

UNIVERSIA BusinessReview



El papel de las redes sociales como generadoras de “amor a la marca”

Mariola Palazón, María Sicilia y Elena Delgado

Nº 41

Primer trimestre
2014

ISSN:1698-5117

La gestión de los equipos de dirección de las joint ventures desde un enfoque de recursos humanos

Fernández-Alles, M.L. y Camelo-Ordaz, C.

Efectos de la extensión de marca de distribuidor en el eje calidad-precio

Óscar González-Benito y Mercedes Martos-Partal

Utilidad de la auditoría de cuentas: perspectiva de las PYMES en España

Javier Montoya-del-Corte, Ana Fernández-Laviada y
Francisco Javier Martínez-García

Comunicación de la responsabilidad social en el sector del software libre

Jesús García-García y María Isabel Alonso de Magdaleno

La publicidad en el teléfono móvil: tres grupos de clientes, veintisiete recomendaciones de actuación

M^a Cristina Olarte-Pascual, Jorge Pelegrín-Borondo, Eva M. Reinares-Lara y
M^a Yolanda Sierra-Murillo



U N I V E R S I A BusinessReview

ISSN: 1698-5117

Nº 41

Primer Trimestre 2014

SUMARIO / SUMMARY N° 41



El papel de las redes sociales como generadoras de
“amor a la marca”

18-39

The role of social network sites in generating “brand love”

Mariola Palazón, María Sicilia y Elena Delgado



La gestión de los equipos de dirección de las joint
ventures desde un enfoque de recursos humanos

40-59

*The management of joint ventures management team
under the perspective of human resource management*

Fernández-Alles, M.L. y Camelo-Ordaz, C.



Efectos de la extensión de marca de distribuidor en el
eje calidad-precio

60-79

*Effects of store brand extensions along the quality-price
continuum*

Óscar González-Benito y Mercedes Martos-Partal



Utilidad de la auditoría de cuentas: perspectiva de las
PYMES en España

80-97

The usefulness of auditing: the Spanish SME perspective

Javier Montoya-del-Corte, Ana Fernández-Laviada y

Francisco Javier Martínez-García



Comunicación de la responsabilidad social en el sector
del software libre

98-125

Communicating social responsibility in the free software sector

Jesús García-García y María Isabel Alonso de Magdaleno



La publicidad en el teléfono móvil: tres grupos de clientes,
veintisiete recomendaciones de actuación

126-145

*Advertising on mobile phone: 3 segments, 27
recommendations*

Mª Cristina Olarte-Pascual, Jorge Pelegrín-Borondo,

Eva M. Reinares-Lara y Mª Yolanda Sierra-Murillo

CARTA DEL DIRECTOR
NÚMERO 41 UNIVERSIA BUSINESS REVIEW

Universia Business Review inicia su undécimo año cumpliendo fielmente la periodicidad y garantizando los principios de calidad editorial internacionalmente reconocidos. A pesar de la evolución y el reconocimiento como revista científica de calidad, Thomson-Reuters comunica que UBR dejará de estar indexada en el *Journal Citation Reports-Social Science Citation Index*, aunque continúa indexada en otras bases de datos y repositorios de referencia.

Sin duda es el momento de plantear cambios en la orientación de la revista y volver a nuestra misión y objetivo fundacional **“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”**. Deberíamos responder a las siguientes preguntas a la hora de escribir, proponer y seleccionar los trabajos a publicar en la revista: ¿cuál es el mensaje o idea principal del artículo? ¿pueden aplicarla los empresarios y directivos? ¿por qué cree que los directivos deben conocer su artículo? ¿para qué tipo de empresas serviría y para qué tipo no? ¿qué investigación se han llevado a cabo para argumentar su propuesta? ¿sobre qué trabajos (artículos, teorías, etc.) fundamenta su propuesta? Los directivos y empresarios deben encontrar en el trabajo de los profesores respuestas a sus reflexiones, inquietudes y problemas. El Comité de Dirección, junto a los Editores de Área, trabajará en esta línea para afrontar los cambios necesarios de cara a esta nueva etapa.

Queremos agradecer, muy sinceramente, la labor de los editores asociados y de los profesores que, durante este último año, con su trabajo como evaluadores, han sido la mejor garantía formal del rigor de los trabajos de la revista, proponiendo mejoras en los trabajos y garantizando el mantenimiento de los niveles de exigencia, aunque muchas veces no se acierte plenamente. Durante 2013 hemos recibido 252 artículos, siendo la tasa de aceptación, sobre los artículos evaluados, del 9,95%.

ARTÍCULOS (situación a 31 de diciembre de 2013)					
Artículos recibidos durante 2013	252	100 %	Artículos Evaluados	211	100 %
Artículos evaluados	211	83,7 %	Artículos aceptados	21	9,95 %
			Artículo no aceptados	190	90,05 %
Artículos en evaluación	41	16,3 %	Tasa de aceptación, sobre los artículos evaluados, del 9,95%		

Las páginas de marca en redes sociales se han convertido en una nueva forma de comunidad virtual de marca donde los consumidores siguen a sus marcas favoritas y

se comunican con ellas. Durante esas interacciones se pueden desarrollar relaciones emocionales entre la marca y el consumidor. En este contexto, para las profesoras Mariola Palazón, María Sicilia y Elena Delgado (Universidad de Murcia), el concepto de amor a la marca está adquiriendo un gran protagonismo desde el punto de vista empresarial. El objetivo de este artículo es evaluar en qué medida las comunidades de marca que se están desarrollando en las redes sociales sirven para que se ame más a las marcas. Para ello se ha llevado a cabo un estudio empírico en el que se ha analizado a los clientes de una marca en función de si siguen o no a la marca en una red social.

En el siguiente artículo las profesoras Mariluz Fernandez Alles y Carmen Camelo Ordaz (Universidad de Cádiz), proponen un modelo de gestión de los equipos directivos de las *joint ventures* (JVs) bajo un enfoque de dirección de recursos humanos. La problemática que presentan estos equipos y las características de las JVs, justifican la necesidad de combinar prácticas de gestión bajo los enfoques de control, de gestión de la diversidad y de conocimiento en cada una de las etapas de desarrollo de estas empresas. Según las autoras se obtienen dos conclusiones relevantes. Primero, que la implantación de prácticas de recursos humanos contribuye a reducir el problema de agencia y el conflicto relacional en el equipo de dirección, favoreciendo su efectividad. Segundo, que el diseño de estas prácticas, diferenciadas por etapas, facilita el logro de los objetivos para los que se constituyeron las JVs.

El extraordinario desarrollo de la marca de distribuidor ha venido acompañado por una mayor sofisticación de las estrategias de cartera de marca de distribuidor, siendo habitual ofertar distintas propuestas de valor en el eje calidad-precio. Además resulta común plantear estas propuestas como extensiones de la marca de distribuidor estándar. Los profesores Oscar González Benito y Mercedes Martos Partal (Universidad de Salamanca) analizan en qué medida la introducción de una versión económica o una versión mejorada afecta la percepción de calidad de la marca estándar y de la marca extendida. Los resultados encontrados evidencian que esta extensión de la cartera de marcas de distribuidor tiene un efecto neto positivo en la percepción de la marca.

Los profesores Javier Montoya del Corte, Ana Fernández Laviada y Francico Javier Martínez García (Universidad de Cantabria) analizan si las Pymes perciben la auditoría como un servicio de utilidad para sus negocios. Mediante una encuesta a 400 directivos españoles, los autores identifican algunas ventajas específicas que pueden agruparse en varios factores relevantes relacionados con la posición de las empresas frente a determinados agentes evaluadores, su gestión interna y su valor e imagen frente a terceros. Además, los resultados sugieren que las pequeñas empresas, las que se auditan voluntariamente y las no familiares son las que más valoran la auditoría.

El desarrollo de software libre supone la creación privada de conocimiento libremente disponible para toda la sociedad. Para Jesús García García y María Isabel Alonso de Magdaleno, (Universidad de Oviedo), es una actividad socialmente responsable por parte de las organizaciones que la llevan a cabo a pesar de no ser incluida por el

sector de la información y las comunicaciones en sus memorias de responsabilidad social, y generadora de gran valor económico a pesar de no ser incluida en los estados financieros. El presente artículo plantea la posibilidad de elaborar informes de responsabilidad social sectoriales, identificando los principales grupos de interés e indicadores más relevantes. Ganancia de reconocimiento institucional, apertura a la inversión socialmente responsable y creación de sinergias con políticas de calidad serían las principales ventajas para la gestión de organizaciones que basen su actividad en desarrollos de software libre.

Según los profesores de la Universidad de La Rioja, M^a Cristina Olarte Pascual, Jorge Pelegrín Borondo, Eva M. Reinares Lara (URJC) y M^a Yolanda Sierra Murillo, el teléfono móvil es el canal de comunicación con mayor penetración sobre la población española. Para los autores actualmente no existe ningún estudio que identifique segmentos de usuarios de publicidad en el móvil en función de sus emociones y utilidad percibida. En este contexto, en el artículo se descubren y caracterizan tres segmentos: usuarios que rechazan la publicidad móvil, indiferentes y los que aprecian esta comunicación. A partir de los resultados se hacen 27 recomendaciones para conseguir que la publicidad móvil alcance sus objetivos.

Para enfrentarse a la nueva etapa, he considerado que es el momento del cambio en la Dirección. Por ello he pedido una reflexión al Subdirector y a los editores de área para dar traslado de la misma a Universia. Espero poder comunicar en el próximo número las propuestas de cambio.

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



Álvaro Cuervo

Director de Universia Business Review

AGRADECIMIENTO AL COMITÉ CIENTÍFICO Y A LOS EVALUADORES EXTERNOS

Universia Business Review desea manifestar públicamente su agradecimiento a los profesores doctores, expertos externos a la entidad editora, que han participado en el doble proceso de evaluación de los trabajos recibidos durante 2013. Sin su esfuerzo, dedicación y conocimiento este proyecto no sería una realidad.

Muchas gracias a todos,
El Comité de Dirección de UBR

Aguiar Díaz, Inmaculada (Universidad de Las Palmas de Gran Canaria)
Aguilera Caracuel, Javier (Universidad Pablo de Olavide)
Aledo Martínez, Juana (Universidad Carlos III de Madrid)
Alegre Vidal, Joaquín (Universidad de Valencia)
Alemany, Luisa (Universidad Ramón Llul)
Andreu, Laura (Universidad de Zaragoza)
Aragón Sánchez, Antonio (Universidad de Murcia)
Arana Landín, Germán (Universidad del País Vasco)
Arias Aranda, Daniel (Universidad de Granada)
Arizkuren Eleta, Amaia (Universidad de Deusto)
Arosa de la Torre, Blanca (Universidad de País Vasco)
Arrondo, Rubén (Universidad de La Coruña)
Avella Camarero, Lucía (Universidad de Oviedo)
Azcárate Llanes, Fernando (Universidad Pablo de Olavide)
Baena Gracia, Verónica (Universidad Europea de Madrid)
Benito Osorio, Diana (Universidad Rey Juan Carlos)
Bigne Alcañiz, Enrique (Universidad de Valencia)
Blesa Pérez, Andreu (Universidad Jaime I)
Bonache Pérez, Jaime (Universidad Carlos III de Madrid)
Bordonaba, Victoria (Universidad de Zaragoza)
Bornay Barrachina, Mar (Universidad Pablo de Olavide)
Bou Llusar, Juan Carlos (Universidad Jaime I)
Bravo Gil, Rafael (Universidad de Zaragoza)
Buil Carrasco, Isabel (Universidad de Zaragoza)
Cabeza García, Laura (Universidad de León)
Cabrera Suárez, María Katuska (Universidad de Las Palmas de Gran Canaria)
Calveras Maristany, Aleix (Universidad de las Islas Baleares)
Cambra Fierro, Jesús (Universidad Pablo de Olavide)

Camisón Zornoza, Cesar (Universidad de Valencia)
Carrillo Hermosilla, Javier (Universidad de Alcalá de Henares)
Casanueva, Cristobal (Universidad de Sevilla)
Cervantes Blanco, Miguel (Universidad de León)
Crespi, Rafel (Universidad de las Islas Baleares)
Cruz González, Jorge (CUNEF)
de Andrés Suárez, Javier (Universidad de Oviedo)
de la Fuente, Gabriel (Universidad de Valladolid)
Delgado Ballester, Elena (Universidad de Murcia)
Delgado, Javier (Banco de España)
Déniz Déniz, María de la Cruz (Universidad de Las Palmas de Gran Canaria)
Díaz Díaz, Nieves Lidia (Universidad de Las Palmas de Gran Canaria)
Díaz Martín, Ana María (Universidad Autónoma de Madrid)
Escriba Esteve, Alejandro (Universidad de Valencia)
Feito, Isabel (Universidad de León)
Fernández Gago, Roberto (Universidad de León)
Fernández Ortiz, Rubén (Universidad de la Rioja)
Fernández, Carlos (Universidad de Oviedo)
Ferrer, Elena (Universidad Pública de Navarra)
Forcadell Martínez, Francisco Javier (Universidad Rey Juan Carlos)
Fortuna Lindo, José María (Universidad de Valladolid)
Fraj Andrés, Elena (Universidad de Zaragoza)
Fuentelsaz, Lucio (Universidad de Zaragoza)
Fuentes García, Fernando (Universidad de Córdoba)
Fuentes Lombardo, Guadalupe (Universidad de Jaén)
Fuentes, María del Mar (Universidad de Granada)
Galán Zazo, José Ignacio (Universidad de Salamanca)
Gallego Álvarez, Isabel (Universidad de Salamanca)
Gallego Pereira, María Dolores (Universidad Pablo de Olavide)
García Canal, Esteban (Universidad de Oviedo)

García Cebrián, Lucía (Universidad de Zaragoza)	López Sánchez, José Ignacio (Universidad Complutense de Madrid)
García de los Salmones Sánchez, M ^a del Mar (Universidad de Cantabria)	Lozano Aguilar, José Félix (Universidad Politécnica de Valencia)
García de Madariaga Miranda, Jesús (Universidad Complutense de Madrid)	Lucas Pérez, M ^a Encarnación (Universidad de Murcia)
García Mesanat, Gregorio (Universidad de Valencia)	Lucía Palacios, Laura (Universidad de Zaragoza)
García Muñia, Fernando (Universidad Rey Juan Carlos)	Maicas, Juan Pablo (Universidad de Zaragoza)
García Osmá, Beatriz (Universidad Autónoma de Madrid)	Marcuello Servós, Carmen (Universidad de Zaragoza)
Garrido Rubio, Ana (Universidad de Zaragoza)	Marimon Viadiu, Frederic (Universidad Internacional de Cataluña)
Gasca Galán, María del Mar (Universidad de Zaragoza)	Marqués, Pilar (Universidad de Girona)
Gázquez Abad, Juan Carlos (Universidad de Almería)	Martín Cruz, Natalia (Universidad de Valladolid)
Gómez Gras, José María (Universidad Miguel Hernández)	Martínez del Río, Javier (Universidad de Almería)
Gómez, Jaime (Universidad de La Rioja)	Martínez Salinas, Eva (Universidad de Zaragoza)
González Álvarez, Nuria (Universidad de León)	Martínez Sánchez, Ángel (Universidad de Zaragoza)
González Benito, Javier (Universidad de Salamanca)	Martínez Solano, Pedro (Universidad de Murcia)
González Benito, Oscar (Universidad de Salamanca)	Martínez Teruel, Pedro Juan (Universidad de Murcia)
González Cruz, Tomás (Universidad de Valencia)	Mas Ruiz, Francisco José (Universidad de Alicante)
González Méndez, Víctor (Universidad de Oviedo)	Matute Vallejo, Jorge (Universidad de Zaragoza)
González Mieres, Celina (Universidad de Oviedo)	Melero, Iguacel (Universidad de Zaragoza)
González, Francisco (Universidad de Oviedo)	Melián González, Santiago (Universidad de Las Palmas de Gran Canaria)
Guerras Martín, Luis Ángel (Universidad Rey Juan Carlos)	Miguel Dávila, José Ángel (Universidad de León)
Guerrero, Maribel (Universidad de Deusto)	Minguela Rata, Beatriz (Universidad Zaragoza)
Guía Julve, Jaume (Universidad de Girona)	Miralles, M ^a del Mar (Universidad de Extremadura)
Gutiérrez Arranz, Ana M ^a (Universidad de Valladolid)	Miranda González, Francisco Javier (Universidad de Zaragoza)
Heras Saizarbitoria, Iñaki (Universidad del País Vasco)	Molina Azorín, José Francisco (Universidad de Alicante)
Hernández Ortega, Blanca (Universidad de Zaragoza)	Molina Collado, Arturo (Universidad Castilla La Mancha)
Hervás, José Luis (Universidad Politécnica de Valencia)	Molina Morales, Xavier (Universidad Jaime I)
Hidalgo, Antonio (Universidad Politécnica de Madrid)	Moliner, Beatriz (Universidad de Valencia)
Ibañez, Alfredo (ESADE, Universidad Ramón Llul)	Moneva, Mariano (Universidad de Zaragoza)
Iglesias Argüelles, Víctor (Universidad de Oviedo)	Montaner Gutiérrez, Teresa (Universidad de Zaragoza)
Izquierdo Yusta, Alicia (Universidad de Burgos)	Monterrey Mayoral, Juan (Universidad de Extremadura)
Jiménez Martínez, Julio (Universidad de Zaragoza)	Mora Valentín, Eva María (Universidad Rey Juan Carlos)
Jiménez Palmero, Alfredo (Universidad de Burgos)	Mora, Araceli (Universidad de Valencia)
Labatut, Gregorio (Universidad de Valencia)	Moreno, Manuel (Universidad de Castilla la Mancha)
Landeta, Jon (Universidad del País Vasco)	Moyano Fuentes, José (Universidad de Jaén)
Lannelongue, Gustavo (Universidad de Salamanca)	Muñoz Gallego, Pablo (Universidad de Salamanca)
Larrañeta Gómez-Camínero, Bárbara (Universidad Pablo de Olavide)	Nicolau Gonzalbez, Juan Luis (Universidad de Alicante)
Larrazza Kintana, Martín (Universidad Pública de Navarra)	Nieto Sánchez, María Jesús (Universidad Carlos III de Madrid)
Llinàs Audet, Xavier (Universidad Politécnica de Cataluña)	Nieto, Belén (Universidad de Alicante)
López Fernández, Begoña (Universidad de Oviedo)	Núñez Nickel, Manuel (Universidad Carlos III de Madrid)
López Gracia, José (Universidad de Valencia)	Oltra Comorera, Víctor (Universidad de Valencia)
López Gutiérrez, Carlos (Universidad de Cantabria)	Ortega, Raquel (Universidad de Zaragoza)
López Iturriaga, Feliz (Universidad de Valladolid)	Ortiz de Urbina, Marta (Universidad Rey Juan Carlos)
López Sánchez, José Ángel (Universidad de Extremadura)	Otero, Luis (Universidad de Santiago de Compostela)
	Peña Legazkue, Iñaki (Universidad de Deusto)

Pérez Ruiz, Andrea (Universidad de Cantabria)	Sandulli, Francesco D. (Universidad Complutense de Madrid)
Pina Pérez, José Miguel (Universidad de Zaragoza)	Santos Vijande, Leticia (Universidad de Oviedo)
Pindado, Julio (Universidad de Salamanca)	Sanzo Pérez, María José (Universidad de Oviedo)
Plá Barber, José (Universidad de Valencia)	Sarabia Sánchez, Francisco (Universidad Miguel Hernández)
Puig, Francisco (Universidad de Valencia)	Serrano Cinca, Carlos (Universidad de Zaragoza)
Quer, Diego (Universidad de Alicante)	Sesé Oliván, Francisco Javier (Universidad de Zaragoza)
Requejo, Ignacio (Universidad de Salamanca)	Sicilia Piñero, María (Universidad de Murcia)
Revilla, Antonio (Universidad Carlos III de Madrid)	Solís Rodríguez, Vanesa (Universidad de Oviedo)
Rodríguez Duarte, Antonio (Universidad Complutense de Madrid)	Suárez Alvarez, Leticia (Universidad de Oviedo)
Rodríguez Escudero, Ana Isabel (Universidad de Valladolid)	Suárez, Nuria (Universidad Pública de Navarra)
Rodríguez Pineda, Jesús (Universidad Autónoma de Madrid)	Tarí Guillo, Juan José (Universidad de Alicante)
Rodríguez Ruiz, Oscar (Universidad Complutense de Madrid)	Urtasun, Ainhoa (Universidad Pública de Navarra)
Rodríguez Sanz, Juan Antonio (Universidad de Valladolid)	Valle Cabrera, Ramón (Universidad Pablo de Olavide)
Ruiz de Maya, Salvador (Universidad de Murcia)	Valladolid, Teyo (Universidad de Valladolid)
Ruiz Mallorquí, M ^a Victoria (Universidad de Las Palmas de Gran Canaria)	Vázquez Casielles, Rodolfo (Universidad de Oviedo)
Ryan, Gerard (Universidad Rovira y Virgili)	Vázquez, Xosé Enrique (Universidad de Vigo)
Sacristán Díaz, Macarena (Universidad de Sevilla)	Vendrell Herrero, Ferran (Universidad Politécnica de Cataluña)
Sacristán Navarro, María (Universidad Rey Juan Carlos)	Verdú Jover, Antonio José (Universidad Miguel Hernández)
Salmador Sánchez, María Paz (Universidad Autónoma de Madrid)	Vives, Luis (ESADE, Universidad Ramón Llull)
San Martín Gutiérrez, Sonia (Universidad de Burgos)	Yagüe Guillén, María Jesús (Universidad Autónoma de Madrid)
Sánchez Gardey, Gonzalo (Universidad de Cádiz)	Yagüe, Pepe (Universidad de Murcia)
Sánchez González, Gloria (Universidad de León)	Zorio Grima, Ana (Universidad Valencia)

Consejo Editorial

Emilio Botín

Presidente de Universia

Adelaida de la Calle Martín

Presidenta CRUE

Jordi Canals Margalef

Director General IESE Business School.

Universidad de Navarra

Andrés Pedreño Muñoz

Portal Universia

Antoni Serra Ramoneda

Universidad Autónoma de Barcelona

Fernando de Souza Meirelles

Director Fundação Getúlio Vargas,

Brasil

Robert Dvoskin

Universidad de San Andrés, Argentina

Rafael Rangel Sostmann

Rector Instituto Tecnológico de Monterrey,

México

Pedro Aranzadi

Secretario del Consejo

Universia

Comité de Dirección

Director:

Álvaro Cuervo García

Universidad Complutense de Madrid

Subdirector:

José Ignacio López Sánchez

Universidad Complutense de Madrid

Editores asociados:

Finanzas y Contabilidad

Francisco González

Universidad de Oviedo

Marketing

Eva Martínez

Universidad de Zaragoza

Organización y Recursos Humanos

Juan Carlos Bou Llusar

Universidad Jaime I

Producción, Innovación y Tecnología

Javier González Benito

Universidad de Salamanca

Gobierno de la Empresa, Ética y Política

Domingo J. Santana Martín

Universidad de Las Palmas de Gran Canaria

Estrategia Empresarial

Jaime Gómez Villaescuerna

Universidad de La Rioja

Internacionalización de la Empresa

María Jesús Nieto

Universidad Carlos III de Madrid

Comité Científico

Finanzas y Contabilidad

Andrés Almazán

University of Texas at Austin

Oriol Amat

Universidad Pompeu Fabra

Valentín Azofra Palenzuela

Universidad de Valladolid

Vicente Cuñat

London School of Economics

Ana Isabel Fernández Alvarez

Universidad de Oviedo

José Antonio Gonzalo Angulo

Universidad de Alcalá de Henares

Susana Menéndez

Universidad de Oviedo

Roberto Pascual Gascó

Universidad de las Islas Baleares

Tano Santos

Graduate School of Business,

Columbia University, USA

Luis Viceira

Harvard Business School, USA

Marketing

Enrique Bigne Alcañiz

Universidad de Valencia

Oscar González Benito

Universidad de Salamanca

Ines Küster

Universidad de Valencia

Yolanda Polo Redondo

Universidad de Zaragoza

Rodolfo Vázquez Casielles

Universidad de Oviedo

Organización y Recursos Humanos

Benito Arruñada

Universidad Pompeu Fabra

Jaime Bonache

Universidad Carlos III

Petra de Saa

Universidad de las Palmas de Gran Canaria

José Luis Galán González

Universidad de Sevilla

Enric Genescá Garrigosa

Universidad Autónoma de Barcelona

Ramón Valle Cabrera

Universidad Pablo de Olavide

Los Editores Asociados se nombran para un periodo de dos años.

Producción, Innovación y Tecnología

Bruno Cassiman

IESE. Universidad de Navarra

Adenso Díaz

Universidad de Oviedo

Esteban Fernández Sánchez

Universidad de Oviedo

Mariano Nieto Antolín

Universidad de León

Jaume Valls Pasola

Universidad de Barcelona

Gobierno de la Empresa, Ética y Política

Rafel Crespi

Universidad de las Islas Baleares

Pablo de Andrés

Universidad Autónoma de Madrid

Joan Fontrodona

IESE. Universidad de Navarra

Vicente Salas Fumás

Universidad de Zaragoza

Estrategia Empresarial

Cesar Camisón

Universidad de Valencia

Zulima Fernández Rodríguez

Universidad Carlos III

Lucio Fuentelsaz

Universidad de Zaragoza

Luis Garicano

London School of Economics, UK

Luis Ángel Guerras Martín

Universidad Rey Juan Carlos

Emilio Huerta

Universidad Pública de Navarra

Javier Llorens

Universidad de Granada

Ángeles Montoro

Universidad Complutense de Madrid

Internacionalización de la empresa

Álvaro Cuervo-Cazurra

Northeastern University

Juan José Durán

Universidad Autónoma de Madrid

Esteban García-Canal

Universidad de Oviedo

José Manuel Campa

IESE. Universidad de Navarra

Mauro Guillén

The Wharton School, University of Pennsylvania

José Pla Barber

Universidad de Valencia

Josep Rialp

Universidad Autónoma de Barcelona

PARA ENVIAR ARTÍCULOS:

<http://ubr.universia.net>

PARA CONSULTAS:

ubr@universia.net

© UNIVERSIA, Madrid 2014. Todos los derechos reservados. Esta publicación no puede ser reproducida, distribuida, comunicada públicamente o utilizada con fines comerciales, ni en todo ni en parte, ni registrada en, o transmitida por un sistema de recuperación de información, en ninguna forma ni por ningún medio, sea mecánico, fotoquímico, electrónico, magnético, electroóptico, por fotocopia o cualquier otro, ni modificada, alterada o almacenada sin la previa autorización por escrito de la sociedad editora. Avenida de Cantabria s/n. 28660, Boadilla del Monte. España

uni>ersia

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

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

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

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

MISIÓN DE UBR

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

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

PROCEDIMIENTO EDITORIAL Y NORMAS PARA LOS ARTÍCULOS

Los originales recibidos y admitidos por el Comité de Dirección, serán enviados al Editor Asociado 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 Asociado considere más acorde con el trabajo para su evaluación. Los evaluadores estarán asignados a un área, aunque por el tema objeto de estudio puedan desarrollar su labor en otras. En estos casos se debe tener cuidado para no cargar excesivamente de trabajo a un evaluador.

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

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

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

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

Si es necesario, o el evaluador lo requiere, se puede adjuntar dentro del artículo como 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 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.

- Cada artículo deberá ir precedido 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*.

- **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 "Word" o compatible, 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 **ISO 690/1987** y su equivalente **UNE 50-104-94** que establecen los criterios a seguir para la elaboración de referencias bibliográficas:

- o Libros: Cuervo García, A. (Director) (2004): "Introducción a la Administración de Empresas", 5ª Edición, Thomson-Cívitas, Madrid;

- o Artículos: Campa, J.M.; Guillén, M. (1999) "The Internalization of Exports: Ownership and Location-Specific Factors in a Middle-Income Country," *Management Science*, Vol. 45, núm. 11, p. 1463-1478

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

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

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

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

- **SCOPUS**. (*Elsevier Bibliographic Databases*). *Scimago Journal Rank 2012 (SJR)*: 0,193 Q3; *Category: Business, Management and Accounting*. Posición 132 de 193.
- **IN-RECS** (Índice de Impacto de Revistas Españolas de Ciencias Sociales). Categoría: Economía. Índice de impacto 2011: 0,268; Q1; posición 15 de 133 revistas. UBR es revista fuente.
- **Repositorio Español de Ciencia y Tecnología (RECYT)**. Fundación Española para la Ciencia y Tecnología, Ministerio de Ciencia e Innovación (FECYT). En junio de 2013 ha renovado el certificado de revista científica de calidad contrastada habiendo sido calificada de **EXCELENTE**.
- **Índice H de las Revistas Científicas Españolas según Google Scholar Metrics** (2008-2012): 10. UBR ocupa la cuarta posición de 73 revistas del área de Economía y Empresas (Noviembre 2013).
- Directorio, Catálogo e Índice **LATINDEX** (cumpliendo el 100% de los 33 criterios de calidad).
- **DICE** (Difusión y Calidad Editorial de las Revistas Españolas de Humanidades, Ciencias Sociales y Jurídicas, CSIC-ANECA). Cumpliendo los 33 criterios Latindex y todas las condiciones exigidas por DICE.
- **Red ALyC** (Red de revistas Científicas de América Latina y el Caribe).
- **EBSCO Publishing's databases** (*Business Source Complete*).
- **ABI / Inform** (*ProQuest*).
- **Directoy of Open Access Journal** (DOAJ).
- **Ulrich's Periodicals Directory**.
- **ISOC-Ciencias Sociales y Humanidades** (CSIC).
- **RESH** (Revistas Españolas de Ciencias Sociales y Humanidades).
- **ECONIS**
- **DIALNET**
- **COMPLUDOC**
- Universia Business Review ha estado indexada durante el período 2008-2012 en el *Journal Citation Report-Social Sciences Citation Index (Category: Business)*. 2010 Factor de impacto: 0,228; 2011 Factor de Impacto: 0,150; 2012 Factor de impacto: 0,138 (actualizado junio de 2013).



Mariola Palazón¹
Departamento
Comercialización e
Investigación de Mercados
Universidad de Murcia
✉ mariolap@um.es

El papel de las redes sociales como generadoras de “amor a la marca”*

The role of social network sites in generating “brand love”

18



María Sicilia
Departamento
Comercialización e
Investigación de Mercados
Universidad de Murcia
✉ sicilia@um.es

I. INTRODUCCIÓN

“En Facebook, como en la vida, no es suficiente con que alguien te diga que te quiere. Tiene que demostrarlo” (Neff, 2012).

Las redes sociales se han convertido en un pilar básico para la estrategia de comunicación de muchas empresas (Chu, 2011). Progresivamente, se van abandonando determinadas acciones de comunicación tradicional, como los programas de *mailing*, para centrarse más en el marketing digital. Las empresas están aprovechando el poder de redes sociales como Facebook o Twitter para establecer un vínculo más cercano con sus consumidores actuales y potenciales, pues éstas han ganado una enorme popularidad al satisfacer necesidades básicas del individuo como la pertenencia a grupos o la interacción social (Nadkarni y Hofmann, 2012). Muchas páginas de marca son ya un lugar de referencia al que los consumidores acuden para buscar información relevante o para compartir experiencias con otros seguidores de la marca. Estas páginas se han convertido en las comunidades virtuales de marca con más dinamismo en la actualidad. Una vez creada la



Elena Delgado
Departamento
Comercialización e
Investigación de Mercados
Universidad de Murcia
✉ elenadel@um.es

CÓDIGO JEL:
M310

Fecha de recepción y acuse de recibo: 22 de abril de 2013. Fecha primera evaluación: 25 de mayo de 2013. Fecha de aceptación: 5 de septiembre de 2013.



RESUMEN DEL ARTÍCULO

Las páginas de marca en redes sociales se han convertido en una nueva forma de comunidad virtual de marca donde los consumidores siguen a sus marcas favoritas y se comunican con ellas. Durante esas interacciones se pueden desarrollar relaciones emocionales entre la marca y el consumidor. En este contexto, el concepto de amor a la marca está adquiriendo un gran protagonismo desde el punto de vista empresarial. El objetivo de este trabajo es evaluar en qué medida las comunidades de marca que se están desarrollando en las redes sociales sirven para que se ame más a las marcas. Para ello se ha llevado a cabo un estudio empírico en el que se ha analizado a los clientes de una marca en función de si siguen o no a la marca en una red social.

EXECUTIVE SUMMARY

Brand pages in social network sites are becoming a new form of virtual brand communities, in which consumers follow their favorite brands and exchange information and comments with them. Strong emotional relationships are appearing during these interactions. In this context brand love is being more and more used as a new managerial concept. This paper assesses to what extent brand pages are able to enhance brand love in social network sites. An empirical study was developed for comparing reactions of consumers who belong to a brand page with other consumers who do not follow that brand page in a social network site.

página de la marca en la red social, el objetivo de las empresas es conseguir seguidores o ‘fans’ para su marca, de ahí que todos los esfuerzos hasta ahora se hayan centrado principalmente en aumentar el tamaño de la comunidad a través de diversas estrategias promocionales y de comunicación (Puromarketing, 2012).

Esta carrera desenfrenada por conseguir un mayor número de seguidores ha provocado que la medición de la eficacia en las redes sociales sea puramente cuantitativa. No obstante, los expertos en redes sociales advierten de que muchas empresas piensan equivocadamente que solo por conseguir más seguidores

obtendrán más ventas. Sin embargo, tener un nuevo seguidor no implica necesariamente que a alguien le guste la marca o que vaya a comprarla (Marketingdirecto, 2011). Se hace necesario, por tanto, considerar otros aspectos más cualitativos relacionados con la valoración que los consumidores hacen de la marca o el grado de afecto que sienten hacia ella aquellos que pertenecen a la comunidad de marca. Bajo esta nueva perspectiva, los seguidores dejan de ser un simple número para ser considerados como clientes actuales o potenciales con sentimientos y capacidad para interactuar y valorar la marca. Además, estudios recientes indican que poco más de un 1% de los seguidores de una marca en Facebook están realmente comprometidos con la marca (Creamer, 2012). En consecuencia, es necesario que los individuos que siguen a la marca en las redes sociales no sólo la sigan, sino que la comunidad sea capaz de generar una

reacción afectiva o emocional hacia la marca en cuestión. Pero, ¿puede la página de una marca contribuir a generar este tipo de reacciones emocionales? Para dar respuesta a esta pregunta es necesario explorar cuál es el potencial que ofrecen estas nuevas comunidades de marca para provocar o despertar reacciones emocionales. Entre estas reacciones, el sentimiento más fuerte que puede sentir una persona es el amor, ya que lleva implícita la conexión emocional y afectiva con la marca. Si bien el concepto de amor está inherentemente asociado a las relaciones interpersonales, lo cierto es que en el ámbito académico diversos autores (Ahuvia, 2005; Ahuvia et al., 2009; Albert et al., 2008; Fournier, 1988; Grissaffe y Nguyen, 2011) han constatado que los

En las redes sociales, como en las comunidades de marca tradicionales, los consumidores son los que controlan su interacción con las marcas en la medida en que se unen a una comunidad de marca voluntariamente

individuos también manifiestan este tipo de sentimientos hacia objetos físicos y posesiones materiales.

Con este propósito, el presente estudio analiza si los seguidores de una marca quieren más a la marca que aquellos individuos que, siendo consumidores de la misma, no la siguen en las redes sociales. Concretamente nos centramos en la red social Facebook porque es utilizada por el 96% de los internautas españoles entre 18 y 55 años. Con ello pretendemos evaluar si los esfuerzos que están llevando a cabo las empresas en sus estrategias de marketing digital, y más concretamente, de presencia en las redes sociales, se están traduciendo en un mayor grado de amor a la marca, o si, por el contrario, aun nos encontramos lejos de esta situación, lo que nos llevaría a pensar que las marcas pueden haberse equivocado en su afán por conseguir seguidores a toda costa sin plantearse cuál era la valía real de esos seguidores.

PALABRAS CLAVE

Amor a la marca,
Redes sociales,
Comunidades
virtuales de marca,
Facebook

KEY WORDS

Brand love, Social
network sites, Virtual
brand communities,
Facebook

2. LA PRESENCIA DE LAS MARCAS EN LAS REDES SOCIALES

Los seguidores de una marca en las redes sociales constituyen una forma de comunidad virtual de marca, ya que se trata de un grupo de individuos con intereses comunes en una marca y que se comunican entre ellos electrónicamente (Sicilia y Palazón, 2008). Entre los trabajos que intentan articular las relaciones que se dan en una comunidad de marca destaca el de Muñiz y O'Guinn (2001), quienes consideran a la comunidad como una triada consumidor-empresa-consumidor. A pesar de la novedad de la propuesta, estos autores no dan un papel primordial al consumidor en la comunidad, algo que sí introduce el modelo de comunidad de marca centrado en el consumidor de McAlexander et al. (2002). De acuerdo con estos autores, el consumidor es el centro de todas las relaciones de la comunidad. No sólo se relaciona con otros consumidores y con la marca, sino que también es posible la relación con el propio producto y con la empresa, por lo que describe con más precisión la filosofía con la que nacen y están evolucionando las comunidades de marca.

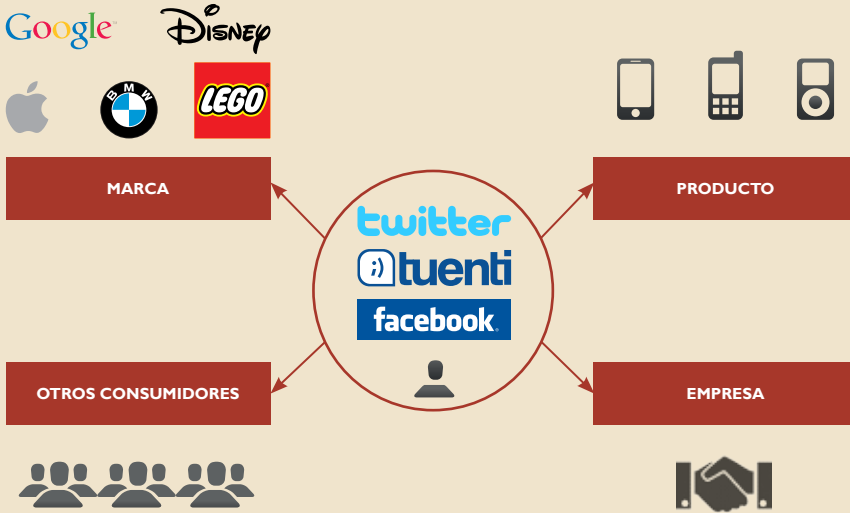
En las redes sociales, como en las comunidades de marca tradicionales, los consumidores son los que controlan su interacción con las marcas en la medida en que se unen a una comunidad de marca voluntariamente. Una vez que son miembros o seguidores, quedan expuestos a los mensajes de esa marca. La empresa puede comunicarse con la periodicidad deseada con sus seguidores, lo



que le permite construir una relación marca-consumidor más fuerte (Zhang, 2010). Sin embargo, desde que se hacen miembros de la comunidad, los seguidores de marcas en redes sociales son algo más que meros receptores pasivos, ya que pueden adoptar una actitud activa en cualquier momento iniciando una conversación con la marca o con otros consumidores. En este sentido, los últimos datos ponen de manifiesto que los españoles son los europeos más activos con las marcas en las redes sociales, ya que un 34% de los individuos entrevistados afirma haber escrito o participado en la página de alguna marca en las redes sociales (Marketingnews, 2013). Por ello el modelo de McAlexander et al. (2002) es el que mejor explica el papel del consumidor en las páginas de marca que se están formando en las redes sociales, ya que refleja perfectamente cuál es su poder en este nuevo contexto (véase **Figura 1**).

Tradicionalmente, sólo las marcas que operaban en nichos de mercado específicos y con productos de alta implicación tenían una comunidad de marca importante. Los casos más conocidos eran las comunidades de marcas como Mercedes o Harley Davidson. Sin embargo, el desarrollo de Internet, y en particular de las redes sociales, ha abierto la puerta de las comunidades a un espectro más amplio de productos y marcas. En una primera fase, muchas de estas comunidades se empezaron a alojar dentro de la propia web de la empresa. Este fue el caso de la comunidad creada por Coca-Cola en el año 2000 denominada “El movimiento Coca-Cola”, que llegó a tener más de un millón de usuarios registrados (véase Sicilia y Palazón, 2008). Más recientemente, los esfuerzos de las marcas se han trasladado a las redes sociales porque es en ellas donde les resulta más fácil encontrar a sus clientes e interactuar con ellos. En la actualidad, las páginas de marca en redes sociales se han convertido en una de las principales fuentes de información sobre la marca para los clientes. De hecho, estudios recientes indican que más del 50% de los seguidores de una marca en Facebook piensa que la información ofrecida en las redes sociales es más importante para ellos que la disponible en la propia web de la empresa (PuroMarketing, 2012). Los comentarios y la participación de otros miembros de la comunidad son especialmente valiosos para muchos seguidores de marcas en redes sociales, lo que otorga a las comunidades un mayor grado de dinamismo e interacción que la propia web de la marca.

Figura 1. La relación entre el Modelo de McAlexander y las redes sociales



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

3. EL AMOR A LA MARCA

En la realidad actual, generar satisfacción y actitudes positivas hacia una marca ha dejado de ser suficiente, es necesario ir más allá, conseguir vincular al consumidor con la marca de un modo más emocional y afectivo (Grisaffe y Nguyen, 2008). Las marcas son conscientes de la importancia que los aspectos emocionales tienen para el consumidor como complemento a los aspectos puramente funcionales y tratan, a través de sus acciones de comunicación, de fortalecer los vínculos emocionales con sus clientes (Pawle y Cooper, 2006). Aquellas marcas que son más valoradas por su dimensión emocional que por la utilitaria son marcas que disfrutan de una situación de privilegio en el mercado en la medida en que pueden tener un precio superior a otras marcas competidoras y tienden a ser líderes del mercado (Thompson et al., 2005). En el otro extremo estarían aquellas marcas que son valoradas más por los aspectos funcionales, principalmente por su precio, por lo que nos encontramos con marcas que basan su posicionamiento en tener un precio bajo. A estas marcas se las denomina "low cost".

El amor a la marca es un término que puede resultar muy útil para explicar esa nueva necesidad de llegar más lejos en la relación

que una marca tiene con sus consumidores. Es un concepto relativamente nuevo en el ámbito del marketing, que despierta un gran interés tanto en el ámbito empresarial como en el académico. El amor a la marca se define como “el grado de apego emocional y pasional que un consumidor satisfecho tiene con una marca” (Carroll y Ahuvia, 2006, p. 81). El interés empresarial por este concepto surge tras la publicación del libro ‘LoveMarks’ por parte de Kevin Roberts (2004), CEO de la prestigiosa agencia de publicidad Saatchi & Saatchi. Para Roberts (2004), las *LoveMarks* (marcas amadas) son aquellas marcas que no sólo están posicionadas en la mente sino que también lo están en el corazón, aquellas que despiertan sentimientos, provocan intriga, entusiasmo, aprecio y deseo entre sus clientes.

Desde la realización de su tesis doctoral en 1993, los trabajos del profesor Aaron Ahuvia han impulsado el concepto de amor a la marca en el ámbito académico. También hay que destacar el trabajo de Fournier (1998), que fue el primero en identificar el amor como un indicador de la calidad de la relación marca-consumidor. En la actualidad, cada vez más estudios consideran el amor a la marca como una variable clave objeto de investigación (Albert et al., 2008; Batra et al., 2012; Pawle y Cooper, 2006).

El amor es un concepto diferente a otros con los que puede estar relacionado como el de implicación con la marca, relación consumidor-marca o reputación de marca. Difiere de la implicación porque podemos estar muy implicados con cosas que detestamos pero amar otras con las que actualmente no estamos implicados (Ahuvia, 2005). Es distinto del concepto relación marca-consumidor de Fournier (1998), ya que éste es un concepto más amplio y el amor es un tipo de relación más específica. Por su parte, la reputación es una representación colectiva o agregada de cómo la marca es evaluada por múltiples públicos sobre la base de las acciones, decisiones y comportamientos éticos-morales-profesionales desarrollados por la marca en el pasado (Fombrun y Van Riel, 1997). Sin embargo, el amor a la marca se circunscribe a un plano más personal e íntimo al tratarse de un tipo de emoción positiva que el cliente o consumidor siente hacia una marca.

Algunos autores han tratado de explicar el amor a la marca basándose en lo que se sabe acerca del amor entre las personas; hay personas que te despiertan pasión, otras a las que amas, otras que simplemente te gustan, algunas que te son indiferentes,



y otras que claramente te disgustan (Batra et al., 2012; Pawle y Cooper, 2006). Aunque es evidente que se trata de un tipo especial de amor, distinto al que se puede desarrollar hacia una persona, la investigación realizada sugiere que el concepto es aplicable a objetos y marcas (Ahuvia et al., 2009). De hecho, si se pregunta a los consumidores por sensaciones y emociones que experimentan hacia objetos con los que ellos tienen una especial conexión, es muy probable que aparezca esta emoción. En el estudio de Schultz et al. (1989) el amor fue la segunda emoción más citada, solo por detrás de la felicidad. En esta línea, Ahuvia et al. (2009) proponen un marco teórico sobre el amor a la marca en contextos de consumo consistente con la investigación previa sobre el amor en contextos interpersonales. De acuerdo a su planteamiento, el objeto amado (o marca amada) se integra en la propia identidad del sujeto, es decir la marca amada llega a formar parte de la manera de ser y de comportarse de la persona. Dicho proceso de integración sólo se producirá cuando el deseo del individuo de que la marca refleje su identidad sea muy elevado.

Para crear ese tipo de conexión o integración marca-consumidor que aporte calidad a la relación pueden ser muy útiles las nuevas comunidades de marca que se han creado en las redes sociales, ya que constituyen la plataforma ideal para que esta relación se desarrolle y surja este apego emocional a la marca. Por ello, Batra et al. (2012) sugieren que el amor a la marca se puede extender perfectamente a las comunidades de marca. La utilización del concepto amor a la marca en este contexto supone un avance conceptual sobre la mera cuantificación del número de seguidores que tiene una comunidad de marca. Es un error pensar que las marcas con más seguidores son también las más queridas. El hecho de que un consumidor haga click en “me gusta” en la página de una marca en Facebook dice poco acerca de los verdaderos sentimientos que tiene el individuo hacia esa marca. Lo único que se deduce de esa acción es una reacción favorable hacia la marca, pero poco se sabe acerca del amor que esa marca despierta en el consumidor. Asimismo, muchas campañas de marcas en redes sociales han estado dirigidas casi exclusivamente a aumentar el número de seguidores de la comunidad de marca, por lo que darle al botón de “me gusta” puede ser incluso el resultado de una campaña promocional en la que el consumidor solo busca recibir algo a cambio de vincularse a la comunidad, ya sea información

privilegiada sobre el producto o algún regalo o premio por hacerse seguidor de la marca.

La investigación realizada hasta el momento sobre el concepto de amor a la marca ha extraído importantes consecuencias derivadas de esta conexión consumidor-marca. A diferencia del simple “me gusta”, el amor a la marca hace que un consumidor sea más leal a la misma y hable bien de ella (Batra et al., 2012; Carroll y Ahuvia, 2006). Asimismo, amar a la marca implica estar dispuesto a pagar un precio más alto por ella (Thomson et al., 2005) e incluso obviar los posibles fallos que la marca pueda cometer (Batra et al., 2012). Por tanto, las empresas que posean marcas amadas gozarán de una posición de fortaleza frente al resto de marcas.

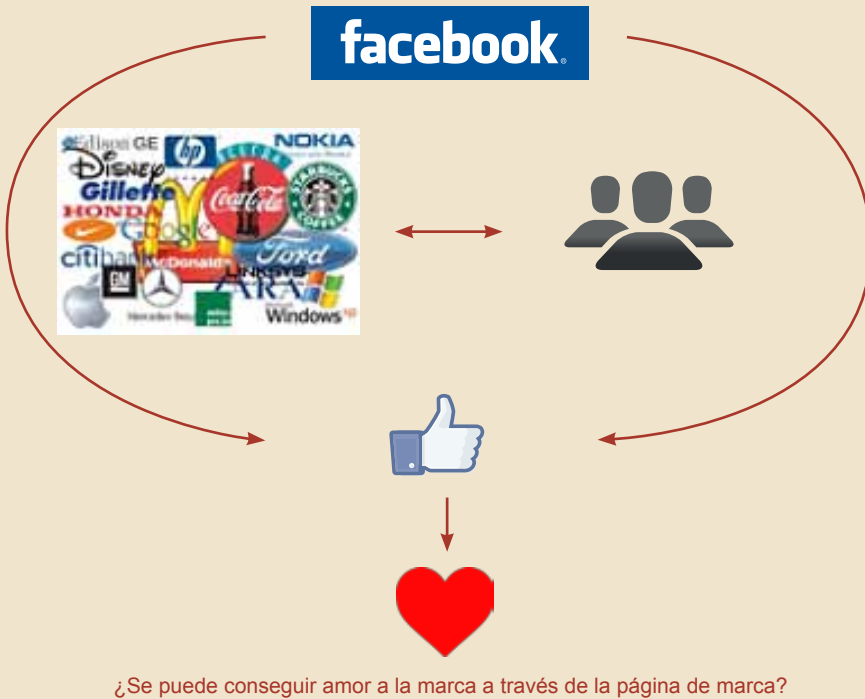
Dadas estas consecuencias positivas, es preciso analizar si los seguidores de una comunidad de marca en una red social (p.e., Facebook) desarrollan unos sentimientos de amor a la marca que no se generan entre otros clientes. En otras palabras: ¿puede una comunidad de marca contribuir a que ésta se transforme en una *LoveMark*? En la **Figura 2** se plantea de forma gráfica esta pregunta de investigación. Para responder a la pregunta hemos realizado un estudio empírico que se expone a continuación.

4. ESTUDIO DEL AMOR QUE UNA MARCA REAL DESPIERTA ENTRE SUS CLIENTES: LA IMPORTANCIA DE ESTAR O NO ESTAR EN LA COMUNIDAD

Para la realización del estudio empírico se contó con la colaboración de una marca líder a nivel nacional de alimentación infantil. Esta marca ha realizado una fuerte apuesta por el marketing digital en los últimos años y dispone una comunidad de marca en Facebook que cuenta con más de 150.000 seguidores.

Para recoger la información necesaria se utilizó una encuesta online que se envió de forma aleatoria a 8.000 clientes de la base de datos de esta empresa en dos oleadas (envío a 4.000 clientes en cada oleada). La propia empresa fue la que organizó el envío y ofreció un pequeño incentivo por contestar a la encuesta. La muestra obtenida fue de 869 individuos, con una tasa de respuesta del 9,25% en la primera oleada y del 12,47% en la segunda. La recogida de datos se llevó a cabo durante los meses de octubre y noviembre de 2012. Todos los encuestados fueron mujeres, ya que las madres constituyen el principal público objetivo de la marca. En la Tabla 1 se muestra la ficha técnica del estudio.

Figura 2. La relación entre consumidores y el amor a las marcas en las redes sociales



El cuestionario estructurado incluía preguntas relacionadas con la valoración de la marca y preguntas sobre el uso de redes sociales de las encuestadas. Respecto a la primera parte, las participantes en el estudio revelaron su grado de amor a la marca, la variable clave del estudio. También indicaron su intención de llevar a cabo una comunicación positiva sobre la misma, ya que se trata de la consecuencia más palpable del amor hacia la marca. Ambos conceptos fueron medidos con escalas procedentes de estudios previos y en todos los casos están referidos a un contexto general en la relación de la compradora con la marca sin particularizar en ninguna red social. Para medir el amor a la marca nos basamos en la escala procedente del trabajo de Thomson et al. (2005), compuesta por 10 ítemes. La intención de hablar bien sobre la marca fue medida con la escala propuesta por Keller (2007) y compuesta de tres ítemes. En el **Anexo 1** se pueden ver las escalas multi-ítem utilizadas en la encuesta online así como la media y la fiabilidad de las mismas.

Tabla 1. Ficha técnica del estudio

ÁMBITO GEOGRÁFICO	Nacional. España
POBLACIÓN OBJETO DE ESTUDIO	Mujeres con hijos que están en la base de datos de la marca y que compran los productos de la marca
UNIVERSO MUESTRAL	N=150.000 individuos
TIPO DE ENCUESTA	Encuesta online
TAMAÑO MUESTRAL	869 individuos
PERFIL DE LOS ENCUESTADOS	Edad: Hasta 30 años (13,1%), 31-35 años (40,2%), 36-40 años (38,4%), mayores de 41 (8,3%)
TRABAJO DE CAMPO	1º oleada: - 4.000 individuos (selección aleatoria) - 384 encuestas recibidas - 377 encuestas válidas 2º oleada: - 4.000 individuos (selección aleatoria) - 501 encuestas recibidas - 492 encuestas válidas
TASA DE RESPUESTA	1º oleada: 9,25% 2º oleada: 12,47%
ERROR MUESTRAL	3,4% Nivel de confianza=95,5% k=2 P=Q=0,5
RECOLECCIÓN DE DATOS	Octubre-Noviembre 2012

Posteriormente, se preguntó a las encuestadas acerca de su pertenencia a la red social Facebook así como a otras redes. Aquellas participantes que estaban registradas en Facebook también indicaron la intensidad con la que participaban en esta red social, usando para ello la escala propuesta por Ellison et al. (2007). A continuación debían indicar si eran seguidoras de la marca objeto de estudio en Facebook. Se consideran seguidores (o fans) de una marca en Facebook aquellos individuos que se han hecho miembros de la comunidad dándole al botón “me gusta” en la página de la marca. Para conocer si las encuestadas eran seguidoras o no se formuló una pregunta cerrada dicotómica (respuestas si/no) en la que se preguntaba directamente si era seguidora o fan de la marca. En el caso de que fueran seguidoras de la marca debían indicar además con qué frecuencia participaban, en una escala de 1 (Nunca participo) a 5 (Casi siempre participo). Finalmente, con una pregunta similar a la anterior indicaron si seguían a otras marcas en Facebook.

Del total de encuestadas (n=869), el 49,9% solo está registrada en la red social Facebook, el 17,3% no tiene perfil en ninguna red social, y el resto está presente en más de una red social (ej. Facebook y Tuenti). En base a esta información, y teniendo en cuenta además si siguen o no a la marca en Facebook, podemos clasificar a las compradoras de esta marca en los siguientes grupos: 1) compradoras que siguen a la marca en Facebook, 2) compradoras que están en Facebook pero no siguen a la marca, 3) compradoras que no están en Facebook. En la **Tabla 2** se exponen las características descriptivas de la muestra atendiendo a esta clasificación. La mayor parte de las entrevistadas tiene perfil en Facebook (el 80,9%, frente al 19,1%), por lo que la elección de esta red social para crear la comunidad de marca parece haber sido un acierto por parte de la marca. Por otra parte, de aquellas que están registradas en Facebook, la mayor parte pertenecen a la comunidad de marca (559 frente a 144), por lo que la marca parece haber hecho un buen trabajo de captación de seguidores hasta el momento.

Tabla 2. Características descriptivas de la muestra

GRUPOS DE CLASIFICACIÓN	EDAD MEDIA	SIGUE A OTRAS MARCAS EN FACEBOOK	INTENSIDAD DE USO FACEBOOK	PRESENCIA EN OTRAS REDES
Seguidoras de la marca en Facebook (64,3%; n=559)	34,4 años	58,7%	6,6	41,5%
No seguidoras con perfil en Facebook (16,6%; n=144)	35,3 años	10,4%	4,5	27,3%
No tienen perfil en Facebook (19,1%; n=166)	36,5 años	---		8,4%

En cuanto a la edad, los tres grupos difieren en su edad media ($F_{2,857}=17,230$, $p<0,00$). Aquellas que siguen a la marca en Facebook son algo más jóvenes que las que no siguen a la marca y que aquellas que no tienen perfil en Facebook. Además, las seguidoras de la marca son más activas en las redes sociales si atendemos al hecho de que es un grupo que tiene bastante presencia en otras redes, en su mayoría sigue a otras marcas en Facebook y participa con más intensidad en Facebook. En cuanto a la participación en la página de marca, encontramos que las seguidoras de la marca son un grupo muy activo pues el 51,3% afirma participar “a veces” en la página de la marca y el 30,4%

participa “muchas veces/casi siempre”, mientras que sólo el 4% reconoce no participar “nunca”.

Estos datos contrastan con el grupo de las que no siguen a la marca en Facebook, pues en este caso la presencia en otras redes es menor, su intensidad de uso de Facebook es claramente inferior al grupo de seguidoras de la marca, y tan sólo un pequeño porcentaje sigue a otras marcas en Facebook (Tabla 2). Respecto al grupo que no tiene perfil en Facebook, su presencia en otras redes es muy limitada en comparación a los otros dos grupos que sí tienen presencia en Facebook, por lo que se trata del grupo menos activo en redes sociales de los tres.

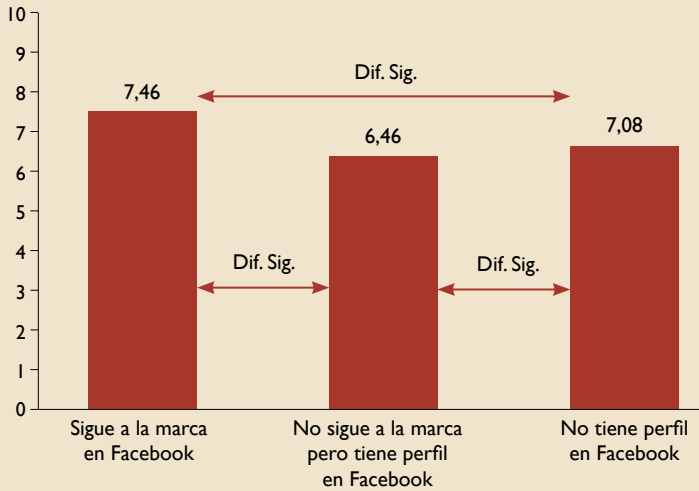
5. RESULTADOS OBTENIDOS: ¿HA CONSEGUIDO LA COMUNIDAD GENERAR AMOR A LA MARCA?

Una vez que hemos clasificado a los individuos, nuestro interés se centra en analizar si existen diferencias en cuanto al amor a la marca que siente cada uno de estos grupos, así como sobre la probabilidad de que hablen bien de la misma (véase **Anexo 2**). Este análisis va a permitir identificar perfiles de individuos con distinto grado de amor a la marca, y a partir de esa información podremos inferir si la pertenencia a la comunidad fomenta el amor hacia la marca. Para ello es necesario comparar la puntuación media en la escala de amor a la marca entre los tres grupos establecidos.

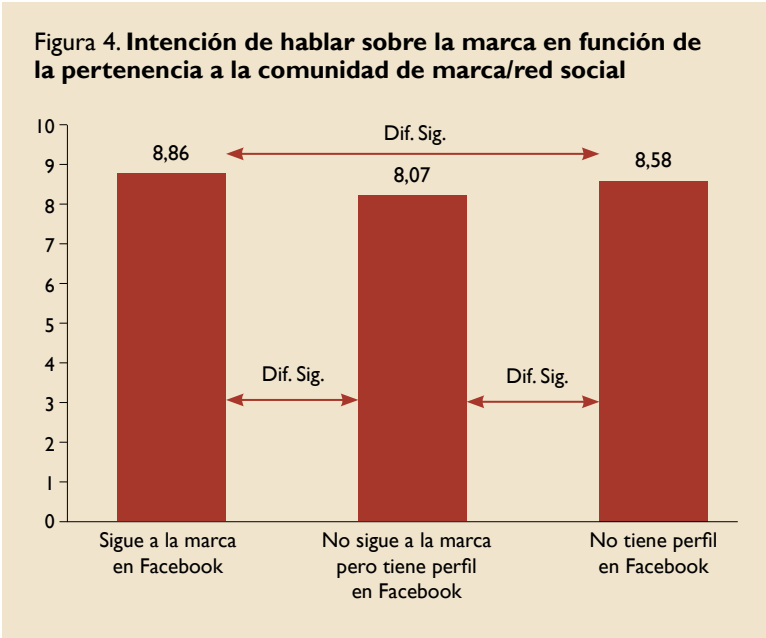
Los resultados del análisis realizado revelan la existencia de diferencias significativas entre los tres grupos analizados si comparamos los valores medios de amor a la marca. Aquellas mujeres que siguen a la marca en Facebook aman a la marca una media de 7,46 puntos, las que no siguen a la marca pero tienen perfil en Facebook mostraron una media de 6,46, y, por último, las que no tienen perfil en la red social Facebook indicaron que su grado de amor a la marca era de 7,08 puntos sobre una escala de 10 puntos (véase **Figura 3**). Merece la pena destacar que el grupo que no está en la red social ama más a la marca que el grupo que sí tiene perfil en la red social pero no sigue a la marca. Este dato pone de manifiesto que no se puede olvidar a aquellos compradores o usuarios de la marca que aún no han dado el salto tecnológico.

La importancia que tiene generar amor a la marca se ilustra claramente en el distinto comportamiento que muestran las que aman a la marca respecto a aquellas que no la sienten como una

Figura 3. Amor a la marca en función de su pertenencia a la comunidad de marca/red social



LoveMark. Si centramos el análisis en la intención que tienen las encuestadas de realizar una comunicación boca-oreja positiva sobre la marca el patrón de resultados es similar al obtenido anteriormente (véase **Figura 4**) pues, de nuevo, obtenemos diferencias relevantes entre los grupos en cuanto a su intención de hablar bien de la marca. Se observa que los distintos niveles de amor a la marca se corresponden con distintos niveles en esta variable. En concreto, aquellas que siguen a la marca en Facebook no solo aman más a la marca sino que tienen una mayor intención de hablar bien de ésta (8,86 sobre 10 puntos). Esta probabilidad es mayor para las que siguen a la marca que para aquellas que no siguen a la marca en la red social pero que sí están presentes en la misma (8,07). Las diferencias siguen siendo relevantes pero no tan marcadas si atendemos a la comparación de las seguidoras a la marca en Facebook con aquellas que ni siquiera están en la red social (8,58). No obstante, éstas últimas hablarán bien de la marca con mayor probabilidad que las que están en la red social pero no siguen a la marca. De este resultado se puede deducir que los individuos que no pertenecen a la red social pueden tener una mejor predisposición a la marca que los que sí están registrados a la red social pero no siguen a la marca.



En la medida en que los estudios previos han planteado que el amor a la marca es un antecedente de la intención de hablar bien sobre la marca, es necesario constatar en nuestro estudio la existencia de dicha relación. El análisis realizado constata que la influencia es positiva y muy elevada pues el amor a la marca explica el 30,1% de la varianza de la intención de hablar bien de la marca. Por tanto, en consistencia con lo encontrado por Carroll y Ahuvia (2006), se confirma que aquellos individuos que aman más a la marca están más dispuestos a hablar bien de ella.

6. CONCLUSIONES FINALES E IMPLICACIONES PARA LA GESTIÓN EMPRESARIAL

El estudio realizado pone de manifiesto la importancia que han adquirido las redes sociales dentro de la estrategia de marketing de la empresa y, más concretamente, en su estrategia de comunicación. La tecnología, al igual que ha revolucionado la forma en la que los individuos se comunican y se relacionan entre sí, ha modificado profundamente la forma en la que los individuos se relacionan con las marcas. En estos nuevos tiempos, los consumidores hablan a la marca y la marca contesta a los consumidores, y han sido las redes sociales las que han permitido que esta interacción tan ansiada por

la empresa tenga lugar. El grado de interacción que no se había podido alcanzar a través de las herramientas de comunicación tradicionales (publicidad, marketing directo, promociones de ventas) parece haberse conseguido a través de las redes sociales.

Tradicionalmente, las marcas han estado interesadas en lograr solamente la fidelidad o lealtad de los consumidores, ya que han estado más centradas en conseguir que se comprara su marca que en lo que los consumidores sentían por ella. Hoy podemos afirmar que es necesario superar ese enfoque, y que gran parte del esfuerzo de los directivos ha de orientarse a crear y fortalecer el vínculo emocional que existe entre el consumidor y la marca. Este estudio pone de manifiesto la importancia del concepto amor a la marca, al demostrar que las redes sociales pueden ser un buen vehículo para que las empresas logren una mayor intensidad en la relación con sus consumidores. Si hasta ahora la medición de la eficacia en las redes sociales se ha basado casi exclusivamente en computar el número de seguidores de la comunidad de marca, ha llegado el momento de tener en cuenta los aspectos más íntimos de la relación entre el consumidor y la marca. Esta diferencia entre lo meramente cuantitativo y lo cualitativo nos ha de hacer reflexionar acerca del papel que las redes sociales están ejerciendo sobre la parte más cualitativa de la relación. Desde esta perspectiva, es revelador constatar que son aquellos individuos que siguen a la marca los que más la aman y los que están más dispuestos a hablar positivamente de ella.

Hasta ahora, las acciones de las empresas en las redes sociales han ido encaminadas a conseguir que los individuos se hagan seguidores de la marca. De hecho, en el caso de la marca analizada en este estudio, es un requisito indispensable para participar en las promociones o concursos online que la marca hace regularmente. Además, estas promociones online tienden a tener un carácter bastante participativo en el sentido de que la marca insta a las compradoras a que suban una foto o hagan comentarios en la red social, lo que hace que se fomenten los aspectos emocionales. Por tanto, las empresas deben plantearse qué otras acciones, más allá de las basadas en incentivos, pueden seguir fomentando los aspectos emocionales en las redes sociales. En esta línea se puede realizar varias recomendaciones.

En primer lugar, la empresa debe buscar y alentar el diálogo en las redes sociales, leer los comentarios de los usuarios e interactuar





con ellos, responder a sus necesidades, prestarles atención y escucharlos a través de la comunidad virtual de marca. Por tanto, aquellas marcas en las que no es posible que los miembros inicien una conversación o pongan un post (ej. página de Mango en Facebook), pueden tener problemas para establecer un vínculo con sus miembros en comparación con aquellas páginas en las que cualquier miembro puede tomar la palabra (ej. página de Tous en Facebook). También se deben fomentar comportamientos pasionales hacia la marca que se traduzcan en un fuerte deseo de comprarla e interactuar con ella frecuentemente. Por ejemplo, se recomendaría incentivar a través de la comunidad de marca la personalización del producto o involucrar al usuario en las principales decisiones de marca (desarrollo de nuevas ideas, diseño de productos, cambios en el envase, etc.). Por otro lado, la empresa debe facilitar la integración de la marca en aquellos valores y aspectos que se perfilan como fundamentales para el consumidor. Es especialmente interesante que la marca entre a formar parte de aquellas actividades o acciones con las cuales el individuo está altamente implicado (p.e. ocio, actividades deportivas, música, salud). Además, es importante considerar que la relación mantenida entre la marca y el individuo se desarrolla en un contexto de interacción con otros individuos. Por tanto, en las redes sociales fomentar la relación entre los miembros de la comunidad virtual de marca puede ser muy importante para que el individuo sienta que pertenece al grupo. Todas estas acciones pueden ayudar a que la empresa genere un sentimiento de amor hacia su marca.

No debemos, sin embargo, perder la perspectiva de que hay individuos que aún no están en redes sociales. Es previsible que este grupo se vaya reduciendo poco a poco pues se trata de consumidores algo mayores que aún no han dado el salto tecnológico y tienen escasa o nula presencia en las redes sociales, ya que todos los indicios apuntan a que la penetración de las redes sociales irá en aumento con el tiempo. Asimismo, para este segmento de consumidores habría que tener en cuenta otros factores personales que puedan estar detrás de su no presencia en las redes sociales. Según Nadkarni y Hoffman (2012), los valores del individuo así como su personalidad condicionan en gran medida el uso de las redes sociales. Curiosamente en nuestro estudio estos individuos aman a la marca más que los que pertenecen a la red social pero no siguen a la marca. La inclusión de este grupo ha permitido valorar

la estrategia offline de la marca que, al margen del trabajo realizado en redes sociales, también parece haber contribuido a estrechar el vínculo consumidor-marca. De hecho, en la actualidad las acciones offline se centran en actividades no convencionales como el *Street Marketing*, con las que la marca busca tener un contacto directo con sus compradoras. Su objetivo es estrechar las relaciones personales con los clientes haciendo que tengan una experiencia relacionada con la marca y promover que estos individuos se incorporen a la red. Por tanto, las empresas han de ser conscientes de que el salto al mundo digital no implica un abandono total de la comunicación offline. Estos medios deben seguir utilizándose para fortalecer la relación consumidor-marca.

De cara al futuro, las empresas tendrán que seguir con atención la evolución de las redes sociales a fin de valorar si los consumidores se van a seguir enamorando de sus marcas en las mismas, o surgirán otros medios, plataformas o canales a través de los cuales se pueda fomentar el vínculo emocional entre el consumidor y la marca. Así mismo, es necesario estudiar el desarrollo temporal del amor hacia la marca (Batra et al., 2012). En este contexto, se podría comparar el amor a la marca antes de pertenecer a la comunidad virtual de marca, y el amor a la marca transcurrido un tiempo desde que el individuo pertenece a la comunidad. Otro aspecto de interés es valorar hasta qué punto las relaciones que puedan desarrollarse entre los consumidores en la página de marca también pueden contribuir a generar mayores niveles de afecto y amor hacia la propia marca. Sin duda, son necesarios nuevos trabajos que profundicen en los antecedentes del amor a la marca y que nos ayuden a entender qué factores son los que más contribuyen a generarlo. Si en las relaciones personales se suele decir que “del amor al odio hay un paso” sería interesante estudiar si determinadas acciones pueden desencadenar en un momento determinado un odio hacia a la marca. Aunque el amor hacia una marca dificulta que se la pueda odiar (Batra et al., 2012), sería necesario conocer qué circunstancias pueden desencadenar el odio entre aquellos que previamente han amado a una marca. Todas son cuestiones de gran interés que deben abordarse en los próximos años tanto en el ámbito profesional como en el académico.

ANEXO I

AMOR A LA MARCA (INDICAR SI LAS SIGUIENTES EMOCIONES Y SENSACIONES DESCRIBEN BIEN LO QUE SIENTES CUANDO PIENSAS EN LA MARCA, SIENDO 1 LO DESCRIBE MUY MAL Y 10 LO DESCRIBE MUY BIEN)
MEDIA=7,22; FIABILIDAD=0,96
Afectividad
Amistad
Cariño
Tranquilidad
Amor
Placer
Me siento cautivado
Me siento conectado a la marca
Me siento vinculado a la marca
Me siento unido a la marca
INTENCIÓN DE HABLAR SOBRE LA MARCA (INDICAR EN QUÉ MEDIDA ESTÁ DE ACUERDO CON LAS SIGUIENTES AFIRMACIONES, SIENDO 1 MUY EN DESACUERDO Y 10 MUY DE ACUERDO)
MEDIA= 8,60; FIABILIDAD= 0,95
Suelo hablar bien de esta marca a otras personas
Animo a mis amigos y conocidos a comprar esta marca
Cuando me piden consejo recomiendo esta marca
INTENSIDAD PARTICIPACIÓN EN FACEBOOK (INDICAR EN QUÉ MEDIDA ESTÁ DE ACUERDO CON LAS SIGUIENTES AFIRMACIONES, SIENDO 1 MUY EN DESACUERDO Y 10 MUY DE ACUERDO)
MEDIA= 6,17; FIABILIDAD= 0,90
Entrar en Facebook forma parte de mi actividad diaria
Me siento desconectado cuando no he podido entrar en Facebook
Siento que soy parte de la comunidad de Facebook
Nota: Medida de Fiabilidad Alpha de Cronbach.

ANEXO 2

AMOR A LA MARCA (INDICAR SI LAS SIGUIENTES EMOCIONES Y SENSACIONES DESCRIBEN BIEN LO QUE SIENTES CUANDO PIENSAS EN LA MARCA, SIENDO 1 LO DESCRIBE MUY MAL Y 10 LO DESCRIBE MUY BIEN)										
GRUPOS	AFECTIVIDAD	AMISTAD	CARIÑO	TRANQUILIDAD	AMOR	PLACER	CAUTIVADO	CONECTADO	VINCULADO	UNIDO
Seguidoras de la marca en Facebook	7,44	7,31	7,54	8,32	7,14	7,4	6,91	7,42	7,44	7,43
No seguidoras con perfil en Facebook	6,65	6,14	6,76	7,91	6,4	6,34	5,78	6,15	6,19	6,31
No tienen perfil en Facebook	7,12	6,83	7,18	7,99	6,88	7,10	6,49	7,02	7,09	7,07
TOTAL	7,25	7,02	7,34	8,19	7,14	7,16	6,64	7,13	7,17	7,18

INTENCIÓN DE HABLAR SOBRE LA MARCA (INDICAR EN QUÉ MEDIDA ESTÁ DE ACUERDO CON LAS SIGUIENTES AFIRMACIONES, SIENDO 1 MUY EN DESACUERDO Y 10 MUY DE ACUERDO)			
GRUPOS	SUELO HABLAR BIEN A OTRAS PERSONAS DE ESTA MARCA	ANIMO A MIS AMIGOS Y CONOCIDOS A COMPRARLA	CUANDO ME PIDEN CONSEJO RECOMIENDO ESTA MARCA
Seguidoras de la marca en Facebook	8,93	8,84	8,83
No seguidoras con perfil en Facebook	6,65	7,97	8,08
No tienen perfil en Facebook	7,12	8,51	8,51
TOTAL	8,76	8,63	8,64

BIBLIOGRAFÍA

- Ahuvia, A.C. (2005) "Beyond the Extended Self: Loved Objects and Consumers' Identity Narratives", *Journal of Consumer Research*, Vol. 32, June, p. 171-184.
- Ahuvia, A.C.; Batra, R.M Bagozzi, R.P. (2009): "Love, Desire and Identity. A Conditional Integration Theory of the Love of Things", capítulo 18 (p. 342-357), en *Handbook of Brand Relationships*, editado por D.J. MacInnis, C.V. Park y R. Priester, Sharpe, New York.
- Albert, N.; Merunka, D.; Valette-Florence, P. (2008) "When Consumers Love their Brands: Exploring the Concepts and its Dimensions", *Journal of Business Research*, Vol. 61 (10), 1062-75.
- Batra, R.; Ahuvia, A.; Bagozzi, R.P. (2012) "Brand Love", *Journal of Marketing*, Vol. 76, p. 1-16.
- Carroll, B.A.; Ahuvia, A.C. (2006) "Some antecedents and outcomes of brand love", *Marketing Letters*, Vol. (17), p. 79-89.
- Chu, S.C. (2011) "Viral Advertising in Social Media: Participation in Facebook Groups and Responses among College-Aged Users", *Journal of Interactive Advertising*, Vol. 12 (1), p. 30-43.
- Creamer, M. (2012) "Study: Only 1% of Facebook 'Fans' Engage with Brands", *Advertising Age*, January, Disponible en <http://adage.com/article/digital/study-1-facebook-fans-engage-brands/232351/> fecha de consulta 27-Enero-2013.
- Ellison, N. B., Steinfield, C., Lampe, C. (2007) "The benefits of Facebook "friends": Social capital and college students' use of online social network sites", *Journal of Computer-Mediated Communication*, Vol. 12, p. 1143-1168.
- Fombrun, C., Van Riel, C.B.M. (1997) "The reputational landscape", *Corporate Reputation Review*, Vol. 1 (1&2), p. 5-13.
- Fournier, S. (1998) "Consumers and Their Brands: Developing Relationship Theory in Consumer Research", *Journal of Consumer Research*, Vol. 24, March, p. 343-373.
- Grisaffe, D.; Nguyen, H. (2008) "Antecedents of Emotional Attachment to Brands", *Journal of Business Research*, 64, p. 1052-1059.
- Keller, E. (2007) "Unleashing the Power of Word of Mouth: Creating Brand Advocacy to Drive Growth", *Journal of Advertising Research*, December, p. 448-452.
- Marketing News (2013) "Los españoles son los europeos que más usan las redes sociales para informarse de productos", disponible en <http://www.marketingnews.es/tendencias/noticia/1072059029005/mayoria-espanoles-consulta-redes.1.html> fecha de consulta 31-Enero-2013.
- MarketingDirecto (2011) "Un 'me gusta' en Facebook no significa que a alguien le guste tu marca", Disponible en <http://www.marketingdirecto.com/actualidad/social-media-marketing/un-me-gusta-en-facebook-no-significa-que-a-alguien-le-guste-tu-marca/> fecha de consulta 6-Junio-2011.
- McAlexander, J.H.; Schouten, J.W.; Koeing, H.F. (2002) "Building Brand Community", *Journal of Marketing*, Vol. 66 (1), p. 38-54.
- Muñiz, A.M.; O'Guinn, T.C. (2001) "Brand community", *Journal of Consumer Research*, Vol. 27, p. 412-432.
- Nadakarni, A.; Hofmann, S.G. (2012) "Why do People Use Facebook?", *Personality and Individual Differences*, Vol. 52, p. 243-249.
- Neff, J. (2012) "More Than Just Numbers: The Brands With the Top Relationship Quality on Facebook", *Advertising Age*, January, Disponible en www.adage.com.
- Pawle, J.; Cooper, P. (2006) "Measuring Emotion-Lovemarks, The Future Beyond Brands", *Journal of Advertising Research*, Vol. 46 (1), p. 38-48.
- PuroMarketing (2012) "Del Diálogo al Engagement: En Busca del Arca Perdida", Disponible en <http://www.puromarketing.com/42/14394/dialogo-engagement-busca-arca-perdida.html> fecha de consulta 25-October-2012.
- Roberts, K. (2004): "Lovemarks: The Future Beyond Brands", Powerhouse Books, New York.
- Schultz, S.E.; Kleine, R.E. y Kernan, J.B. (1989) "These Are a Few of my Favorite Things. Toward an Explication of Attachment as a Consumer Behavior Construct", *Advances in Consumer Research*, Vol. 16, p. 359-366.
- Sicilia, M.; Palazón, M. (2008) "Brand Communities on the Internet: A Case Study of Coca-Cola's Spanish Virtual Community", *Corporate Communications: An international Journal*, Vol. 13 (3), p. 1356-3289.

Thomson, M.; MacInnis; Park, W. (2005) "The Ties That Bind: Measuring the Strength of Consumers' Emotional Attachment to brands", *Journal of Consumer Psychology*, Vol. 15 (1), p. 77-91.

Zhang, J. (2010) "To Play or not to Play: An Exploratory Content Analysis of Branded Entertainment in Facebook", *American Journal of Business*, Vol. 25 (1), p. 53-64.

NOTAS

* Agradecimientos: Los autores agradecen los comentarios recibidos por los revisores del trabajo y el comité editorial. Esta investigación cuenta con el apoyo financiero recibido por el proyecto ECO2012-35766 del Ministerio de Economía y Competitividad y por la Fundación Séneca-Agencia de Ciencia y Tecnología de la Región de Murcia (II PCTRM 2007-2010). Los autores también agradecen el apoyo recibido por la Fundación Cajamurcia.

1. Autora de contacto: Departamento Comercialización e Investigación de Mercados; Facultad de Economía y Empresa; Universidad de Murcia; Campus Universitario de Espinardo; 30100 Murcia; España.





Fernández-Alles, M.L.¹

Universidad de Cádiz



mariluz.fernandez@uca.es

La gestión de los equipos de dirección de las joint ventures desde un enfoque de recursos humanos*

The management of joint ventures management team under the perspective of human resource management

40



Camelo-Ordaz, C.

Universidad de Cádiz



maricarmen.camelo@uca.es

I. INTRODUCCIÓN

En el entorno actual, la supervivencia y la competitividad de las empresas se consigue, fundamentalmente, a través de la cooperación, la cual permite acceder a nuevos mercados, diversificar los productos, compartir riesgos, minimizar costes o adquirir conocimiento tecnológico, de gestión o del mercado.

Las joint ventures (JVs) constituyen una de las formas de cooperación empresarial más popular y relevante, pero también el tipo de alianza más compleja y difícil de gestionar, ya que puede llegar a integrar empresas y empleados, no sólo de entornos políticos, económicos y culturales diferentes, sino además, procedentes de distintos sectores y con objetivos y expectativas diferentes (Johnson, 1999; Illes y Yolles, 2002). Buena parte de esta complejidad está relacionada con la gestión de los directores generales de las JVs (DGJVs). Esto se



RESUMEN DEL ARTÍCULO

Este trabajo propone un modelo de gestión de los equipos directivos de las joint ventures (JVs) bajo un enfoque de dirección de recursos humanos. La problemática que presentan estos equipos y las características de las JVs, justifican la necesidad de combinar prácticas de gestión bajo los enfoques de control, de gestión de la diversidad y de conocimiento en cada una de las etapas de desarrollo de estas empresas. Se han obtenido dos conclusiones relevantes. Primero, que la implantación de prácticas de recursos humanos contribuye a reducir el problema de agencia y el conflicto relacional en el equipo de dirección, favoreciendo su efectividad. Segundo, que el diseño de estas prácticas, diferenciadas por etapas, facilita el logro de los objetivos para los que se constituyeron las JVs.

EXECUTIVE SUMMARY

We propose a model for managing the senior executive teams of the joint ventures (JVs), under the perspective of human resources management. Because of the particular problems posed by the typical nature of these teams and the characteristics of JVs, it is necessary to combine the approaches of control, the management of diversity and knowledge management in different ways depending on the stage of development reached by the JV. Two significant conclusions are drawn. First, the establishment of particular human resource management practices contributes to reducing the agency problem and relational conflict in the executive team, thus making it more effective. Second, when these practices are designed and implemented in a differentiated way in function of the stage of organisational development, this contributes to the achievement of the objectives for which the JV was constituted.

***Las joint ventures
constituyen una de las
formas de cooperación
empresarial más
popular y relevante,
pero también el tipo de
alianza más compleja y
difícil de gestionar***

debe, por un lado, a que constituyen un equipo muy heterogéneo y tendente a las coaliciones (Adobor, 2004a). Por otro, a que el trabajo que desempeñan es altamente interdependiente, complejo, con conflicto de roles y una constante actividad negociadora y política (Pearce, 1997; Li et al., 1999). Por todo ello, es necesario diseñar e implantar prácticas de gestión de recursos humanos de estos directivos que garanticen su efectividad y la de la JV.

El análisis de las JVs desde una perspectiva de gestión de recursos humanos (GRH) es escaso, a pesar de su incidencia en el desempeño de las JVs (Geringer y Frayne, 1990; Illes y Yolles, 2002; Li et al., 2002). De estos estudios, la mayoría han analizado

la GRH de las JVs de una manera agregada, sin discriminar por tipo de empleado. Por ello, el análisis de la GRH de los DGJVs supone una oportunidad. Por un lado, porque los DGJVs constituyen un recurso estratégico de gran valor al representar los intereses y expectativas de los socios en la nueva empresa creada (Petrovic et al., 2006), y ello requiere un análisis diferenciado. Por otro lado, porque unas adecuadas prácticas de gestión pueden garantizar la efectividad del equipo, y por tanto el éxito de la JV (Adobor, 2004a; Petrovic et al., 2006).

Por otra parte, las JVs son inherentemente inestables y volátiles, con un ciclo de vida muy corto y con un bajo ratio de supervivencia, por ese motivo, los DGJVs deben conocer la problemática que presenta cada etapa de evolución, al objeto de garantizar la transición exitosa de una a otra (Pearce, 1997). Así, este trabajo propone que la gestión eficiente de una JV se consigue cuando los DGJVs desarrollan ciertas capacidades específicas en cada fase de su desarrollo que pueden ser adquiridas a través de adecuadas prácticas de personal. De lo anterior se desprende el interés que supone abordar el estudio de la gestión de los DGJVs desde una perspectiva dinámica.

El objetivo del trabajo es establecer un modelo para la gestión de los DGJVs donde confluyen diferentes enfoques y prácticas de GRH (PGRH) en distintas etapas de desarrollo de estas empresas.

Este trabajo realiza, principalmente, dos aportaciones. En primer lugar, existen muy pocas investigaciones que aborden la problemática de los DGJVs desde un enfoque de gestión de recursos humanos. En segundo lugar, el análisis dinámico permite gestionar a los DGJVs de forma diferenciada por etapas de desarrollo de la JV,

teniendo en cuenta las necesidades y problemas inherentes en cada una de ellas. La mayoría de los trabajos han analizado el éxito de las JVs a través de las relaciones que mantienen las empresas madres, sin embargo se ha obviado la dinámica que surge en el seno del equipo de dirección que gestionan estas empresas, y que ejercen una influencia determinante en el desarrollo y éxito de las mismas (Björkman y Lu, 1999; Schuler, 2001).

2. UNA GESTIÓN DIFERENCIADA DE LOS DGJVS A TRAVÉS DE TRES ENFOQUES DE RECURSOS HUMANOS

Los DGJVs presentan peculiaridades, derivadas de su composición y de las características distintivas de su trabajo, que implican gestionarlos de una manera diferenciada a la de los equipos de otro tipo de empresas.

En relación a su composición, resaltan su naturaleza coalicional y su diversidad, que si bien no son características exclusivas de los equipos directivos de las JVs, si destacan por presentar un elevado grado de desarrollo, sobre todo en las JVs internacionales. Por una parte, la formación de coaliciones es consecuencia de su naturaleza interorganizativa, y puede dar lugar a dos implicaciones negativas para el desempeño del equipo, especialmente en las equity JVs donde la lucha por el poder en el equipo es más acentuada: (i) comportamiento oportunista por parte de los DGJVs que, como delegados de sus madres, pueden mostrar una mayor inclinación a representar los intereses de sus respectivas empresas matrices, generando conflicto en el seno del equipo (Hambrick et al., 2001; Li y Hambrick, 2005) (ii) problema de asimetrías de información, debido a la tendencia de algunos socios a suministrar información privilegiada a sus directivos. Así, pueden constituirse diferentes grupos trabajando en paralelo con escaso nivel de intercambio, interacción y comunicación, generándose nuevamente situaciones de conflicto y desconfianza (Pearce, 1997). Hambrick et al. (2001), a través del ejemplo de la JV internacional Pharmex-Tianjin constituida entre una gran compañía de EEUU y el gobierno de Tianjin (China), detectan los siguientes problemas que se erigen como los precursores de la formación de coaliciones en el equipo: i) tensiones por parte de los socios en las negociaciones para el nombramiento del director general y de otros puestos directivos claves al objeto de estar debidamente representados en el equipo de dirección; ii) los directivos de la JV fueron empujados

PALABRAS CLAVE

Prácticas de gestión de recursos humanos, Joint ventures, Directores generales de las joint ventures, Coaliciones, Conflicto, Diversidad

KEY WORDS

Human resource management practices, Joint ventures, Joint ventures general managers, Factionalism, Conflict, Diversity



a desempeñar papeles no sólo de gestión, sino como delegados de sus respectivas madres.

La segunda característica distintiva de estos equipos es su elevado grado de diversidad. Esta diversidad puede derivarse bien de las distintas características demográficas de los miembros del equipo (edad, nacionalidad, educación, background funcional), o bien de sus diferencias psicológicas (valores, personalidad, estilos cognitivos) y es especialmente acusada en las JVs internacionales (Hambrick et al., 2001). Li et al. (1999), en las entrevistas efectuadas a JVs creadas por socios occidentales y asiáticos, observaron importantes niveles de conflicto relacional derivados de las diferencias culturales y demográficas entre los DGJVs. El grado de diversidad en el equipo de dirección es relevante por cuanto condiciona cómo se intercambian e interpretan información y conocimiento, pero también es fundamental pues determina el grado de conflicto relacional que puede surgir (Li y Hambrick, 2005).

Un segundo factor que dificulta la consecución de los objetivos en las JVs viene constituido por las características propias del trabajo de los DGJVs tales como: complejidad, interdependencia de tareas, ambigüedad y conflicto de roles (Shenkar y Zeira, 1992; Pearce, 1997; Li et al., 1999; Adobor, 2004a; 2004b). La complejidad se deriva de la naturaleza interorganizativa del equipo, e implica que los DGJVs no sólo deben administrar el día a día de la empresa, como otros equipos de dirección, sino que deberán desempeñar otras funciones como gestionar la relación con las compañías madres, construir consenso, y consolidar una sola estrategia para el logro de los objetivos de la JV (Adobor, 2004b). Por otra parte, la interdependencia de tareas es consecuencia de que estos equipos están sujetos a los recursos limitados y comunes que las madres ponen a su disposición, y a la necesidad y obligatoriedad de consultar las decisiones con las empresas matrices (Pearce, 2000). Si la interdependencia de las tareas es alta en el equipo, se pueden dar con mayor probabilidad situaciones donde las coaliciones desarrollen tácticas de bloqueo o sabotaje al objeto de obtener recursos e información a costa de los otros (Pearce, 2000). Al mismo tiempo, los DGJVs se enfrentan a una considerable ambigüedad y conflicto en sus roles, debido a que las madres pueden proporcionar información contradictoria dada la diversidad de objetivos de cada una de ellas (Shenkar y Zeira, 1992). En

el ámbito de la JV se pueden producir situaciones bicefálicas, de manera que el CEO u otro puesto de dirección puede ser compartido por personas que provienen de diferentes madres, quienes cumplen las mismas funciones y comparten la misma autoridad, generándose altos niveles de ambigüedad y conflicto de roles (Li et al., 1999). Li et al. (1999), para ilustrar el conflicto y la ambigüedad de roles, utilizan el ejemplo de una JV farmacéutica en la que los socios, ante la incapacidad de llegar a un acuerdo, crearon dos direcciones para controlar el departamento financiero, lo que provocó la disolución de la empresa en tres años.

Teniendo en cuenta la problemática establecida, en este trabajo sostenemos que el diseño de adecuadas PGRH en DGJVs puede constituir un factor clave que incida positivamente tanto en la dinámica y efectividad de estos equipos, como en el logro de los objetivos de la JV (Li et al., 1999).

Adicionalmente, las PGRH para la DGJVs deberían adoptar diferentes enfoques debido a que la dinámica, el grado de conflicto y los niveles de compromiso en estos equipos varían a lo largo del proceso de evolución de la JV (Nguyen, 2011; Mohedano-Suanes y Benavides-Espinosa, 2012). Es por ello que en este trabajo se proponen los enfoques de control, de gestión de la diversidad y de conocimiento para las etapas de formación y desarrollo, implantación y avance en las JVs.

El enfoque de control persigue un doble objetivo. Primero, actuar como mecanismo de control explícito para inhibir la aparición de consecuencias negativas en la relación cooperativa entre los DGJVs en la etapa inicial de formación y desarrollo. Como consecuencia de la falta de conocimiento mutuo y de la diversa procedencia de los miembros del equipo, la confianza es reducida, ello genera dudas acerca del comportamiento cooperativo, pudiendo producirse situaciones de oportunismo y conflictos en el equipo. Por otro lado, en las JVs, las empresas socias poseen objetivos y expectativas que pueden ser diferentes, lo que implica que los directivos puedan orientarse al logro de objetivos particulares, mostrando un comportamiento oportunista y generando un problema de agencia (Fey y Furu, 2008; Mohedano-Suanes y Benavides-Espinosa, 2012). El segundo objetivo del enfoque de control es actuar como mecanismo de control implícito, fomentando ciertos comportamientos positivos, como el trabajo cooperativo y el compromiso de los DGJV (Geringer y Frayne,

1990; Gong et al., 2005). Este enfoque de control implícito es más adecuado en la etapa de implantación, cuando los niveles de conocimiento mutuo, compromiso y confianza entre los directivos son mayores.

El enfoque de gestión de la diversidad tiene por objeto inhibir las consecuencias negativas que pueden surgir de la inherente diversidad de estos equipos. En la etapa de formación y desarrollo de la JV, cuando los DGJVs empiezan a trabajar conjuntamente, la diversidad demográfica y psicológica inherente en estos equipos puede generar una mayor probabilidad de que se creen estereotipos “in-group”, “out-group”, produciéndose conflicto relacional entre las coaliciones que se verán como adversarios, por lo que el enfoque de gestión de la diversidad aparece como una condición necesaria para asegurar su funcionamiento.

El enfoque de conocimiento está orientado a la creación, transferencia y migración del conocimiento, y adquiere mayor relevancia en las etapas de implantación y avance. Así, en la etapa de implantación este enfoque pretende crear un contexto propicio que facilite la creación y transferencia de conocimiento entre los DGJVs (Inkpen y Dinur, 1998), mientras que en la etapa de avance garantiza la migración del conocimiento creado en la JV a las empresas madres (Inkpen y Dinur, 1998; Illes y Yolles, 2002). En este enfoque adquiere relevancia el diseño de PGRH que fomenten y recompensen, en los DGJVs, los comportamientos cooperativos, la asunción de riesgos, la flexibilidad, y el desempeño vinculado al aprendizaje (Schuler, 2001; Benavides-Espinosa y Roig-Dobón, 2011).

3. ANÁLISIS DINÁMICO DE LAS PGRH DE LOS DGJVS

Una vez analizados los enfoques de gestión en cada una de las etapas de evolución de la JV, se realiza un análisis pormenorizado de las PGRH que deberían ser diseñadas con la orientación de los enfoques propuestos. Para ello, se han considerado las PGRH definidas como de alto desempeño, y analizadas en la literatura de JV (Geringer y Frayne, 1990; Björkman y Lu, 1999; Leung y Kwong, 2003).

3.1. Reclutamiento y selección

El reclutamiento y la selección tienen un carácter relacional, y adquieren especial relevancia en la etapa de formación y

desarrollo de las JVs, ya que implica, por parte de las madres, la identificación y asignación de los directivos que van a constituir el equipo de dirección de la JV (Gong et al., 2005). En esta etapa inicial, la selección de los directivos debe adoptar simultáneamente los enfoques de control y de gestión de la diversidad, debido a los problemas de oportunismo que pueden surgir desde las empresas socias al querer controlar la dirección de la JV, y a la necesidad de configurar un equipo integrado (Hambrick et al., 2001).

Para evitar la formación de coaliciones, y por tanto los problemas de agencia descritos, es necesario que, con carácter previo a la creación de la JV, y de manera conjunta, las madres cooperen desarrollando prácticas de planificación (Adobor, 2004a) y de análisis de puestos, que pongan de manifiesto las competencias necesarias a desarrollar en los puestos de dirección de la JV, y por tanto, los criterios de selección más adecuados de los directivos (Cascio y Serapio, 1991; Petrovic y Kakadabse, 2003). Cascio y Serapio (1991) consideran oportuno dejar constancia por escrito de estos criterios. Planificar estas prácticas antes de la constitución de la JV evitaría que en la asignación predominaran las luchas de poder entre las madres más que el perfil competencial del directivo, garantizando la objetividad e independencia del posterior proceso de reclutamiento y selección de los DGJVs.

Igualmente, en la fase previa a la creación de la JV, la literatura recomienda que se nombre, de manera consensuada y utilizando los criterios de selección acordados por las empresas madres, al director general o responsable de recursos humanos de la JV, el cual debería ser un local, es decir, un directivo del país donde se establezca la JV (Schuler y Van Sluijs, 1992; Schuler, 2001). Posteriormente, este directivo debería colaborar con los socios en el proceso de selección del resto de directivos, ya que en el contexto de la JV, es la garantía que tendrían los socios de que van a tener la adecuada representación para el logro de sus objetivos (Petrovic et al., 2006). Geringer y Frayne (1990) y Adobor (2004b) proponen como criterios para la selección de los DGJVs, la posesión de competencias técnicas, directivas e interpersonales. Las competencias técnicas hacen referencia a los conocimientos relacionados tanto con sector como del producto o servicio a comercializar. Dentro de las competencias directivas destacamos un elevado nivel de conocimiento de la estrategia y valores de la JV y del contexto cultural, legal y político donde va a operar.



Competencias interpersonales, tales como el liderazgo y control, la cooperación y la gestión de la ambigüedad y el conflicto (Petrovic et al., 2006), son especialmente relevantes al ser las más difíciles de adquirir con programas de formación.

En relación al reclutamiento y selección desde un enfoque de gestión de la diversidad, la literatura recomienda que los DGJVs sean reclutados y seleccionados en base a las siguientes competencias: experiencia internacional (multiculturalidad), experiencia en cooperación y capacidad de negociación y resolución de conflictos. Las dos primeras porque es una garantía de que los directivos van a saber evitar desde los inicios las consecuencias negativas de la diversidad, y la última porque, en caso de aparecer estos problemas, los DGJVs tendrán capacidad para gestionar o reconducir el conflicto relacional que puede derivarse de la heterogeneidad. El diseño del equipo de dirección con este perfil hará más probable que la heterogeneidad genere sus consecuencias más positivas, evitando la aparición de conflictos perjudiciales para la dinámica del equipo (Frayne y Geringer, 1992; Adobor, 2004a).

En relación a las fuentes de reclutamiento, la literatura ha puesto de manifiesto que al decidir la composición del equipo de dirección de las JVs los socios suelen acudir al reclutamiento interno (directivos procedentes de las madres) frente al externo (directivos externos). Las razones fundamentales son la confianza que las madres tienen en ellos, y las experiencias aportadas. Los instrumentos de selección recomendados para el reclutamiento interno son la información suministrada por el sistema de información de recursos humanos de las empresas madre, los tests y las entrevistas personales (Tsang, 1994).

No obstante, y sobre todo en las JVs creadas para acceder a nuevos mercados, la opción del reclutamiento externo ha sido señalada como la más adecuada, por cuanto esos directivos externos aportan al equipo el conocimiento del mercado objetivo (Björkman y Lu, 1999; Petrovic y Kakadabbase, 2003). Las fuentes de reclutamiento externo que tratan de identificar directivos con competencias relacionadas con el mercado en que se localizará la JV o bien con otras competencias carentes en los directivos internos que configuran el equipo, suelen ser los headhunting y las consultoras, siendo las entrevistas el instrumento de selección más recomendado (Leung y Kwong, 2003).

3.2. Socialización

La socialización constituye una práctica especialmente relevante por cuanto es necesaria para introducir y reforzar los objetivos y las políticas de la JV en un equipo que por naturaleza es coalicional y heterogéneo (Geringer y Frayne, 1990; Cascio y Serapio, 1991). Es clave en la primera etapa de formación y desarrollo de la JV por dos razones. Primero, porque la socialización favorece las interacciones, la integración y la comunicación entre los directivos en una fase en la que predomina un clima de desconocimiento y desconfianza. Segundo, porque los DGJVs son los responsables de la transmisión de la cultura de la JV al resto de empleados.

En la etapa de formación y desarrollo, la socialización debería adoptar los enfoques de control explícito y gestión de la diversidad. Así, con respecto al primer enfoque, la socialización permite construir una cultura propia, la de la JV, y un ambiente de confianza que indirectamente evite la formación de coaliciones derivada de la heterogeneidad, reduciendo el conflicto y ambigüedad propios del trabajo de los directivos. A nivel práctico, se recomienda, por un lado, la rotación de los directivos a todas las empresas madres, por ejemplo mediante visitas, al objeto de conocer su cultura y los objetivos y expectativas que se persiguen con la cooperación. Esto es especialmente relevante en las JVs que buscan la transferencia de conocimiento (Schuler, 2001; Inkpen, 2008). Por otro lado, Adobor (2004b) propone la creación de redes informales en el equipo, y el nombramiento de un líder -facilitador- con habilidades de persuasión que haga las funciones de integración y orientación de los miembros del equipo (Schuler y Van Sluijs, 1992).

Con el enfoque de gestión de la diversidad, la socialización garantiza el conocimiento mutuo, y el compromiso e identificación de los DGJVs con los objetivos de la JV, con independencia de su afiliación de procedencia. Además de la creación de redes informales (Adobor, 2004b), Cascio y Serapio (1991) proponen la comunicación bidireccional y que entre los socios se acometan, con carácter previo a creación de la JV, proyectos cortos de cooperación como licencias, acuerdos conjuntos con proveedores, etc. Por último, Schuler y Van Sluijs (1992) encontraron evidencias de que asignar responsabilidades conjuntas a los DGJVs, por ejemplo en materia de reclutamiento, formación, y evaluación y retribución de los empleados de la JV, podría también fomentar el compromiso dentro del equipo.

3.3. Formación

La formación de los DGJVs constituye una práctica de gestión clave en las tres etapas de evolución de la JV. En la primera etapa, la formación debe adoptar los enfoques de control explícito y gestión de la diversidad. Bajo ambos enfoques se pretende que la formación sea conjunta y en competencias interpersonales. En este sentido, la formación debe ser impartida integrando a todos los DGJVs, con independencia de su procedencia, al objeto de reducir la probabilidad de creación de coaliciones y fomentar comportamientos cooperativos que facilitarán la orientación de sus trabajos a objetivos comunes y la construcción de confianza (Geringer y Frayne, 1990; Pearce, 2000). En relación al contenido de esta formación, debe estar orientada a mejorar el grado y calidad de la comunicación dentro del equipo, a favorecer el proceso de toma de decisiones conjunta, y el comportamiento colaborador, especialmente cuando la heterogeneidad del equipo es elevada, como en el caso de JVs internacionales. La formación en estas competencias permite reducir el conflicto relacional, aumentando la integración del comportamiento de los DGJVs para el logro de objetivos comunes. Por último, en las JV internacionales es esencial una formación en competencias multiculturales y en idiomas, ya que la distancia cultural puede interferir en los procesos de comunicación, e inhibir el proceso de aprendizaje (Geringer y Frayne, 1990; Adobor, 2004b).

En la etapa de implantación se recomienda adoptar un enfoque de conocimiento al objeto de propiciar un contexto adecuado para la transferencia y creación de conocimiento (Minbaeva, 2005). Para ello, los directivos deberían recibir formación tipo mentoring al objeto de fomentar un clima donde la interacción, la resolución de conflictos, y la comunicación se erijan como condiciones básicas para la cooperación (Benavides-Espinosa y Roig-Dobón, 2011; Park et al., 2012).

Finalmente, en la etapa de avance, el enfoque de conocimiento debe adoptarse para lograr que los DGJVs sepan transferir y aplicar el conocimiento aprendido a las empresas madres, especialmente si éste es de carácter tácito (Minbaeva, 2005).

En este sentido, la formación en reglas, protocolos y actuaciones relacionadas con el conocimiento que se desea migrar es clave para poder replicar los conocimientos adquiridos en la JV (Mohedano-Suarez y Benavides-Espinosa, 2012). Inkpen (2008),

por su parte, señala que el uso de herramientas y tecnologías para documentar los conocimientos, las rutinas y redes, y un lenguaje común son esenciales para la transferencia y, por tanto, una adecuada formación en estos instrumentos sería conveniente. Finalmente, Ruisala y Suutari (2004) destacan la relevancia de las competencias comunicativas que deben tener los directivos repatriados para poder transferir el conocimiento derivado de su experiencia.

3.4. Evaluación del desempeño y retribución

Los procesos de evaluación del desempeño y retribución de los DGJVs juegan un papel crítico tanto en la etapa de implantación de la JV como en la de avance. En la etapa de implantación, la retribución y evaluación se deberían diseñar bajo los enfoques de control implícito y de conocimiento. El diseño de la retribución y la evaluación bajo el enfoque de control ha sido un tema de interés en el marco de la teoría de agencia. Bajo este enfoque, el desempeño a evaluar y retribuir debería estar vinculado al de la JV, de ese modo los DGJVs se orientarían al logro de los objetivos de la JV y no de sus propios intereses o los de sus empresas de origen. Cuando existe esta vinculación, se reducirá la probabilidad de comportamientos coalicionales y oportunistas, fomentando la interacción, la cohesión y comunicación entre los miembros del equipo, y consiguiendo que el grado de identificación y lealtad de los DGJVs con la JV sean mayores (Geringer y Frayne, 1990; Pearce 1997; Johnson, 1999; Li et al., 2001). La literatura señala algunos mecanismos, tales como, el reparto de beneficios y el diseño y evaluación de recompensas vinculadas al largo plazo (Nguyen, 2011).

Para adoptar el enfoque de conocimiento, se deberían evaluar y retribuir los desempeños de los DGJVs relacionados con la creación de un contexto que fomente los procesos de compartir conocimiento (Schuler, 2001; Benavides-Espinosa y Roig-Dobón, 2011). Concretamente, son seis las condiciones que deben satisfacer las prácticas de evaluación y retribución: i) estar centradas en el logro de objetivos y desempeños de la JV y estar orientados al largo plazo, ya que ello facilita la construcción de confianza y la colaboración, propiciando los procesos de aprendizaje y transferencia de conocimiento (Schuler, 2001); ii) los criterios de evaluación deben medir la orientación de los comportamientos y desempeños hacia el proceso de aprendizaje; (iii) deben basarse en



el trabajo colectivo del equipo. Cuando la evaluación y retribución es cooperativa, el trabajo en equipo, la interacción, y por tanto el contexto para fomentar los procesos de compartir conocimiento, es más propicio que en el caso de retribuciones con orientación competitiva (Li et al., 2001; Schuler, 2001; Adobor, 2004a); iv) la evaluación tiene que tener en cuenta la competencia multicultural de los directivos, la cual afecta positivamente a los procesos de compartir conocimiento y, por tanto, a los procesos de aprendizaje; (v) deben introducirse retribuciones de tipo no financieras, que son las que no crean competición, sino confianza y compromiso, y que permiten no detectar diferencias e inconsistencias entre las retribuciones de los directivos. Por ejemplo, ayudas para vivienda, para educación privada o viajes para formación (Li et al., 2001); (vi) finalmente, deben ser consistentes, es decir, no debe haber diferencias significativas en la retribución y la evaluación de los DGJVs, ya que en caso de existir gaps, se producirán percepciones de inequidad, insatisfacción y fricciones entre ellos (Gong et al., 2005).

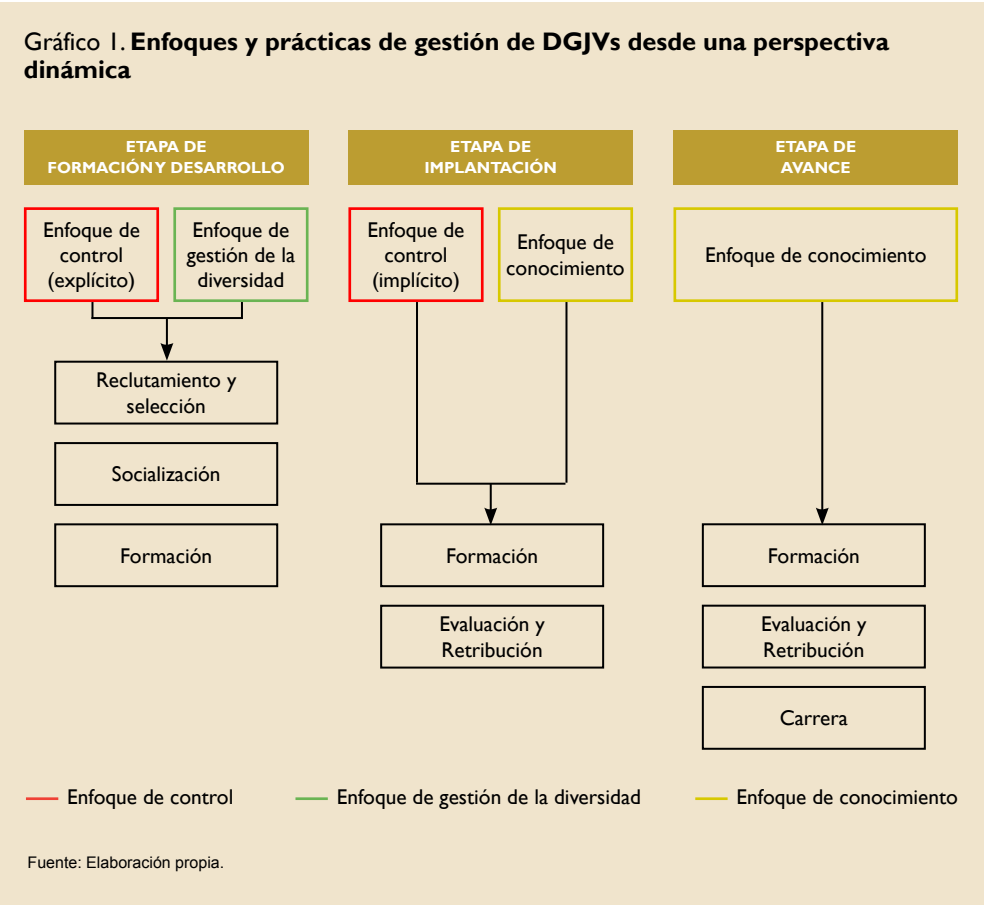
Finalmente, en la etapa de avance tanto la evaluación como la retribución deben fomentar la doble lealtad de los directivos para favorecer la migración del conocimiento creado en la JV a las empresas socias. Para ello, la evaluación y los incentivos de los DGJVs deben tener dos componentes: uno vinculado con el logro de objetivos de la JV, lo cual facilitaría los procesos de compartir conocimiento, y el segundo relacionado con los objetivos de las empresas socias, de modo que la migración del conocimiento estaría garantizada (Schuler, 2001).

3.5. Carrera

La práctica de carrera es de tipo relacional, por lo que las empresas madres deben implicarse activamente en el diseño de la misma (Gong et al., 2005). La carrera de los DGJVs debe adoptar un enfoque de conocimiento en la etapa de avance al objeto de propiciar la migración de éste desde la JV a las empresas socias. Para ello, es conveniente en esta etapa tener implantado un proceso de repatriación de los DGJVs hacia sus empresas de origen, (Riusala y Suutari, 2004; Inkpen, 2008). En este sentido, el plan de carrera deberá contemplar, una vez alcanzados los objetivos de la JV, que los DGJVs van a regresar a sus empresas de origen, siendo recompensados a través de promociones en las empresas madres.

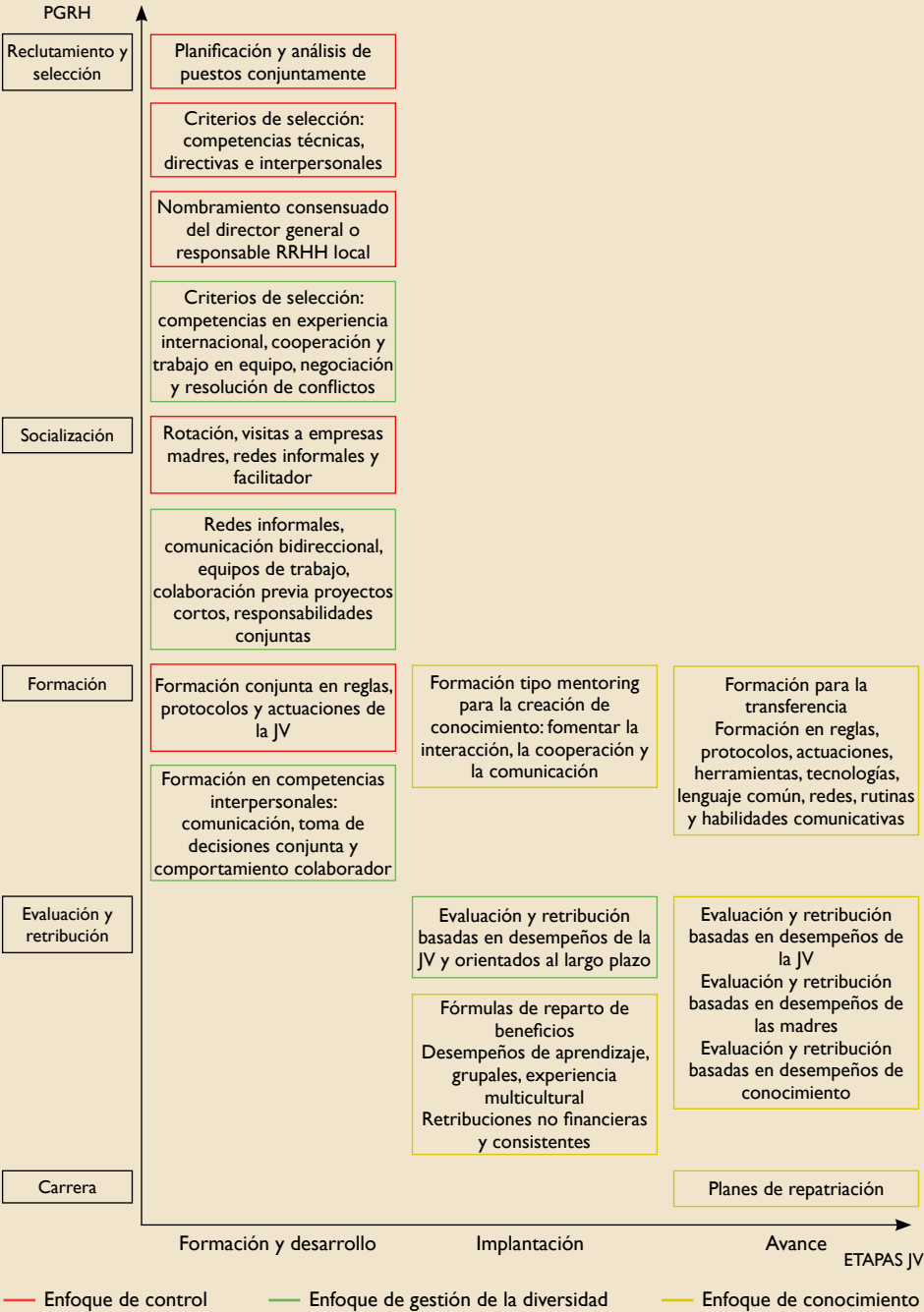
En resumen, en la primera etapa de formación y desarrollo de la JV, el reclutamiento y selección de directivos, su socialización y formación se erigen como las PGRH más relevantes, siendo los enfoques de control y de gestión de la diversidad los que deben guiar el diseño de las mismas. En las posteriores etapas de implantación y avance, las políticas de desarrollo de los DGJVs, como la formación, evaluación, retribución y carrera deben adoptar los enfoques de control implícito y la creación de conocimiento.

En el **gráfico 1** se establecen los enfoques adecuados para diseñar las diferentes PGRH en cada etapa de evolución.



Al objeto de proporcionar mayor claridad sobre la gestión de los DGJVs, en el **gráfico 2** concretamos las distintas PGRH que deben ser llevadas a cabo en las distintas etapas de evolución abordadas.

Gráfico 2. **Propuestas para la dirección de los DGJVs**



Fuente: Elaboración propia.

4. CONCLUSIONES E IMPLICACIONES PRÁCTICAS

La literatura ha puesto de manifiesto que las JVs son difíciles de gestionar debido, fundamentalmente, a problemas de carácter interno más que externo. Muchos de los problemas vinculados a la propiedad y gestión compartida se deben a que estas empresas han sido creadas con el objetivo de combinar conocimientos y habilidades de empresas socias que presentan una alta diversidad organizativa, sectorial y cultural, lo que implica serios problemas de gestión a nivel funcional y de dirección. La solución comienza con el intento de crear un equipo de gestión integrado desde un grupo de ejecutivos cuyos objetivos y lealtades están fuera de la JV. Es por ello, que los responsables de recursos humanos, conjuntamente con la dirección de las empresas socias que han creado la JV, deberían desde el inicio establecer una adecuada planificación para la creación y posterior gestión de estos equipos a lo largo de la vida de la empresa.

A través del modelo propuesto para la gestión de los DGJVs, defendemos que la eficacia de estos equipos dependerá, no sólo de una apropiada gestión de los problemas inherentes a su diversidad y a su naturaleza coalicional, sino del desarrollo de un equipo comprometido e integrado.

Este trabajo tiene importantes implicaciones prácticas, ya que identifica, por una parte, cuáles son los factores claves sobre los que deberían actuar las empresas socias para mejorar el nivel de implicación de los DGJVs, y por otra, ofrece recomendaciones de enfoques y prácticas para una gestión eficiente en las diferentes etapas de desarrollo de la JV. Algunas de las recomendaciones que se desprenden de esta investigación son las siguientes:

- **Etapla previa a la creación de la JV.** En esta etapa se recomienda que las empresas tengan en cuenta, en los procesos de negociación previos, una planificación conjunta y un análisis de puestos que ponga de manifiesto la composición y el perfil de los directivos que formarán parte del equipo de dirección. Esto ayudará a decidir las fuentes de reclutamiento y los criterios de selección más adecuados para la configuración de estos equipos. La elección de manera conjunta, por parte de las empresas socias, del director general o director de recursos humanos, facilitará el posterior proceso de selección del resto de directivos.
- **Etapla de formación y desarrollo.** Los problemas fundamentales de esta etapa son los de agencia y la

formación de coaliciones por el control de los distintos puestos de dirección en la JV. Es por ello, que aparece la necesidad de establecer criterios de selección basados, fundamentalmente, en competencias directivas e interpersonales. El conocimiento del contexto donde va a competir la JV, y las habilidades en negociación y gestión del conflicto y la ambigüedad aparecen como criterios fundamentales para la selección de estos directivos.

En esta etapa, la socialización adquiere especial relevancia al objeto de favorecer la integración y la comunicación con el fin de lograr un grupo integrado, y construir una cultura propia en un equipo inherentemente diverso y coalicional. Así, se recomienda que se fomente la rotación de los DGJVs a todas las empresas madres, al objeto de conocer las diferentes culturas organizativas y las expectativas que cada socio persigue con la cooperación. Otras herramientas propuestas son las redes informales dentro del equipo y la asignación de responsabilidades conjuntas.

Por último, la formación constituye una práctica que fomenta el compromiso y la integración del comportamiento entre estos directivos. Para ello, se propone el diseño de un plan de formación en materia de comunicación, toma de decisiones conjunta, comportamiento colaborador y competencias multiculturales.

- **Etapas de implantación.** En la etapa de implantación las prácticas a tener en cuenta por las empresas socias son la formación, la evaluación y la retribución. Estas prácticas deberían ir orientadas a conseguir la transferencia y la creación de conocimiento entre los miembros del equipo. Para ello, evaluar y retribuir desempeños vinculados a la JV para orientar el trabajo de los DGJVs al logro de los objetivos de la misma, aparece como una condición esencial. Se recomiendan prácticas tales como el reparto de beneficio, retribución y evaluación orientadas al largo plazo y otras prácticas orientadas a la creación de un contexto de trabajo para compartir conocimiento, tales como: evaluar y compensar el trabajo colectivo, incluir un componente de retribución no financiero y evitar altas diferencias en los niveles retributivos.
- **Etapas de avance.** En la etapa de avance se recomienda, fundamentalmente, el diseño de prácticas de formación,

retribución y evaluación y carrera, al objeto de favorecer la migración de conocimientos. El desarrollo de manuales de procedimientos para convertir el conocimiento tácito desarrollado en el seno de estos equipos en conocimientos de carácter más explícitos constituye una herramienta que facilita su migración. Por otra parte, las prácticas de retribución y evaluación deberían incluir componentes relacionado con los objetivos de las empresas socias, de modo que la migración del conocimiento estaría garantizada. Por último, las empresas socias deberían tener diseñado un proceso de repatriación de los DGJVs hacia sus empresas de origen que recompense, a través de promociones, el logro de los objetivos para los que se creó la JV.

BIBLIOGRAFÍA

Adobor, H. (2004a) "High performance management of shared-managed joint venture teams: contextual and socio-dynamics factors". *Team Performance Management*, Vol.10, No. 3/4, 65-76.

Adobor, H. (2004b) "Selecting management talent for joint ventures: a suggested framework". *Human Resource Management Review*, Vol.14, No.2, 161-178.

Benavides-Espinosa, M.M.; Roig-Dobón, S. (2011) "The role of entrepreneurs in transferring knowledge through human resource management and joint venture". *International Journal of Manpower*, Vol.32, No.1, 117-131.

Björkman, I.; Lu, Y. (1999) "The management of human resources in Chinese-western joint ventures". *Journal of World Business*, Vol.34, No.3, 306-324.

Cascio, W.E.; Serapio, M. (1991) "Human resource systems in an international alliance: the undoing of a done deal?". *Organizational Dynamics*, Vol.19, 63-74.

Fey, C.F.; Furu, P. (2008) "Top management incentive compensation and knowledge sharing in multinational corporations". *Strategic Management Journal*, Vol.29, No.12, 1301-1324.

Frayne, C.A.; Geringer, J.M. (1992) "Self-management training for joint venture general managers". *HR Human Resource Planning*, Vol.15, No.4, 69-85.

Geringer, J.M.; Frayne, C.A. (1990) "Human resource management and international joint venture control: a parent company perspective". *Management International Review*, Vol.30, Special Issue, 103-120.

Gong, Y.; Shenkar, O.; Luo, Y.; Nyaw, M. (2005) "Human resources and international joint venture performance: a system perspective". *Journal of International Business Studies*, Vol.36, No.5, 505-518.

Hambrick, D.C.; Li, J.; Xin, K.; Tsui, A.S. (2001) "Compositional gaps and downward spirals in international joint venture management groups". *Strategic Management Journal*, Vol.22, No.11, 1033-1053.

Illes, P.; Yolles, M. (2002) "International joint ventures, GRH, and viable knowledge migration". *International Journal of Human Resource Management*, Vol.13, No.4, 624-641.

Inkpen, A.C. (2008) "Knowledge transfer and international joint ventures: the case of Nummi and General Motors". *Strategic Management Journal*, Vol.29, No.4, 447-453.

Inkpen, A.C.; Dinur, A. (1998) "Knowledge Management Processes and International Joint Ventures". *Organization Science*, Vol.9, No.4, 454-468.

Johnson, J.P. (1999) "Multiple commitments and conflicting loyalties in international joint venture management teams". *International Journal of Organizational Analysis*, Vol.7, No.1, 54-71.

Leung, K.; Kwong, J. (2003) "Human resource management practices in international joint ventures in mainland China: a justice analysis". *Human Resource Management Review*, Vol.13, No.1, 85-105.

Li, J.; Tsui, A.; Xin, K.R.; Hambrick, D.C. (1999) "Building effective international joint venture leadership teams in China". *Journal of World Business*, Vol.34, No.1, 52-68.

Li, J.; Xin, K.; Pillutla, M. (2002) "Multi-cultural leadership teams and organizational identification in international joint ventures". *International Journal of Human Resource Management*, Vol.13, No.2, 320-337.

Li, J.; Hambrick, D.C. (2005) "Factional groups: a new vantage on demographic faultiness, conflict and disintegration in work teams". *Academy Management Journal*, Vol.48, No.5, 794-813.

Minbaeva, D.B. (2005) "HRM practices and MNC knowledge transfer". *Personnel Review*, Vol.34, No.1, 125-144.

Mohedano-Suanes, A.; Benavides-Espinosa, M.M. (2012) "Propiedad y control en joint ventures internacionales: un caso de estudio entre una multinacional española y una empresa estatal china". *Universia Business Review*, Vol.33, 122-143.

Nguyen, H.L. (2011) "Partnership strategies: pro-active approach in conflict management in international joint ventures". *International Journal of Business and Management*, Vol.6, No.9, 38-45.

- Park, C.; Vertinsky, I.; Lee, C. (2012) "Korean international joint ventures: how the exchange climate affects tacit knowledge transfer from foreign parents". *International Marketing Review*, Vol.29, No.2, 151-174.
- Pearce, R.J. (1997) "Toward understanding joint venture performance and survival: a bargaining and influence approach to transaction to transaction cost theory". *Academy of Management Review*, Vol.22, No.1, 203-225.
- Pearce, R.J. (2000) "The General Manager's Perspective On How Factionalism Can Impact the Behaviors and Effectiveness of Top Managers Inside A Shared Management Joint Venture". *Journal of Management & Governance*, Vol. 4, No.3, 189-206.
- Petrovic, J.; Kakabadse, N.K. (2003) "Strategic staffing of international joint ventures (IJVs): an integrative perspective for future research". *Management Decision*, Vol.41, No.4, 394-406.
- Petrovic, J.; Kakabadse, A.; Kakabadse, N.K. (2006) "International Joint Venture (IJV) directors' contribution to board effectiveness". *Management Decision*, Vol.44, No.3, 346-366.
- Ruisala, K. and Suutari, V. (2004) "International Knowledge Transfers through Expatriates". *International Business Review*, Vol.46, No.6, 743-770.
- Schuler, R.S. (2001) "Human resource issues and activities in international joint ventures". *International Journal of Human Resource Management*, Vol.12, No.1, 1-52.
- Schuler, R.S.; Van Sluijs, E. (1992) "Davidson-Marley BV: establishing and operating an international joint venture". *European Management Journal*, Vol.10, No.4, 428-437.
- Shenkar, O.; Zeira, Y. (1992) "Role conflict and role ambiguity of chief executive officers in international joint ventures". *Journal of International Studies*, Vol.23, No.1, 55-76.
- Tsang, E.W.K. (1994) "Human resource management problems in Sino-foreign joint ventures". *International Journal of Manpower*, Vol.15, No.9/10, 4-21.

NOTAS

* Este trabajo ha recibido financiación del proyecto de investigación del Ministerio de Economía y Competitividad "*Factores de éxito en las Spin-offs universitarias españolas*" (ECO 2010-18329).

1. Autora de contacto: Universidad de Cádiz; Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales; Avd. Duque de Nájera, nº 2; 11002-Cádiz; España.





Óscar González-Benito
Universidad de Salamanca
✉
oscargb@usal.es

Efectos de la extensión de marca de distribuidor en el eje calidad-precio

Effects of store brand extensions along the
quality-price continuum

60



Mercedes Martos-Partal¹
Universidad de Salamanca
✉
mmartos@usal.es

I. INTRODUCCIÓN

El extraordinario desarrollo de las marcas de distribuidor es un fenómeno de una gran transcendencia para todos los agentes implicados en el sector de la distribución; desde los fabricantes hasta los consumidores finales. La cuota de mercado de estas marcas en la distribución no especializada española durante el año 2011 se cifra en un 35% (KantarWorldPanel, 2012). Además, esta tendencia sigue siendo alcista, acentuada en los últimos años por el contexto de crisis económica.

Las marcas de distribuidor se han convertido en una pieza clave para la estrategia y el posicionamiento del minorista. Las estrategias relacionadas con dichas marcas cada vez son más sofisticadas y recurren a planteamientos que hasta hace no demasiado tiempo habían sido casi exclusivamente utilizados por las marcas de fabricante. Este es el caso de las estrategias de cartera de productos y las extensiones de marca. En la actualidad, son muchos los minoristas que, en lugar de apostar por una única marca de distribuidor, comercializan una cartera de marcas de distribuidor con distintas propuestas de valor al consumidor.



RESUMEN DEL ARTÍCULO

El extraordinario desarrollo de la marca de distribuidor ha venido acompañado por una mayor sofisticación de las estrategias de cartera de marca de distribuidor, siendo habitual ofertar distintas propuestas de valor en el eje calidad-precio. Además resulta común plantear estas propuestas como extensiones de la marca de distribuidor estándar. Este trabajo analiza en qué medida la introducción de una versión económica o una versión mejorada afecta la percepción de calidad de la marca estándar y de la marca extendida. Los resultados encontrados evidencian que esta extensión de la cartera de marcas de distribuidor tiene un efecto neto positivo en la percepción de la marca.

EXECUTIVE SUMMARY

The extraordinary development of store brands has been followed by higher sophistication of the strategies related to the store brand portfolio, which usually different value propositions in the quality-price continuum. Moreover, it is usual that these proposals are presented as extensions of the standard store brand. This study analyses to what extent the introduction of economic or premium versions affect quality perceptions of the standard store brand and the extended brand. The findings show that such extension of the store brand portfolio has a positive net effect on the perception of the brand.

Los minoristas utilizan al menos tres criterios de segmentación en la confección de dichas carteras: segmentación basada en la categoría de producto (por ejemplo, Mercadona utiliza la marca Hacendado en la categoría de alimentación y Bosque Verde en la categoría de productos del hogar), segmentación basada en los beneficios buscados por los consumidores (Carrefour comercializa Carrefour Bio y Carrefour Eco-planet para personas preocupadas por la salud y el medioambiente) y segmentación basada en el énfasis en precio versus diferenciación (Alcampo vende tres niveles de marcas en el continuo precio-calidad, Auchan en el nivel intermedio, los productos económicos Auchan como productos de bajo precio y Mmm! como productos de alta calidad).

***Las extensiones
verticales de
marca extienden el
nombre de la marca
matriz a variantes
diferentes en la
misma categoría
de producto,
usualmente
diferentes niveles
precio-calidad***

También es muy común que los minoristas utilicen la estrategia de extensión de marca, utilizando el mismo nombre para entrar en nuevas categorías de productos o para ofrecer marcas con distintos niveles de precio-calidad. En este caso, una estrategia de nombre de marca muy extendida está siendo el uso del nombre de la marca estándar acompañado de una submarca (por ejemplo, dentro de la cartera de Eroski, a su marca estándar Eroski se unen entre otras extensiones de marca Eroski Natur o Eroski Sannia). Una de las principales ventajas de las extensiones de marca es aprovechar el valor de la marca estándar acumulada entre los clientes actuales para entrar en los diferentes segmentos de mercado (Aaker 1996, 1997).

A pesar del interés suscitado por las marcas de distribuidor tanto en el ámbito académico como en el ámbito profesional, y de la multitud de estudios y análisis en torno a este fenómeno, todavía se sabe muy poco sobre las consecuencias de las distintas estrategias de cartera de marcas de distribuidor. Esta carencia ya fue apreciada algunos años atrás por Ailawadi y Keller (2004), que realizaron un llamamiento insistiendo en la necesidad de estudiar la efectividad para el minorista de la estrategia de cartera de marcas de distribuidor. Este trabajo responde a dicho llamamiento y trata de abordar las consecuencias de la cartera de marcas de distribuidor en el continuo precio-calidad en las percepciones y valoraciones de los consumidores. Por una parte, este trabajo analiza el efecto de la cartera de marcas de distribuidor sobre la marca estándar; concretamente, sobre la calidad percibida por el consumidor en

esta marca. Por otra parte, este trabajo estudia el efecto que tiene la extensión de la marca de distribuidor en la percepción global de la cartera de marcas de distribuidor, esto es, sobre la percepción de la marca extendida. En ambos casos se establece el marco conceptual y teórico adecuado y se aportan algunas evidencias empíricas en el contexto de la distribución española.

2. EFECTOS PERCEPTUALES DE LA EXTENSIÓN DE LA MARCA DE DISTRIBUIDOR

Las extensiones verticales de marca extienden el nombre de la marca matriz a variantes diferentes en la misma categoría de producto, usualmente diferentes niveles precio-calidad (Kirmani et al., 1999). El principal criterio para categorizar una extensión de línea vertical es la dirección de la extensión, que puede ser hacia arriba, mayores niveles de calidad, o hacia abajo, menores niveles de calidad, de la posición de precio-calidad de la marca matriz (Kim et al. 2001; Lei et al. 2008). Es una práctica habitual por parte de las empresas extender sus marcas verticalmente. Por ejemplo, la empresa American Express, aparte de su tarjeta de crédito del mismo nombre, amplió su cartera de productos con la tarjeta American Express Platinum. También la marca de detergentes Ariel lanzó Ariel Básico para atraer a un segmento de mercado más sensible a precio.

Esta estrategia de extensión vertical es también una práctica habitual en los minoristas europeos y americanos en su estrategia de cartera de marca de distribuidor (Kumar y Steenkamp, 2007). Una de las estrategias más comunes adoptadas por los minoristas en su cartera es el planteamiento de tres escalones en el eje precio-calidad. Esta estrategia sigue una aproximación de 'bueno, mejor, lo mejor': a la marca estándar posicionada como de buena relación calidad-precio se añade una marca económica o genérica posicionada como el producto más barato para atraer consumidores sensibles, y una marca premium posicionada como un producto de alta calidad que permite al distribuidor diferenciarse de sus competidores y mejorar su imagen (Geyskens et al. 2010; Kumar y Steenkamp 2007). Por ejemplo, Carrefour utiliza en su cartera de marcas esta estrategia de tres escalones comercializando las marcas Carrefour Selección, Carrefour y Carrefour Discount. Eroski sigue una estrategia de extensión similar con sus marcas: Eroski SeleQtia, Eroski y Eroski Basic. El

PALABRAS CLAVE

Marca de distribuidor,
Cartera de marcas,
Extensión de marca,
Percepción de calidad

KEY WORDS

Store brand, Brand
portfolio, Brand
extension, Quality
perceptions

desarrollo de estas carteras ha seguido la misma secuencia en la mayoría de los casos, también en el mercado español: primero comercializaron la marca estándar, posteriormente lanzaron la marca genérica para atraer a los consumidores más sensibles a precios y, finalmente, las marcas premium han sido las que más recientemente se han incorporado.

2.1. Efectos sobre la marca matriz o estándar

Nuestro día a día está lleno de experiencias que confirman un principio ampliamente aceptado en el campo de la psicología: los juicios humanos dependen del contexto. Por ejemplo, la misma temperatura de un objeto puede parecer más cálida o más fría dependiendo de la temperatura del día de ayer. Si trabajamos en una institución de prestigio, como la Universidad de Chicago, ese contexto emite una señal positiva de nuestras propias contribuciones hasta que se nos compara con el premio Nobel del despacho de al lado. En todos estos casos, las evaluaciones de un mismo objeto pueden cambiar al verse profundamente influenciadas por el contexto en el que se hacen (Bless y Schwarz, 2010).

Análogamente, los consumidores evaluamos productos todos los días y, aunque generalmente pensamos que nuestros juicios reflejan la verdadera calidad de los productos, muchos factores irrelevantes del contexto, como el tiempo, nuestro estado de ánimo, o la presencia de otros productos de la marca o de marcas competidoras, pueden influenciar nuestras evaluaciones (Chien et al., 2010).

Distintas teorías y modelos sobre la percepción e interpretación de los objetos, y en particular de los productos, ponen de manifiesto dicha influencia del contexto. Por ejemplo, el modelo de comparación-interpretación (Stapel et al., 1998), el modelo de accesibilidad selectiva (Mussweiler 2003) o el modelo inclusión-selección (Bless y Schwarz, 2010). El efecto del contexto tiende a ser más acentuado cuanto mayor es la ambigüedad o novedad del objeto o menor es la familiaridad del individuo con el mismo (Lee y Suk, 2010).

Además, es habitual considerar dos efectos contrapuestos del contexto: 'efectos de asimilación' y 'efectos de contraste' (Bless y Schwarz, 2010; Lee y Suk, 2010). El efecto de asimilación consiste en una evaluación del objeto o producto en línea con el contexto. Por el contrario, el efecto de contraste consiste en una evaluación del objeto o producto de manera opuesta al contexto. Los efectos

de asimilación suelen ocurrir, por ejemplo, cuando el contexto activa conceptos que se usan para interpretar la calidad del producto evaluado (Stapel et al. 1998). Por el contrario, los efectos de contraste suelen ocurrir cuando el contexto configura un estándar extremo de comparación (Herr 1986; Stapel y Winkielman, 1998). En general, las teorías actuales sugieren que la asimilación es más probable que ocurra cuando el procesamiento de la información es global y orientado a la semejanza, mientras que el contraste es más probable cuando dicho procesamiento es local u orientado a la disimilitud o al proceso comparativo (Förster et al. 2008; Mussweiler 2003).

Un elemento contextual importante en el marco de las decisiones de compra es la composición de la categoría de productos y la gama de productos ofertada por cada una de las marcas. La percepción y valoración de una referencia concreta estará influenciada por el resto de referencias y marcas que componen la categoría o con las categorías con las que se las compara (Adaval y Wyer, 2011; Janiszewski y Lichtenstein, 1999; Nam y Sternthal, 2008).

A este respecto, Huber et al. (1982) expone el siguiente ejemplo: “El dueño de una tienda tiene dos chaquetas de pelo de camello con precios de 100\$ y 150\$ y observa que la chaqueta más cara no se vende. Añade al surtido una nueva chaqueta de pelo de camello que cuesta 250\$. La nueva chaqueta no se vende pero hace que aumenten las ventas de la chaqueta de 150\$. Cuando la chaqueta de 150\$ es la chaqueta de precio más alto, se juzga como cara. Sin embargo, cuando otra chaqueta tiene un precio más alto, la chaqueta de precio intermedio se juzga como menos cara”. Este caso pone de manifiesto que el número de alternativas de compra y su heterogeneidad en cuanto a precio pueden influir la percepción de lo que es caro o barato y, en definitiva, en la decisión de compra. Parece existir un efecto de contraste que nos inclina a percibir como más barato un mismo producto cuando se ofrece junto a otro producto considerablemente más caro.

Evidencias empíricas previas detectan más efectos de contraste en el comportamiento de compra: Lynch et al., (1991) encuentra efectos de contraste en la percepción del precio de coches cuando son presentados con otros muy caros o muy baratos. Los argumentos que explican dicho efecto residen en la superposición entre el contexto y el producto analizado. Cuando la alternativa activada por el contexto y el producto analizado se superponen poco o nada



en la característica analizada, como ocurre en el ejemplo anterior de los coches, aparece el efecto de contraste (Chien et al., 2010). Chernev (2011) también detecta dicho efecto de contraste cuando se presenta al consumidor una secuencia de ítems clasificados en categorías opuestas, por ejemplo, de vicio y virtud.

Cabe esperar el mismo tipo de efectos como consecuencia de la extensión vertical de las marcas de distribuidor estándar hacia versiones genéricas orientadas al precio y versiones premium orientadas a la calidad. Esta estrategia de cartera de marcas de distribuidor extiende la categoría de productos a la que se enfrenta el consumidor, modifica el contexto en el que se desarrolla su compra y, en definitiva, puede tener consecuencias en la percepción de las distintas marcas. Los distintos niveles en el eje precio-calidad pretenden aportar valores diferenciales a los consumidores. Es más, tal y como apuntan Palmeira y Dominic (2011) utilizando principios de la teoría de la información, los consumidores tienden a dar un significado a estas extensiones de marca y a enfatizar las diferencias entre los distintos perfiles de marca de distribuidor. En consecuencia, esta estrategia de marca de distribuidor estimula la comparación y, por tanto, cabe esperar que potencie efectos de contraste en la evaluación de las marcas.

Estos argumentos previos en favor de efectos de contraste sobre la cartera de marcas de distribuidor con distintas propuestas de valor nos llevan a esperar que la introducción de una versión mejorada disminuya la valoración de la versión tradicional, mientras que la introducción de una versión empeorada mejore la percepción de la versión tradicional. Esta argumentación se plasma en la propuesta de dos ideas: la extensión con marca de distribuidor genérica mejora la percepción de calidad de la marca de distribuidor estándar; y la extensión con marca de distribuidor premium empeora la percepción de calidad de la marca de distribuidor estándar.

Otras aportaciones previas en este ámbito nos llevan incluso a esperar que el efecto positivo sobre la marca de distribuidor estándar derivado de la introducción de la marca genérica sea más intenso que el efecto negativo derivado de la introducción de la marca premium. Por ejemplo, Geyskens et al., (2010) analizan cómo influye en la elección de marca la introducción de las marcas de distribuidor genéricas y premium, y argumentan que en ambos casos cabría esperar un efecto positivo derivado del denominado 'efecto de compromiso'. Este efecto sostiene que un producto obtiene

una utilidad relativa mayor y una mayor probabilidad de elección cuando pasa a ser una opción intermedia en un surtido después de la introducción de uno nuevo. Este efecto positivo puede en cierta medida acentuar el efecto positivo de la extensión con marca de distribuidor genérica sobre la percepción de calidad de la marca de distribuidor estándar que se ha sugerido previamente y compensar el efecto negativo de la extensión con marca de distribuidor premium en la percepción de calidad de la marca de distribuidor estándar también sugerido previamente. Por todo esto se espera que el efecto positivo de la extensión a la marca de distribuidor genérica sobre la marca de distribuidor estándar es menor que el efecto negativo de la extensión a la marca de distribuidor premium.

2.2. Efectos sobre la marca extendida

La literatura previa sobre la extensión de marca y sus consecuencias sobre la propia marca se ha centrado principalmente en las extensiones horizontales, es decir, extensiones de marca hacia otras categorías de producto. La teoría y las evidencias en extensiones verticales son escasas y poco concluyentes. Aun así, la tendencia general observada es que las extensiones hacia niveles superiores de calidad producen efectos desde neutrales hasta positivos en la marca extendida –entendida como la marca global o conjunta– mientras que las extensiones hacia niveles inferiores de calidad producen efectos que van de negativo a neutro (Heath et al. 2011).

La reciente investigación de Heath et al. (2011) contribuye a clarificar la diversidad de aportaciones en torno a las consecuencias de la extensión vertical de marca y proporciona evidencias a favor de la existencia de efectos asimétricos. La extensión hacia mayores niveles de calidad respecto a la marca matriz mejora la percepción y la evaluación general de la marca en mayor medida que el daño que genera la extensión hacia niveles inferiores de calidad. Los argumentos que subyacen en su propuesta se basan en tres tipos de efectos: ‘efectos de asociación de calidad’, ‘efectos de variedad’ y ‘efectos relacionados con la relevancia percibida en la extensión’.

La extensión hacia niveles superiores de calidad produce asociaciones positivas de calidad y de variedad que conjuntamente producen una mejora en la evaluación de la marca, mientras que la extensión hacia niveles inferiores de calidad producen una

compensación entre las asociaciones negativas de calidad y los efectos positivos de la variedad que conducen a un efecto más neutral. Por otro lado, la extensión hacia niveles superiores de calidad es más relevante para la evaluación de la marca que la extensión hacia niveles inferiores porque la versión de la marca de mayor calidad señala una mayor capacidad y experiencia por parte de la marca.

Basándonos en estos argumentos previos y adaptándolos al ámbito de las marcas de distribuidor, cabe esperar que la valoración global de la marca de distribuidor mejore al introducir una marca premium y empeore al introducir una marca genérica. También cabe esperar que el primer efecto sea mayor que el segundo, esto es, que el beneficio reportado por la marca premium en la percepción de la marca extendida sea superior al perjuicio causado por la marca genérica. Esta argumentación se plasma en tres ideas: la extensión a la marca de distribuidor genérica empeora la percepción de calidad de la marca de distribuidor extendida, la extensión a la marca de distribuidor premium mejora la percepción de calidad de la marca de distribuidor extendida y el efecto negativo de la extensión a la marca de distribuidor genérica sobre la percepción de calidad de la marca de distribuidor extendida es menor que el efecto positivo de la extensión a la marca de distribuidor premium.

Debe apuntarse que estas propuestas son perfectamente consistentes con las planteadas previamente, aunque inicialmente puedan parecer contradictorias. La introducción de una marca de distribuidor genérica causa un efecto positivo en la percepción de la marca estándar, pero un efecto negativo en la percepción global de la marca, esto es la marca extendida, arrastrada por el efecto de asociación de la calidad. Análogamente, la introducción de una marca de distribuidor premium causa un efecto negativo en la percepción de la marca estándar, pero un efecto positivo en la percepción de la marca extendida. Los argumentos esgrimidos sobre la naturaleza intermedia o neutral de la marca estándar, hacen esperar que el efecto positivo sobre la marca extendida causado por la marca genérica sea más intenso que el efecto negativo causado por la marca premium. Esta circunstancia, sumada a los efectos de variedad y de relevancia percibida en la extensión conlleva, por el contrario, que el efecto negativo sobre la marca extendida causado por la marca genérica sea más leve que el efecto positivo causado por la marca premium.



3. UN ESTUDIO DEL EFECTO DE LA EXTENSIÓN DE MARCA EN EL CONTEXTO ESPAÑOL

Con el fin de arrojar evidencia empírica en relación a las cuestiones e hipótesis planteadas se procedió a recoger información en los puntos de venta de una de las cadenas líderes en el sector de la distribución minorista no especializada en España. Esta cadena mantiene una estrategia de cartera de marca de distribuidor con los tres niveles descritos en la discusión previa: una marca matriz o estándar, una versión económica o genérica, y una versión más exclusiva o premium.

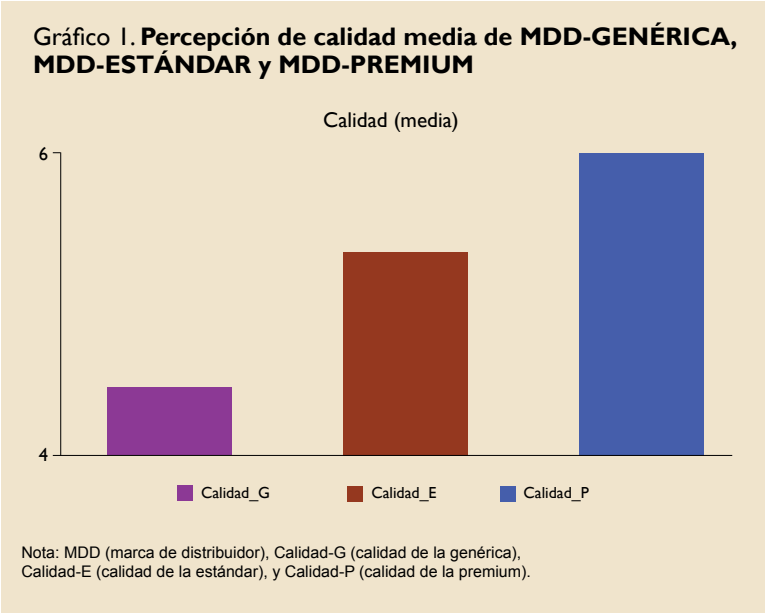
Las tres marcas de distribuidor comparten elementos comunes en su diseño y denominación, por lo que no todos los consumidores reconocen las distintas propuestas de valor. Este escenario resulta apropiado para evaluar las hipótesis planteadas, puesto que permite analizar el efecto sobre las percepciones de calidad que provoca el reconocimiento de las extensiones de la marca de distribuidor estándar.

Concretamente, la recogida de información se realizó en dos establecimientos en mayo de 2011. Los compradores eran interceptados en la salida del establecimiento, después de realizar la compra, y entrevistados personalmente. Aunque la selección era aleatoria, se establecieron cuotas por edad para evitar sesgar la muestra hacia segmentos de edad más proclives a participar. También se dispersó la muestra en función del volumen de compra realizada, de la hora del día, y del día de la semana para tratar de incorporar clientes con distintos hábitos de compra. El proceso culminó con 410 cuestionarios completados.

Los contenidos centrales del cuestionario administrado consistían en preguntar a los entrevistados si conocían la marca propia estándar del minorista, cuyo logo se mostraba en una tarjeta. Solamente las entrevistas en las que se conocía la marca fueron consideradas válidas; si bien la gran mayoría lo fueron (94%). A continuación se les pedía valorar la calidad de la marca en una escala de siete puntos. Seguidamente se les mostraban las marcas genérica y premium, y se registraba si las reconocían y diferenciaban de la marca estándar. En los casos en los que conocían las extensiones, se les pedía una valoración de su calidad utilizando la misma escala.

El 80% de la muestra reconocía la marca genérica y el 44% reconocía la marca premium. El **Gráfico 1** representa las medias

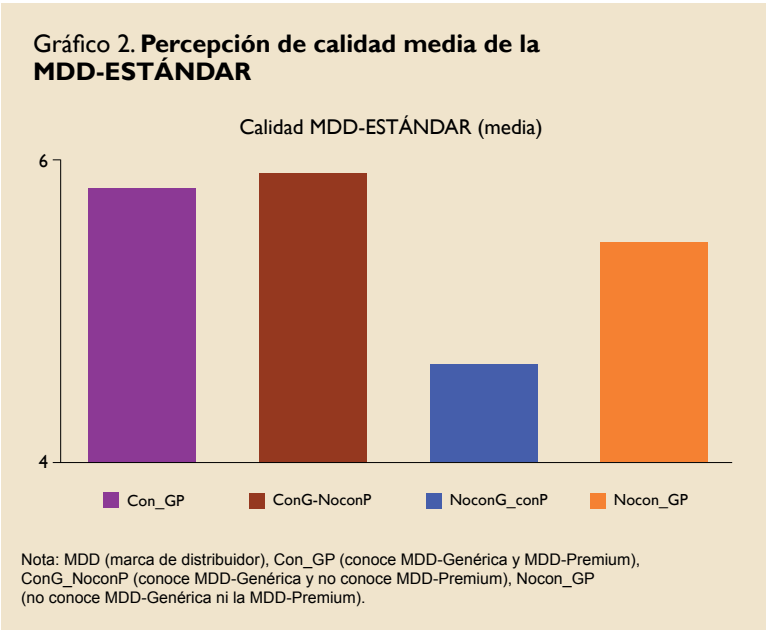
de valoración de las tres marcas por parte de los consumidores que las reconocían. Los valores observados son consistentes con el posicionamiento pretendido: la percepción de calidad crece con la secuencia genérica-estándar-premium.



A modo de control, también se preguntó sobre la lealtad actitudinal hacia el minorista de los entrevistados. Cabe esperar que la valoración de la marca de distribuidor esté explicada en gran medida por los vínculos afectivos hacia el minorista, por lo que resulta apropiado aislar el análisis de este efecto. Esta actitud se midió pidiendo a los entrevistados el grado de acuerdo con varias afirmaciones relacionadas con el minorista: (1) me gusta comprar en esta enseña; (2) comprar en esta enseña me hace sentir bien; (3) confío en esta enseña; (4) esta enseña es un establecimiento honesto; (5) me considero una persona leal a esta enseña; (6) seguiría comprando en esta enseña incluso si me resultara más difícil llegar; (7) estoy dispuesto a hacer un esfuerzo adicional para seguir siendo cliente de esta enseña; y (8) recomendaría esta enseña a otras personas. El análisis posterior permitió reducir estas medidas a un único indicador (alpha de Cronbach: 0,884; varianza explicada: 56,128). También, a modo de control se recogió información sobre el tamaño del hogar, la presencia de

niños menores de 12 años y los ingresos familiares. Los ingresos familiares anuales se midieron en 4 rangos: menos de 20.000 euros, entre 20 mil y 50 mil, de 50 mil a 100 mil y más de 100 mil euros.

Con el fin de evaluar el impacto del reconocimiento de las extensiones de marca de distribuidor sobre la marca matriz o estándar, el **Gráfico 2** representa las medias de valoración de la calidad de dicha marca a través de los distintos perfiles de consumidor. Los resultados permiten observar que el conocimiento de la marca genérica implica una percepción de mayor calidad en la marca estándar, mientras que el conocimiento de la marca premium conlleva una menor percepción de calidad en la marca estándar.



Para ser estadísticamente más rigurosos, y aislar el efecto de otras variables explicativas como la lealtad al minorista o las variables sociodemográficas de los entrevistados, se realizó un análisis de regresión. Tomando como variable dependiente la valoración de calidad de la marca de distribuidor estándar, se estimaron tres modelos secuencialmente. En primer lugar se incorporaron como variables explicativas las variables de control mencionadas (modelo 1). Después, se consideró el papel explicativo del reconocimiento

de las extensiones de la marca de distribuidor mediante la incorporación de variables dicotómicas (modelo 2). Finalmente se añadió el efecto de interacción entre las dos extensiones de marca (modelo 3). La **Tabla 1** resume los resultados.

Tabla 1. Resultados de la estimación de la percepción de calidad de la marca de distribuidor (MDD) - ESTÁNDAR

	MODELO 1	MODELO 2	MODELO 3
Constante	5,37***	5,15***	5,22***
Tamaño hogar	0,005	0,001	0,001
Presencia de niños	-0,13	-0,13	-0,13
Ingresos 2	0,06	0,10	0,10
Ingresos 3	-0,27*	-0,17	-0,17
Ingresos 4	-0,16	-0,06	-0,06
Lealtad actitudinal a la enseña	0,33***	0,32***	0,33***
Conoce MDD-GENÉRICA		0,29**	0,18
Conoce MDD-PREMIUM		-0,12	-0,51*
Conoce MDD-PREMIUM* Conoce MDD-GENÉRICA			0,43

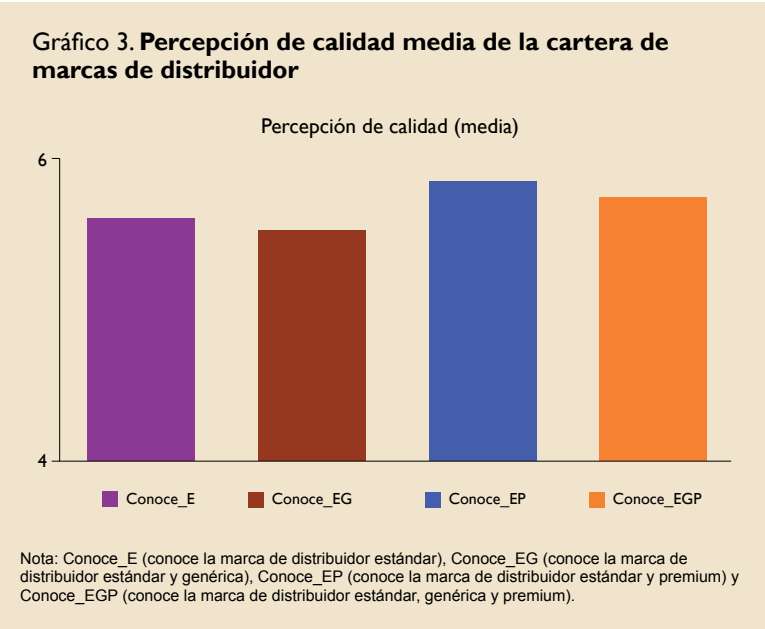
R ²	0,13	0,14	0,14
F	9,87***	8,06***	15,60***

Nota: *** significativa (99% nivel de confianza), ** significativa (95% nivel de confianza) y * significativa (90% nivel de confianza).

Los resultados encontrados siguen corroborando que la extensión con marca de distribuidor genérica mejora la percepción de calidad de la marca de distribuidor estándar y la extensión con marca de distribuidor premium empeora la percepción de calidad de la marca de distribuidor estándar, siendo especialmente significativa la evidencia en favor de la primera. El conocimiento de la marca genérica incrementa significativamente la calidad percibida en la marca estándar ($p<0,05$). Por otro lado, el reconocimiento de la marca premium reduce significativamente la percepción de calidad de la marca estándar, al menos en los casos en los que se desconoce la marca genérica ($p<0,10$). Este resultado, aunque específico para una cadena minorista, constituye una primera evidencia en favor de la existencia de efectos de contraste como

consecuencia de la extensión de la cartera de marca de distribuidor en el eje calidad-precio. Adicionalmente, los resultados evidencian que el efecto positivo de la marca genérica es más intenso que el efecto negativo de la marca premium.

Por otro lado, con el fin de evaluar el efecto de las extensiones de marca en la valoración de la marca extendida, el **Gráfico 3** representa las medias de valoración de la calidad de la marca extendida a través de los distintos perfiles de consumidor. Esta valoración de calidad de la marca extendida, o cartera de marcas de distribuidor, fue construida promediando las valoraciones de calidad de todas las marcas de distribuidor reconocidas por el entrevistado. Los resultados permiten observar que el conocimiento de la marca genérica perjudica la valoración global de la marca, mientras que el conocimiento de la marca premium beneficia la valoración global. Además, este último efecto se observa mayor que el primero.



Análogamente al caso anterior, se realizó un análisis de regresión para aportar mayor rigurosidad. Tomando como variable dependiente la valoración de la cartera de marcas de distribuidor definida previamente, se estimó la misma secuencia de modelos. La **Tabla 2** resume los resultados obtenidos.

Tabla 2. Resultados de la estimación de la percepción de calidad de la cartera de marcas de distribuidor (MDD)

	MODELO 1	MODELO 2	MODELO 3
Constante	5,40***	5,49***	5,47***
Tamaño hogar	-0,04	-0,03	-0,03
Presencia de niños	-0,10	-0,11	-0,11
Ingresos 2	-0,09	-0,13	-0,13
Ingresos 3	-0,12	-0,22	-0,23
Ingresos 4	-0,24	-0,32	-0,31
Lealtad actitudinal a la enseña	0,33***	0,33***	0,33***
Conoce MDD-GENÉRICA		-0,15	-0,13
Conoce MDD-PREMIUM		0,18*	0,27
Conoce MDD-PREMIUM* Conoce MDD-GENÉRICA			-0,10

R ²	0,13	0,14	0,14
F	9,44***	7,58***	6,73***

Nota: *** significativa (99% nivel de confianza), ** significativa (95% nivel de confianza) y * significativa (90% nivel de confianza).

El efecto negativo observado del reconocimiento de la marca genérica no resulta significativo, por lo que no se puede confirmar que la extensión de la marca de distribuidor genérica empeore la percepción de calidad de la marca de distribuidor extendida. Sin embargo, el efecto positivo del reconocimiento de la marca premium resulta significativo ($p<0,10$), por tanto, la marca de distribuidor premium mejora la percepción de calidad de la marca de distribuidor extendida. Estos resultados sugieren que la extensión de la marca de distribuidor hacia posicionamientos de mayor calidad beneficia la valoración global de la marca, mientras que ponen en duda que la extensión de la marca de distribuidor hacia posicionamientos más orientados al precio perjudique la valoración global de la marca. Esta asimetría en los efectos de extensión vertical de la marca de distribuidor está en línea con los resultados aportados por Heath et al. (2001) y con nuestra propuesta de que el efecto negativo de la extensión a la marca de distribuidor genérica sobre la percepción de calidad de la marca de distribuidor extendida es menor que el efecto positivo de la extensión a la marca de distribuidor premium.

4. CONCLUSIONES E IMPLICACIONES PARA EL ENTORNO EMPRESARIAL

Este trabajo ha abordado las consecuencias de la estrategia de cartera de marcas de distribuidor en el eje precio-calidad. En primer lugar, se han analizado los efectos perceptuales de la extensión sobre la calidad percibida de la marca matriz o estándar. En segundo lugar, se han analizado los efectos perceptuales de la extensión sobre la calidad percibida global de la marca extendida, o cartera de marcas de distribuidor resultante. De los contenidos expuestos, se pueden destacar algunas conclusiones de especial interés:

En primer lugar, la estrategia de cartera de marcas de distribuidor en el eje calidad-precio altera el contexto de evaluación al que se enfrenta el consumidor cuando evalúa la marca estándar, y esto afecta sus evaluaciones. En concreto dicha estrategia favorece la comparación por parte de los consumidores, lo que provoca el contraste, es decir, una tendencia en enfatizar las diferencias percibidas en la cartera de marcas. Concretamente, el reconocimiento de una versión económica, o marca genérica, incrementa la calidad percibida de la marca estándar, mientras que el reconocimiento de una versión mejorada, o la marca premium, disminuye la valoración de la marca estándar. Estos resultados ponen de manifiesto el potencial de las carteras de marcas de distribuidor a la hora de alterar las valoraciones subjetivas de los consumidores.

Estos resultados sugieren la conveniencia de una estrategia en tres escalones, de tal forma que la marca estándar se sitúe como una opción intermedia de precio-calidad dentro del surtido de marcas de distribuidor. Las marcas genéricas, además de captar la atención del segmento de consumo más orientado al precio, tienen el efecto añadido de potenciar la percepción de calidad de la marca estándar y, por tanto, contribuir al papel de la marca propia en la diferenciación del minorista. Las marcas premium contribuyen de manera directa a esta diferenciación, mientras que el efecto negativo sobre la percepción de la marca estándar es mitigado por el posicionamiento intermedio de dicha marca.

En segundo lugar, nuestros resultados ponen de manifiesto que la extensión de la marca de distribuidor hacia posicionamientos más orientados al precio no perjudica la valoración global de la marca extendida mientras que la extensión de la marca de distribuidor



hacia posicionamientos de mayor calidad beneficia la valoración de la marca extendida.

Este resultado evidencia efectos asimétricos en las extensiones verticales de la marca en el eje calidad-precio. La imagen negativa que puede provocar la asociación de la marca con una versión económica, o genérica, parece compensarse con los efectos positivos derivados del contraste entre marcas o la percepción de mayor variedad por parte de los consumidores. Por el contrario, la introducción de una marca de distribuidor mejorada, o premium, arroja un saldo positivo en la imagen de la cartera de marcas de distribuidor resultante.

Estos resultados justifican de nuevo la incorporación por parte de los minoristas de las marcas premium, que constituyen el perfil más reciente dentro del panorama de marcas de distribuidor. Estas marcas, aunque orientadas en atender a un segmento de consumo interesado en productos de alta calidad y diferenciados del resto de productos de la competencia, también redundan en una mejor valoración de la cartera de marcas del minorista y, en definitiva, en una mejor imagen y una mayor diferenciación del mismo.

Es preciso apuntar que este estudio, aunque sugiere interesantes conclusiones en torno a la extensión de las marcas de distribuidor, tan solo constituye una primera aproximación a la temática. Los resultados empíricos proceden de un único distribuidor. Además, sería interesante abordar el problema considerando metodologías alternativas, especialmente en lo que respecta a la recogida y elaboración de la información. Por ejemplo, para capturar el efecto neto de las extensiones de la marca de distribuidor, este estudio ha interpretado la calidad percibida en la marca extendida o global como el promedio de valoración de las versiones de marca que conoce el consumidor. La consideración de medidas alternativas permitiría aportar mayor robustez a los resultados obtenidos; por ejemplo, la consideración de una valoración de la marca extendida independiente de las valoraciones de cada marca o vinculada a la valoración del propio distribuidor. Otra cuestión interesante sería analizar en qué medida los efectos planteados se mantienen incluso cuando las carteras de marca de distribuidor no comparten un mismo nombre de marca. Presumiblemente, muchos de los argumentos serían igualmente aplicables en la medida en que los consumidores reconozcan y relacionen los posicionamientos de las distintas marcas propias.

AGRADECIMIENTOS

Los autores agradecen la colaboración de los directores de los puntos de venta por facilitar la recogida de datos de este trabajo. Esta investigación ha sido realizada en el marco del Proyecto de Investigación ECO2011-23381, financiado por el Ministerio de Economía y Competitividad dentro del Plan Nacional de Investigación.

BIBLIOGRAFÍA

- Aaker, D.A. (1996). *Building Strong Brands*. New York: The Free Press.
- Aaker, D.A. (1997). "Should You Take Your Brand to Where the Action Is?", *Harvard Business Review*, Vol. 75 núm 5, p. 135-43.
- Adaval, R.; Wyer, R.S. (2011). "Conscious and Nonconscious Comparisons with Price Anchors: Effects on Willingness to Pay for Related and Unrelated Products", *Journal of Marketing Research*, Vol. 48 núm 2, p. 355-365.
- Ailawadi, K.L.; Keller, K.L. (2004). "Understanding Retail Branding: Conceptual Insights and Research Priorities", *Journal of Retailing*, Vol. 80, p. 331-342.
- Bless, H.; Schwarz, N. (2010). Mental Construal and the Emergence of Assimilation and Contrast Effects: The Inclusion/Exclusion Model. En *Advances in Experimental Social Psychology*. M. P. Zanna (ed.).
- Chernev, A. (2011). "Semantic Anchoring in Sequential Evaluations of Vices and Virtues", *Journal of Consumer Research*, Vol. 37 núm 5, p. 761-774.
- Chien, Y.-W.; Wegener, D.T.; Hsiao, C.-C.; Petty, R. E. (2010). "Dimensional Range Overlap and Context Effects in Consumer Judgments", *Journal of Consumer Research*, Vol. 37, núm 3, p. 530-542.
- Förster, J.; Liberman, N.; Kuschel, S. (2008). "The Effect of Global versus Local Processing Styles on Assimilation versus Contrast in Social Judgment", *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 94 núm 4, p. 579-99.
- Geyskens, I.; Gielens, K.; Gijsbrechts, E. (2010). "Proliferating Private-label Portfolios: How Introducing Economy and Premium Private Labels Influences Brand Choice", *Journal of Marketing Research*, Vol. 47 núm 5, p. 791-807.
- Heath, T.B.; DelVecchio, D.; McCarthy, M.S. (2011). "The Asymmetric Effects of Extending Brands to Lower and Higher Quality", *Journal of Marketing*, Vol. 75, núm 4, p. 3-20.
- Herr, P. M. (1986). "Consequences of Priming: Judgment and Behavior", *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 51 núm 6, p.1106-1115.
- Huber, J.; Payne, J. W.; Puto, C. (1982). "Adding Asymmetrically Dominated Alternatives: Violations of Regularity and the Similarity Hypothesis", *Journal of Consumer Research*, Vol. 9 núm Junio, p. 90-98.

Janiszewski, C.; Lichtenstein, D. R. (1999). "A Range Theory Account of Price Perception", *Journal of Consumer Research*, Vol. 25 núm 4, p. 353-368.

KantarWorldPanel (2012), "Radiografía de la Distribución Española y su Comprador". Disponible en http://www.kantarworldpanel.com/kwp_ftp/Spain/NdP/20120417_WPD2012/20120417_WPD2012_RdP.pdf (Acceso el 12 Junio 2012)

Kim, C.K.; Lavack, A.M; Smith, M. (2001). "Consumer Evaluation of Vertical Brand Extensions and Core Brands", *Journal of Business Research*, Vol. 52 núm 3, p. 211-222.

Kirmani, A.; Sood, S.; Bridges, S. (1999), "The Ownership Effect in Consumer Responses to Brand Line Stretches", *Journal of Marketing*, Vol. 63 núm 1, p. 88-101.

Kumar, N.; Steenkamp, J. E. M. (2007) Private Label Strategy: How to Meet the Store Brand Challenge. Harvard Business School Press.

Lee, M. P.; Suk, K. (2010). "Disambiguating the Role of Ambiguity in Perceptual Assimilation and Contrast Effects", *Journal of Consumer Research*, Vol. 36, núm 5, p. 890-897.

Lei, J.; de Ruyter, K.; Wetzels, M. (2008). "Consumer Responses to Vertical Service Line Extensions", *Journal of Retailing*, Vol. 84, núm Septiembre, p. 268-280.

Lynch, J.G. Jr.; Chakravarti, D.; Mitra, A. (1991), "Contrast Effects in Consumer Judgments: Changes in Mental Representations or in the Anchoring of Rating Scales?", *Journal of Consumer Research*, Vol. 18, núm Diciembre, p. 284-297.

Mussweiler, T. (2003), "Comparison Processes in Social Judgment: Mechanisms and Consequences", *Psychological Review*, Vol. 110, núm 3, p. 472-489.

Nam, M.; Sternthal, B. (2008). "The Effects of a Different Category Context on Target Brand Evaluations", *Journal of Consumer Research*, Vol. 35 núm 4, p. 668-679.

Palmeira, M.M.; Dominic T. (2011). "Two-tier Store Brands: the Benefic Impact of a Value Brand on Perceptions of Premium brand", *Journal of Retailing*, Vol. 87, núm 4, p. 540-548.

Stapel, D.A.; Koomen, W.; Velthuisen, A.S (1998). "Assimilation or Contrast? Comparison Relevance, Distinctness, and the Impact of Accessible Information on Consumer Judgment", *Journal of Consumer Psychology*, Vol. 7, núm 1, p. 1-24.

Stapel, D.A.; Winkielman, P. (1998). "Assimilation and Contrast as a Function of Context-Target Similarity, Distinctness, and Dimensional Relevance", *Personality and Social Psychology Bulletin*, Vol. 24 núm 6, p. 634-646.

NOTAS

1. Autora de contacto: Universidad de Salamanca; Dpto. de Administración y Economía de la Empresa; Campus Miguel de Unamuno; 37007 – Salamanca; España.





Javier Montoya-del-Corte¹

Departamento de
Administración de
Empresas
Universidad de Cantabria



javier.montoya@unican.es

Utilidad de la auditoría de cuentas: perspectiva de las PYMES en España*

The usefulness of auditing: the Spanish SME perspective

80



Ana Fernández-Laviada

Departamento de
Administración de
Empresas
Universidad de Cantabria



ana.fernandez@unican.es

I. INTRODUCCIÓN

Los auditores tienen la misión de aportar fiabilidad a la información financiera de las empresas, debiendo cumplir con rigurosas disposiciones legales y normativas. No obstante, el mercado de auditoría se caracteriza por ser altamente competitivo, con presión de precios y escaso crecimiento. Por este motivo, los auditores tratan de desempeñar funciones adicionales a la que se les exige, luchando por ser percibidos como suministradores de un servicio de mayor utilidad para las empresas (Hellman, 2006).

A esta situación hay que unir, en el contexto de la Unión Europea, una serie de reformas orientadas a combatir la actual crisis económica. Entre las medidas con mayor impacto sobre la auditoría y su mercado, cabe destacar la eliminación de ciertas cargas administrativas para las empresas, en general, y las pequeñas, más en particular, a las que ahora se las exime de la obligación de auditar sus cuentas anuales (Parlamento Europeo y Consejo de la Unión Europea, 2013).

En España, esta dispensa de auditoría obligatoria ya existe para empresas que no alcanzan determinadas cifras de activo, facturación



Francisco Javier Martínez-García

Departamento de
Administración de
Empresas
Universidad de Cantabria



francisco.martinez@unican.es



RESUMEN DEL ARTÍCULO

Este trabajo analiza si las Pymes perciben la auditoría como un servicio de utilidad para sus negocios. Mediante una encuesta a 400 directivos españoles, se identifican algunas ventajas específicas que pueden agruparse en varios factores relevantes relacionados con la posición de las empresas frente a determinados agentes evaluadores, su gestión interna y su valor e imagen frente a terceros. Además, los resultados sugieren que las pequeñas empresas, las que se auditan voluntariamente y las no familiares son las que más valoran la auditoría.

EXECUTIVE SUMMARY

This paper analyzes if SME perceive auditing as a useful service for their businesses. With a survey of 400 Spanish business managers, specific advantages are identified which can be grouped together based on several relevant factors related to the businesses' stance on some evaluating agents, their internal management and their value and image in the eyes of third parties. Furthermore, the findings suggest small businesses, those who voluntarily audit themselves and those which are non-family businesses, are the ones that value auditing the most.

***Junto con la
aportación de
credibilidad, en los
últimos años los
auditores parecen
haber asumido una
función más amplia,
tratando de reportar
otro tipo de beneficios
a las empresas que les
contratan***

y trabajadores. Ahora bien, los umbrales que la Unión Europea acaba de aprobar son más elevados². Si nuestro país aceptara estos nuevos niveles, se produciría un importante descenso en el número de empresas obligadas a auditarse (Montoya et al., 2012). Ante la posibilidad de que estas empresas decidan entonces dejar de auditarse, surge la necesidad de profundizar en el estudio del interés e importancia de la auditoría desde diferentes perspectivas.

Este trabajo, en concreto, se plantea con la finalidad de analizar si las Pymes perciben la auditoría como un servicio de utilidad para sus negocios. La elección de las Pymes como grupo de interés se justifica, principalmente, por la posibilidad que ofrecen de encontrar empresas obligadas y no obligadas a auditarse, que se considera puede enriquecer la interpretación de los resultados.

Mediante una encuesta a 400 directivos de Pymes españolas se obtiene, en primer lugar, que los aspectos más valorados son el aumento de la fiabilidad y credibilidad de la información financiera, el efecto positivo que para las agencias de calificación supone una opinión de auditoría favorable y la mejora en las relaciones con las entidades financieras. Además, se identifican varios factores relevantes a los que pueden asignarse el conjunto de variables consideradas en el estudio y que se relacionan con la posición de las empresas frente a agentes evaluadores, su gestión interna y su valor e imagen frente a terceros. Finalmente, los resultados obtenidos sugieren que las pequeñas empresas, las que se auditan voluntariamente y las no familiares son las que más valoran el servicio de auditoría.

Este estudio contribuye a la literatura aportando evidencia adicional sobre la utilidad de la auditoría y las variables que podrían determinar su contratación voluntaria en España, tema sobre el que existen pocas investigaciones realizadas en países como Australia, Finlandia y Reino Unido. Además, recoge un amplio número de variables obtenidas de la literatura y de entrevistas con expertos, que son clasificadas según las respuestas de las Pymes encuestadas, algo que no se ha hecho en la literatura previa. Esto permite identificar distintas vertientes asociadas a la utilidad del servicio de auditoría, valorar su importancia y hacer comparaciones atendiendo a ciertos atributos de las Pymes, a efectos de poder disponer de nuevos elementos de juicio sobre el tema.

Finalmente, cabe señalar que este estudio tiene implicaciones para diferentes colectivos. Puede interesar a organismos reguladores como el Instituto de Contabilidad y Auditoría de Cuentas, al decidir si se elevan en España los límites de auditoría obligatoria hasta los niveles recientemente establecidos, con carácter general, para el conjunto de Estados miembros de la Unión Europea. También puede ser relevante para las pequeñas empresas, al poner sobre la mesa ciertas variables y factores que pueden ayudarlas a decidir si contratar la auditoría de forma voluntaria. Por último, puede repercutir sobre los auditores y sociedades de auditoría, ayudándoles a conocer qué funciones adicionales podrían desarrollar para las empresas a fin de ganar cuota de mercado mediante auditorías voluntarias.

PALABRAS CLAVE

Auditoría de cuentas, Pequeñas y medianas empresas (Pymes), Auditoría voluntaria, Empresa familiar, Unión Europea

KEY WORDS

Auditing, Small and Medium Enterprises (SMEs), Voluntary audit, Family business, European Union

2. LA UTILIDAD DE LA AUDITORÍA Y SU CONTRATACIÓN VOLUNTARIA

La contratación de la auditoría de forma voluntaria supone un elemento de control a las asimetrías de información y conflictos de intereses entre principales y agentes. En concreto, el auditor es definido como un agente que informa a los propietarios de las empresas sobre la fiabilidad de la información financiera elaborada por los administradores a los que han cedido la gestión de su negocio. Ahora bien, el resultado de la auditoría también trasciende al exterior de las empresas, convirtiéndose en una señal que se lanza al mercado con impacto directo sobre la confianza de un amplio número de stakeholders (Willenborg, 1999).

A partir de esta premisa, numerosos estudios evidencian las ventajas de la auditoría voluntaria para las empresas frente a distintos grupos de interés. Uno de los colectivos más estudiado son las entidades financieras, poniéndose de manifiesto que la auditoría voluntaria facilita el acceso a financiación bancaria, favoreciendo incluso la obtención de un tipo de interés más reducido (Carey et al., 2000; Senkov et al., 2001; Pitman y Fortin, 2004; Kim et al., 2011; Minnis, 2011; Collis, 2012). Otras investigaciones concluyen que las empresas que se auditan voluntariamente logran alcanzar una mayor puntuación por parte de las agencias de calificación (Collis, 2008; Lennox y Pittman, 2011; Dedman y Kausar, 2012). Con relación a la utilidad de la auditoría voluntaria frente a otros grupos, como pueden ser los proveedores, acreedores y clientes, los resultados disponibles son contrapuestos, en función del ámbito territorial en que se estudien (Collis, 2010).

Junto con la aportación de credibilidad, en los últimos años los auditores parecen haber asumido una función más amplia, tratando de reportar otro tipo de beneficios a las empresas que les contratan. Esta situación se debe, fundamentalmente, al elevado precio de los trabajos de revisión de la información financiera, que hace que las empresas esperen alguna contribución adicional por parte de los auditores (Hellman, 2006). Algunos estudios ponen de manifiesto que la auditoría es útil porque conlleva mejoras en la efectividad de los procesos y ayuda al cumplimiento de la regulación por parte de las empresas (Knechel et al., 2008). Además, las empresas que se auditan de forma voluntaria perciben como ventaja la revisión y comprobación de su sistema y registros contables por un experto independiente, que puede asesorarles a partir de su experiencia en otras compañías (Collis et al., 2004; Collis, 2008; Niemi et al., 2012). A esto se une, también, la contribución de los auditores a la mejora del sistema de control interno de las empresas (Abdel-Khalik, 1993; Collis, 2008).

Con relación al precio de la auditoría aludido en el párrafo anterior, autores como Johnson y Lys (1990) lo revelan como un factor clave al decidir si contratar el servicio, con independencia de la utilidad que se le atribuya. Acerca de la relación coste-beneficio, algunos trabajos previos destacan que la auditoría no es percibida como un servicio sustancialmente caro en comparación con las ventajas que proporciona (Collis, 2010). Así, tanto para los auditores como para las empresas la auditoría aporta beneficios que superan el coste en el que se incurre (Chung y Narasimhan, 2001; Collis et al., 2004). No obstante, otros estudios han obtenido el resultado contrario, poniendo de manifiesto que en opinión de las empresas el coste de la auditoría es superior a los beneficios que ésta reporta (Collis, 2008). Es preciso subrayar que algunas de estas investigaciones han examinado las posibles diferencias en la percepción de la utilidad de la auditoría al considerar determinados atributos relacionados con las empresas. Así, por ejemplo, varios trabajos obtienen resultados que sugieren que la dimensión de las empresas influye positivamente en la demanda voluntaria del servicio de auditoría, de tal manera que existe una mayor probabilidad de contratación a medida que aumenta su tamaño (Collis et al., 2004; Collis, 2012; Niemi et al., 2012). Otros autores, en cambio, no obtienen diferencias significativas en la demanda voluntaria de la auditoría entre empresas de distinto tamaño (Senkov et al., 2001). Al diferenciar empresas auditadas



obligatoria y voluntariamente, Kim et al. (2011) obtienen que la información financiera de las que se auditan de forma voluntaria se percibe como más fiable por el mercado. Por último, con relación a la naturaleza familiar de las empresas, Carey et al. (2000) evidencian que en aquellas con una mayor proporción de administradores y directivos familiares es menos frecuente la auditoría voluntaria, al existir un menor grado de separación entre propiedad y control. En esta misma línea, Collis et al. (2004) y Collis (2012) encuentran que en las empresas familiares es menos probable la contratación voluntaria del servicio de auditoría. No obstante, en un trabajo más reciente, Niemi et al. (2012) no encuentran diferencias significativas a este respecto entre empresas familiares y no familiares.

De la revisión de la literatura realizada, se desprende la necesidad de generar evidencia adicional sobre la utilidad de la auditoría para el caso concreto de España, en un momento de crisis económica en el que se podría reducir el número de empresas obligadas a auditarse. Para conseguirlo, el presente trabajo plantea las siguientes dos preguntas de investigación:

- 1ª) ¿Qué utilidad perciben las Pymes en el servicio de auditoría?
- 2ª) ¿Depende esta percepción del tamaño de las empresas, del tipo de auditoría y de su naturaleza familiar?

De acuerdo con los resultados de los trabajos integrados en este apartado, se esperan encontrar determinadas utilidades específicas relacionadas con la posición de las empresas frente a terceros, como entidades financieras y agencias de calificación, así como determinadas ventajas para su gestión interna. Por otra, se espera que las medianas empresas, las que se auditan voluntariamente y las no familiares perciban una mayor utilidad en el servicio de auditoría.

3. UN ESTUDIO SOBRE LA UTILIDAD DE LA AUDITORÍA PARA LAS PYMES ESPAÑOLAS

Tras revisar los estudios previos sobre el tema, se realizó una investigación cualitativa consistente en varias entrevistas en profundidad a expertos en la materia, tanto auditores como directivos de Pymes. Esto permitió completar la relación de variables asociadas a la utilidad de la auditoría obtenidas de trabajos empíricos previos. Estas variables fueron sometidas a una prueba piloto con varios expertos, cuya retroalimentación llevó a introducir algunas modificaciones en su redacción para garantizar en mayor medida la comprensión de las mismas.

Seguidamente, se desarrolló una investigación cuantitativa dirigida a las Pymes, como empresas receptoras y potencialmente receptoras del servicio de auditoría. La recogida de información, efectuada en el ámbito de España entre abril y julio de 2011, se realizó a través de un cuestionario estructurado, administrado de forma personal a los directivos de las Pymes. Así, se pudo recabar su opinión sobre las diecisiete variables relacionadas con la utilidad de la auditoría que integran el estudio y algunas características de las Pymes en las que trabajan.

Para seleccionar y contactar a las empresas se utilizó la base de datos SABI. La selección de la muestra se efectuó mediante un procedimiento aleatorio en dos estratos diferentes: medianas empresas (obligadas a auditarse) y pequeñas empresas (no obligadas a auditarse). En total, en la encuesta participaron 400 Pymes que, sobre las 151.336 que conformaban la población, supone un error muestral de $\pm 4,89\%$ para un nivel de confianza del 95%.

Como se justifica en el apartado de introducción, las Pymes encuestadas se clasifican según su tamaño, tipo de auditoría y naturaleza familiar. La elección de estos tres atributos se debe a que la literatura previa las identifica como relevantes a la hora de explicar diferencias en la utilidad de la auditoría. En este trabajo el 53,3% de las empresas encuestadas son medianas (51-250 trabajadores) y, por tanto, están obligadas a auditarse, mientras que el 46,7% son pequeñas (10-50 trabajadores) y no tienen esta obligación. Entre estas últimas, el 65,2% no auditan sus cuentas anuales y el 34,8% las auditan de forma voluntaria. Por último, el 47% son empresas familiares y el 53% no familiares.

Con el fin de examinar las posibles interrelaciones existentes entre las diecisiete variables consideradas en el estudio, se efectúa un análisis factorial exploratorio de componentes principales. Como se verá más adelante, el análisis realizado permite identificar cuatro factores que, dentro de ciertos parámetros de validez estadística, explican el 60,7% de la varianza contenida en el conjunto de dichas variables iniciales. Esto permite simplificar la información obtenida sobre la utilidad de la auditoría para las Pymes, construyendo dimensiones más genéricas que son objeto de interpretación en el análisis de resultados. Esta técnica de reducción de datos es novedosa en el tema objeto de estudio, si bien ha sido empleada con éxito en otras investigaciones recientes sobre la percepción de directivos dentro de la disciplina auditora (Martínez y Olmedo, 2012).

Además, se realiza un análisis de la varianza a fin de examinar las posibles diferencias que existen en la importancia atribuida a los factores identificados según el tamaño de las empresas, el tipo de auditoría y su naturaleza familiar.

4. RESULTADOS

La **Tabla 1** recoge las diecisiete variables relacionadas con la utilidad de la auditoría que integran el estudio, ordenadas de mayor a menor promedio obtenido según una escala Likert de 5 puntos (1 = “Totalmente en desacuerdo”; 5 = “Totalmente de acuerdo”).

Tabla 1. **Utilidad de la auditoría para las Pymes**

VARIABLES	Nº OBSERV.	MEDIA	DESV. TÍPICA	MÁX.	MÍN.
Aumenta la fiabilidad y credibilidad	400	4,18	0,931	5	1
Efecto positivo - opinión favorable ante agencias de calificación	400	4,04	0,907	5	1
Favorece las relaciones con las entidades financieras	399	3,94	1,008	5	1
Efecto negativo - opinión no favorable ante agencias de calificación	395	3,86	1,039	5	1
Favorece el control de los sistemas de información contable	400	3,80	1,042	5	1
Contribuye a prevenir/detectar fraudes internos	400	3,77	1,157	5	1
Mejora la imagen de las empresas	398	3,76	1,020	5	1
Mejora la eficacia y eficiencia del sistema de control interno	399	3,69	1,051	5	1
Mejora la eficacia y eficiencia de la gestión de riesgos	400	3,50	1,142	5	1
Favorece las relaciones con las Administraciones Públicas	400	3,40	1,228	5	1
Aporta mayor valor añadido a las empresas	396	3,37	1,127	5	1
Mejora la eficacia y eficiencia de los procesos de dirección	400	3,31	1,169	5	1
Tiene un impacto positivo en las políticas de RSC	396	3,13	1,127	5	1
Ayuda a que los empleados trabajen mejor	399	2,88	1,386	5	1
Favorece las relaciones con los proveedores de las empresas	399	2,74	1,175	5	1
Favorece las relaciones con los clientes de las empresas	400	2,68	1,168	5	1
Conlleva un coste inferior al beneficio que genera	398	2,68	1,169	5	1

Como puede observarse, las Pymes opinan que la auditoría, principalmente, aumenta la fiabilidad y credibilidad de la información financiera, lo cual es coherente con el cometido legal de esta actividad profesional y con los resultados de investigaciones recientes que evidencian que la probabilidad de que unas cuentas anuales contengan errores se reduce a la mitad si éstas son auditadas voluntariamente (Clatworthy y Peel, 2013). Las Pymes consideran que esto, a su vez, tiene un efecto positivo en la evaluación y calificación de las empresas que facilitan información financiera, crediticia y de riesgos a terceros si la opinión del auditor es favorable, que es consistente con los resultados de Collis (2008), Lennox y Pittman (2011) y Dedman y Kausar (2012). Además, estiman que la auditoría también favorece las relaciones con las entidades financieras, que está en la línea de los hallazgos de Carey et al. (2000), Senkov et al. (2001), Pitman y Fortin (2004), Kim et al. (2011), Minnis (2011) y Collis (2012).

Aunque en menor medida que las anteriores, las Pymes también aprecian en la auditoría otras ventajas consistentes con la literatura previa, como que favorece el control de los sistemas de información contable de las empresas (Collis et al., 2004; Collis, 2008; Niemi et al., 2012), mejora la eficacia y eficiencia de su sistema de control interno (Abdel-Khalik, 1993; Collis, 2008) y de sus procesos de gestión de riesgos (Knechel et al., 2008). Además, consideran que la auditoría contribuye a mejorar la imagen de las empresas, así como a prevenir y/o detectar la comisión de fraudes internos. Esto último está en la línea del *gap* de expectativas por el que tradicionalmente se ha atribuido a los auditores la función de detectores de fraudes (García Benau, 1995).

Con relación a otras variables que han pasado más desapercibidas en la literatura previa, cabe señalar que las Pymes muestran cierta indiferencia respecto a que la auditoría favorezca las relaciones con las Administraciones Públicas, aporte mayor valor añadido a las empresas, mejore la eficacia y eficiencia de sus procesos de dirección y tenga un impacto positivo en sus políticas de responsabilidad social corporativa. Además, están en desacuerdo con que la auditoría ayude a que los empleados trabajen mejor y con mayor rigurosidad, favorezca las relaciones con los proveedores y los clientes de las empresas y conlleve un coste inferior al beneficio que genera. Este último resultado es consistente con Collis (2008), en oposición a estudios anteriores como los de Chung y Narasimhan

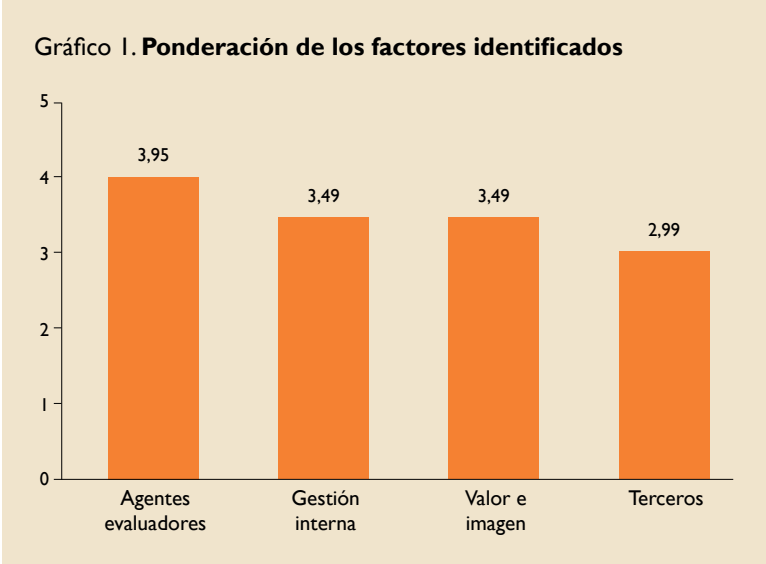


(2001) y Collis et al. (2004). Esto puede significar que a las Pymes, en la actual situación de crisis, les parece elevada la suma de los costes derivados de prepararse para recibir y relacionarse con el auditor y los honorarios que éste cobra (Carey et al., 2013), en comparación con los beneficios que el servicio les reporta. Para analizar las posibles interrelaciones entre estas variables y poder encontrar dimensiones subyacentes a la utilidad del servicio de auditoría, se efectúa un análisis factorial del que resultan cuatro factores diferentes (**Tabla 2**).

Tabla 2. Factores identificados

VARIABLES	FACTOR 1	FACTOR 2	FACTOR 3	FACTOR 4
Mejora la eficacia y eficiencia del sistema de control interno	0,801			
Mejora la eficacia y eficiencia de la gestión de riesgos	0,784			
Mejora la eficacia y eficiencia de los procesos de dirección	0,711			
Favorece el control de los sistemas de información contable	0,701			
Contribuye a prevenir/detectar fraudes internos	0,637			
Ayuda a que los empleados trabajen mejor	0,530			
Favorece las relaciones con los clientes de las empresas		0,828		
Favorece las relaciones con los proveedores de las empresas		0,776		
Favorece las relaciones con las Administraciones Públicas		0,648		
Tiene un impacto positivo en las políticas de RSC		0,607		
Mejora la imagen de las empresas			0,650	
Conlleva un coste inferior al beneficio que genera			0,637	
Aumenta la fiabilidad y credibilidad			0,563	
Aporta mayor valor añadido a las empresas			0,477	
Efecto negativo - opinión no favorable ante agencias de calificación				0,851
Efecto positivo - opinión favorable ante agencias de calificación				0,764
Favorece las relaciones con las entidades financieras				0,438
% de varianza explicada por cada factor	20,8	17,5	11,5	10,9
% de varianza acumulada	20,8	38,3	49,8	60,7

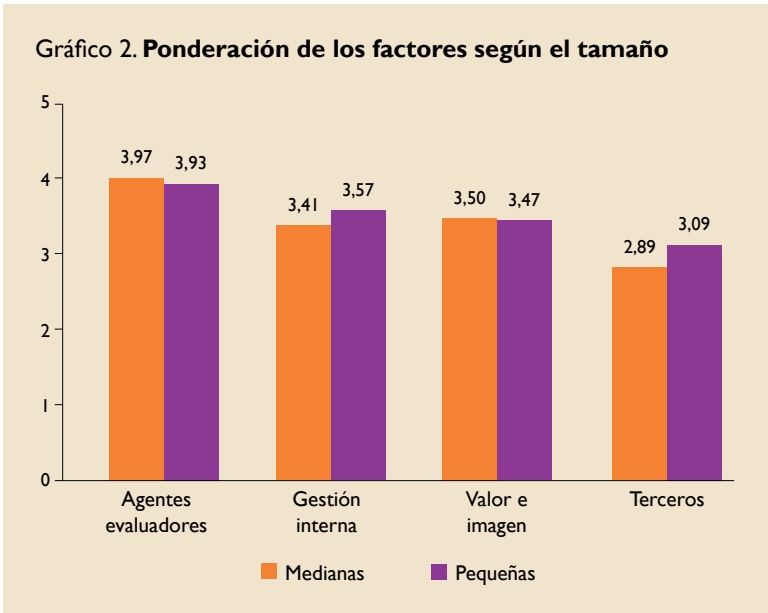
El “Factor 1” agrupa seis utilidades específicas que la auditoría puede aportar hacia el interior de las empresas, de tal manera que representa el provecho que éstas pueden sacar de la contratación del servicio para mejorar su “Gestión interna”. El “Factor 2” incluye cuatro utilidades específicas de la auditoría de cara a mejorar el vínculo de las empresas con determinados grupos de interés y la sociedad en general, por lo que representa las ventajas que se pueden conseguir al enriquecerse las relaciones con “Terceros”. El “Factor 3” está integrado por otras cuatro utilidades específicas de la auditoría asociadas a distintos aspectos relativos a la generación de valor en las empresas y cómo éstas son percibidas por la sociedad, de tal modo que representa el beneficio que pueden obtener de la auditoría para incrementar su “Valor e imagen”. Por último, el “Factor 4” lo componen tres utilidades específicas de la auditoría relacionadas con su importancia para la toma de decisiones de determinadas instituciones de información y financiación, de tal forma que representa el fruto que las empresas pueden sacar de auditarse frente al escrutinio de estos “Agentes evaluadores”. Estos cuatro factores fueron calculados a partir del promedio de las utilidades específicas de la auditoría incluidas en cada uno de ellos, mostrándose los resultados en el **Gráfico 1**.



Este análisis pone de manifiesto que, según las Pymes, la auditoría es especialmente útil para mejorar la posición de las empresas frente

al escrutinio de los “Agentes evaluadores”. A continuación, destaca su utilidad para mejorar la “Gestión interna” y el “Valor e imagen” de las empresas, que son valorados con la misma importancia. Por último, los datos son indicativos de la indiferencia de las Pymes respecto a que la auditoría sea un servicio útil para mejorar las relaciones de las empresas con “Terceros”.

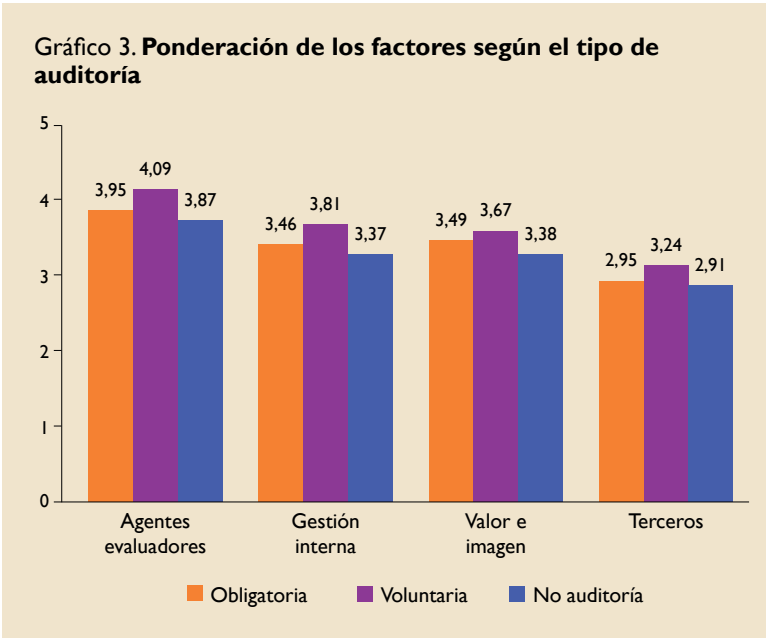
Una vez identificados los factores que subyacen a la utilidad de la auditoría, se analizan las posibles diferencias en la importancia atribuida a cada factor al tomar en consideración el tamaño, el tipo de auditoría y la naturaleza familiar de las Pymes. Los resultados obtenidos se presentan en los **Gráficos 2, 3 y 4**.



Respecto al tamaño, se obtienen diferencias estadísticamente significativas para los factores “Gestión interna” y “Terceros”. De esta manera, puede afirmarse que las pequeñas empresas perciben un mayor grado de utilidad de la auditoría con relación al conjunto de variables asociadas a estos dos factores. Este resultado es contrario a lo esperado sobre la base de la literatura previa (Collis et al., 2004; Collis, 2012; Niemi et al., 2012), si bien puede explicarse porque estas investigaciones consideran solamente pequeñas empresas de distinta dimensión. En el presente trabajo, aproximadamente una tercera parte de las pequeñas empresas se auditan voluntariamente

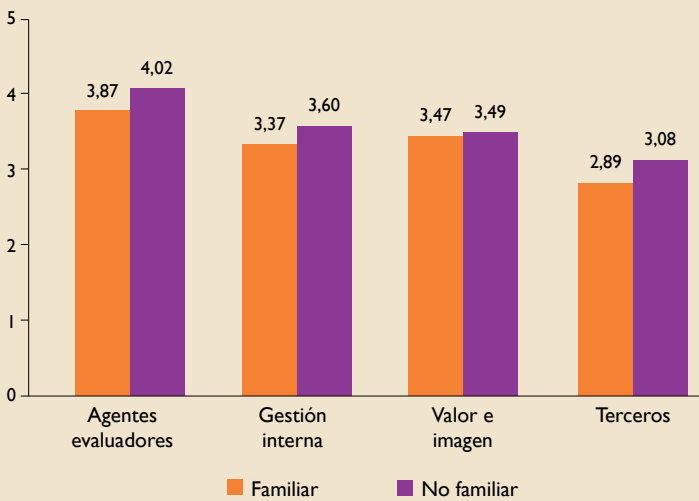


y, como se ve a continuación, este grupo es el que más valora todos los factores identificados.



Al considerar el tipo de auditoría que reciben, se obtienen diferencias estadísticamente significativas para los factores “*Gestión interna*”, “*Valor e imagen*” y “*Terceros*”. En este caso, esta disparidad viene principalmente motivada por el mayor grado de utilidad que las Pymes que se auditan voluntariamente perciben respecto al conjunto de variables asociadas a estos tres factores, lo cual a su vez se relaciona con la mayor fiabilidad que tiene para el mercado la información financiera auditada de forma voluntaria (Kim et al., 2011). Además, es interesante destacar que, salvo para el factor “*Valor e imagen*”, las empresas obligadas a auditarse tienen percepciones que no difieren significativamente de las no auditadas, por lo que si el aumento de los límites de auditoría obligatoria se produjera cabría esperar que las afectadas dejaran de auditarse. Finalmente, al clasificar a las Pymes según su naturaleza familiar, resultan diferencias estadísticamente significativas para los factores “*Gestión interna*”, “*Terceros*” y “*Agentes evaluadores*”. De este modo, la evidencia obtenida es indicativa de que las empresas no familiares atribuyen un mayor grado de utilidad a la auditoría en lo referente al

Gráfico 4. Ponderación de los factores según la naturaleza familiar



conjunto de variables asociadas a estos tres factores. Este resultado se corresponde con lo esperado sobre la base de la literatura previa, siendo indicativo de una menor necesidad de supervisión en las empresas familiares, al existir un menor distanciamiento entre los propietarios y las acciones de los administradores (Collis et al., 2004; Collis, 2012).

5. CONCLUSIONES

Los resultados de este trabajo destacan el importante papel de la auditoría y su gran utilidad para el logro de un mejor desarrollo económico y empresarial por parte de las Pymes. Éstas perciben diferentes ventajas derivadas de la contratación del servicio de auditoría, en especial la fiabilidad que aporta a la información financiera y su efecto positivo en la relación con las entidades de crédito y las agencias de calificación. Además, consideran que la auditoría es un servicio útil porque les ayuda a mejorar su gestión interna y su valor e imagen frente a terceros. En consecuencia, los responsables de las empresas, en general, y de las Pymes, más en particular, no deben entender la contratación del servicio de auditoría como un gasto, sino como una inversión en transparencia empresarial, que redunda en una serie de ventajas competitivas,

como por ejemplo estar en una mejor disposición para poder acceder al crédito bancario.

Ahora bien, los resultados obtenidos también ponen de manifiesto que las Pymes consideran que el coste de la auditoría en la actualidad es elevado. Esta circunstancia obliga a las sociedades de auditoría, así como a los auditores que ejercen la actividad de manera individual, a concienciarse de que a ese precio es muy complicado que las Pymes les contraten si no están obligadas a ello, máxime en una situación de crisis económica como la que se está viviendo, por lo que deben ofrecerles un servicio más completo y diversificado que les anime a hacerlo de forma voluntaria.

Por último, es preciso subrayar que los resultados de este trabajo deben servir a los organismos reguladores de la auditoría en los Estados miembros de la Unión Europea, como es el caso del Instituto de Contabilidad y Auditoría de Cuentas en España, como elemento de juicio al decidir si se elevan los límites cuantitativos que obligan a las empresas a auditar sus estados financieros por motivo de su tamaño, en los términos actualmente previstos en la Directiva 2013/34/UE. Las aportaciones de este estudio, por tanto, se unen a las voces de alarma que ya han alertado sobre las graves consecuencias que tal decisión traería consigo. Entre otras, cabe mencionar la pérdida de credibilidad de la información financiera, el incremento de la opacidad y del fraude empresarial y una mayor concentración del mercado de auditoría en poder de las grandes firmas multinacionales (ICJCE, 2012).

La interpretación de los resultados debe hacerse con las debidas cautelas, al existir algunas limitaciones que se indican a continuación. La muestra de empresas utilizada puede no ser totalmente representativa de la población de Pymes, que suponen un porcentaje muy elevado del total de empresas y poseen características muy diferentes en función de su sector de actividad, antigüedad y otros atributos no considerados. Por otra parte, la investigación se lleva a cabo en España en un momento de grave crisis, por lo que los resultados deben ser considerados asumiendo este contexto geográfico y coyuntural. Además, la utilidad de la auditoría ha sido medida a través de un conjunto determinado de variables que, si bien ofrece la debida fiabilidad al haber sido obtenida de la revisión de los estudios previos y de una investigación cualitativa, deja fuera otras variables que también podrían haber sido estudiadas. Futuros trabajos que se desarrollen en esta misma línea podrían tomar en cuenta otros colectivos, como los propios auditores, los

organismos de supervisión y algún grupo concreto de usuarios de la información financiera, como las entidades financieras y las agencias de calificación. Además, sería interesante, en orden a poder generalizar los resultados obtenidos, contrastar la consistencia de los mismos en otros contextos diferentes.

BIBLIOGRAFÍA

- Abdel-Khalik, A. R. (1993): "Why do private companies demand auditing? A case for organizational loss of control", *Journal of Accounting, Auditing & Finance*, Vol. 8, No. 1, pp. 31-52.
- Carey, P., Simnett, R. y Tanewski, G. (2000): "Voluntary demand form internal and external auditing by family businesses", *Auditing: A Journal of Practice & Theory*, Vol. 19, Supplement, pp. 37-51.
- Carey, P., Knechel, W. R. y Tanewski, G. (2013): "Costs and benefits of mandatory auditing of for-profit private and not-for-profit companies in Australia", *Australian Accounting Review*, Vol. 23, No. 64, pp. 43-53.
- Chung, S. y Narasimhan, R. (2001): "Perceived value of mandatory audits of small companies", *Managerial Auditing Journal*, Vol. 16, No. 3, pp. 120-123.
- Collis, J. (2010): "Audit Exemption and the Demand for Voluntary Audit: A Comparative Study of the UK and Denmark", *International Journal of Auditing*, Vol. 14, No. 2, pp. 211-231.
- Collis, J. (2012): "Determinants of voluntary audit and voluntary full accounts in micro- and non-micro small companies in the UK", *Accounting and Business Research*, Vol. 42, No. 4, pp. 441-468.

- Collis, J., Jarvis, R., y Skerratt, L. (2004): "The demand for the audit in small companies in the UK", *Accounting and Business Research*, Vol. 34, No. 2, pp. 87-100.
- Dedman, E. y Kausar, A. (2012): "The impact of voluntary audit on credit ratings: Evidence from UK private firms", *Accounting and Business Research*, Vol. 42, No. 4, pp. 397-418.
- García Benau, M^a. A. (1995): Pronunciamientos internacionales de auditoría relativos al fraude, Instituto de Censores Jurados de Cuentas, Madrid.
- Hellman, N. (2006): "Auditor-client interaction and client usefulness: A Swedish case study", *International Journal of Auditing*, Vol. 10, No. 2, pp. 99-124.
- Instituto de Censores Jurados de Cuentas de España (2012): Posicionamiento referente a la Propuesta de Directiva sobre los estados financieros anuales, estados financieros consolidados y otros tipos de informes de ciertos tipos de empresas (2011/0308)", ICJCE, 25 de enero.
- Johnson, W. B. y Lys, T. (1990): "The market for audit services: Evidence from voluntary auditor changes", *Journal of Accounting and Economics*, Vol. 12, No. 1-3, pp. 281-308.
- Kim, J. B., Simunic, D. A., Stein, M. T. y Yi, C. H. (2011): "Voluntary audits and the cost of debt capital for privately held firms: Korean evidence", *Contemporary Accounting Research*, Vol. 28, No. 2, pp. 585-615.
- Knechel, W. R., Niemi, L. y Sundgren, S. (2008): "Determinants of auditor choice: Evidence from a small client market", *International Journal of Auditing*, Vol. 12, No. 1, pp. 65-88.
- Lennox, C. S. y Pittman, J. A. (2011): "Voluntary Audits versus Mandatory Audits", *The Accounting Review*, Vol. 86, No. 5, pp. 1655-1678.
- Martínez-León, I. M. y Olmedo-Cifuentes, I. (2012): "Reputación percibida por los directivos de auditoras de cuentas españolas", *Universia Business Review*, No. 35, pp. 94-113.
- Minnis, M. (2011): "The value of financial statement verification in debt financing: evidence from private U.S. firms", *Journal of Accounting Research*, Vol. 49, No. 2, pp. 457-506.
- Montoya del Corte, J., Fernández-Laviada, A. y Martínez García, F. J. (2012): La auditoría de cuentas en las Pymes españolas: la opinión de los miembros del ECIF, Consejo General de Colegios de Economistas de España, Madrid.
- Niemi, L., Kinnunen, J., Ojala, H. y Troberg, P. (2012): "Drivers of voluntary audit in Finland: to be or not to be audited?", *Accounting and Business Review*, Vol. 42, No. 2, pp. 169-196.
- Parlamento Europeo y Consejo de la Unión Europea (2013): Directiva 2013/34/UE sobre los estados financieros anuales, los estados financieros consolidados y otros informes afines de ciertos tipos de empresas, Bruselas, 26 junio.
- Pitman, J. A. y Fortin, S. (2004): "Auditor choice and the cost of debt capital for newly public firms", *Journal of Accounting and Economics*, Vol. 37, No. 1, pp. 113-136.
- Senkov, D. W., Rennie, M. D., Rennie, R. D. y Wong, J. W. (2001): "The audit retention decision in the face of deregulation: evidence from large private Canadian corporations", *Auditing: A Journal of Practice & Theory*, Vol. 20, No. 2, pp. 101-113.
- Willenborg, M. (1999): "Empirical analysis of the economic demand for auditing in the initial public offerings market", *Journal of Accounting Research*, Vol. 37, No. 1, pp. 225-238.

NOTAS

* Agradecimientos: Este estudio forma parte de las actividades de la Cátedra Pyme de la Universidad de Cantabria (<http://www.catedrapyme.es>), que cuenta con el patrocinio del Banco Santander y de la Consejería de Economía, Hacienda y Empleo del Gobierno de Cantabria. Este trabajo ha sido subvencionado por la Consejería de Economía, Hacienda y Empleo del Gobierno de Cantabria. Además, los autores agradecen los comentarios y observaciones realizados por los revisores anónimos de la revista, que sin duda han contribuido a la mejora sustancial de este artículo.

1. Autor de contacto: Universidad de Cantabria; Facultad de CC. EE. y Empresariales; Departamento de Administración de Empresas; Avda. de los Castros S/N, 39005 Santander (Cantabria), España.

2. Las cifras que actualmente están vigentes en España son: 2.850.000 euros de activo, 5.70.000 euros de facturación y 50 trabajadores; mientras que las aprobadas recientemente por la Unión Europea son: 4.000.000 euros de activo, 8.000.000 euros de facturación y 50 trabajadores.





Jesús García-García¹
Departamento de
Contabilidad
Universidad de Oviedo
✉
jesgar@uniovi.es

Comunicación de la responsabilidad social en el sector del software libre*

Communicating social responsibility in the free software sector

98



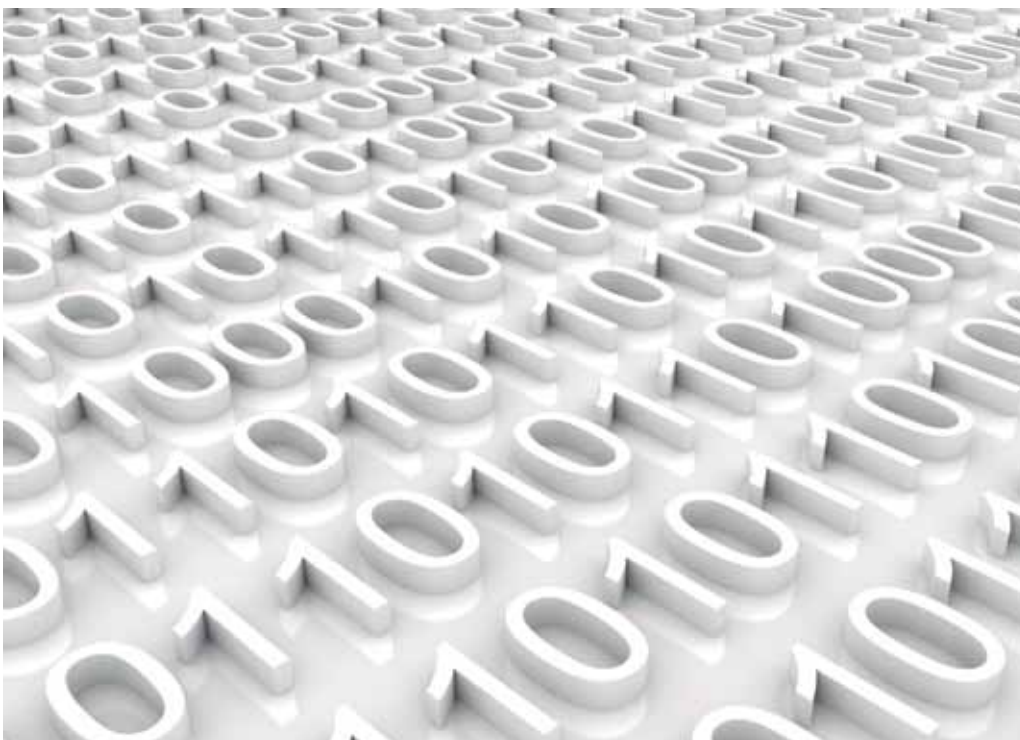
María Isabel Alonso de Magdaleno
Departamento de
Administración de
Empresas
Universidad de Oviedo
✉
ialonso@uniovi.es

I. INTRODUCCIÓN

Software libre es aquel software que permite disponer no sólo de la versión operativa sino también del código con el que ha sido programado. Esta filosofía permite conocer los mecanismos internos de funcionamiento de los programas, adaptarlos a necesidades concretas y distribuirlos libremente, optimizando y abaratando todas las actividades relacionadas con el software. Por el contrario, el software privativo sólo permite disponer de un programa operativo, sin acceso al código de programación, generalmente con limitaciones al número de equipos en que se instala y, en ocasiones, incluso a los usos que puedan dársele. Si bien el software libre es importante por muchas razones debe enfatizarse en la libertad que otorga a su usuario. Funcionalmente el software libre es distinto al software privativo, su gran innovación reside en la libertad de copia y uso, accesibilidad al código fuente y capacidad de modificación y redistribución. Software libre no es sinónimo de software gratis pudiendo ser comercializado, hecho bastante frecuente en la actualidad especialmente en modalidades

CÓDIGOS JEL:
M140, M150, L86

Fecha de recepción y acuse de recibo: 26 de julio de 2013. Fecha primera evaluación: 5 de septiembre de 2013. Fecha de aceptación: 19 de noviembre de 2013.



RESUMEN DEL ARTÍCULO

El desarrollo de software libre supone la creación privada de conocimiento libremente disponible para toda la sociedad. Es una actividad socialmente responsable por parte de las organizaciones que la llevan a cabo a pesar de no ser incluida por el sector de la información y las comunicaciones en sus memorias de responsabilidad social, y generadora de gran valor económico a pesar de no ser incluida en los estados financieros. El presente trabajo plantea la posibilidad de elaborar informes de responsabilidad social sectoriales, identificando los principales grupos de interés e indicadores más relevantes. Para ello se ha seguido una metodología Delphi con un panel de expertos compuesto por actores principales de la industria del software libre en España. Ganancia de reconocimiento institucional, apertura a la inversión socialmente responsable y creación de sinergias con políticas de calidad serían las principales ventajas para la gestión de organizaciones que basen su actividad en desarrollos de software libre.

EXECUTIVE SUMMARY

Free software development involves the private creation of knowledge freely available to the whole society. It is a socially responsible activity by organizations that carry out it despite not being included by the information and communication sector in their social responsibility reports. It also generates high economic value in spite of not being held in financial reporting. This paper raises the possibility of sectorial social responsibility reporting; to this end key stakeholders and relevant indicators are identified. Delphi methodology has been used with response from panel members chosen from key players in the free software industry in Spain. Gaining institutional recognition, opening to socially responsible investment and synergies with quality policies are the main advantages for the management of organizations that base their business on free software developments.

de computación en la nube conocidas como SaaS (*“Software as a Service”*).

La importancia del software libre para individuos y organizaciones radica en su enfoque colaborativo. Es decir, favorece la innovación y el trabajo colectivo al participar especialistas de todo el mundo. En vez de crear sistemas informáticos aislados, se genera un entorno de intercambio permanente, legal y libre de ideas y código. Este entorno colaborativo, en el que usuarios y desarrolladores de software son contribuyentes y receptores sin limitaciones de las mejoras de todos permite a la industria del software, y por extensión a todas las industrias del sector de las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC), evolucionar, desarrollarse y mejorar a gran velocidad.

Menores costes de adquisición y mantenimiento, reducción del riesgo jurídico asociado al uso del código, transferencia de tecnología a la industria local, estabilidad y seguridad de los sistemas y fomento de estándares abiertos son ventajas comúnmente reconocidas del software libre².

Estas ventajas permiten que el software libre sea utilizado progresivamente por un mayor número de colectivos, entre ellos cada vez más instituciones académicas, administraciones públicas y empresas. Igualmente su uso se está extendiendo a millones de personas a nivel de usuario.

Por ello, el desarrollo de software libre y su modelo colaborativo, cada vez más frecuente en otras actividades del conocimiento, constituyen un estadio superior de la responsabilidad social corporativa (RSC). A diferencia de muchas actividades expresas de RSC que podríamos calificar de restitutivas, pues la empresa busca mitigar impactos negativos sobre su entorno, los desarrollos colaborativos como el software libre generan riqueza puesta a disposición de toda la sociedad. Las empresas implicadas en este tipo de actividades producen en la búsqueda de su beneficio mayor valor del que capturan en sus actividades. En consecuencia, creemos que el desarrollo de actividades colaborativas en las empresas, y en particular el desarrollo de software libre, constituyen una de las más elevadas expresiones de actividades socialmente responsables que pueden ser llevadas a cabo en el sector de las TIC. Por ello, nuestra investigación ha tenido como objetivo identificar a los principales

El software libre es desarrollado por un conjunto de agentes que son denominados “comunidad” y que engloban a empresas, organizaciones no lucrativas, desarrolladores individuales y usuarios

grupos de interés e indicadores que puedan servir como base para la formulación de informes de RSC en organizaciones desarrolladoras de software libre.

2. ¿QUÉ ES EL SOFTWARE LIBRE?

Por software libre se entiende todos aquellos programas de ordenador cuyo código fuente³ puede ser usado, estudiado, modificado y/o redistribuido sin ningún tipo de restricción más allá de la licencia de software que otorgan estas libertades a su receptor y que le transmiten ciertas obligaciones para una eventual nueva redistribución. Una licencia de software es el acuerdo contractual entre el titular de los derechos y el receptor del software que regula los términos de uso basándose en las normativas de propiedad intelectual nacionales e internacionales. Las licencias libres suponen un tipo de acuerdo contractual que otorga libertades conforme a los privilegios que la regulación de la propiedad intelectual concede al titular de los derechos del software.

El software libre es desarrollado por un conjunto de agentes que son denominados “comunidad” y que engloban a empresas, organizaciones no lucrativas, desarrolladores individuales y usuarios. Esta comunidad genera el código fuente del software que es puesto a disposición pública (“liberado”) bajo una licencia que establece las libertades anteriormente mencionadas. En función de la tipología de la licencia, robusta o permisiva, posteriores modificaciones y redistribuciones del software deberán mantenerse como software libre o podrán calificarse como software privativo, respectivamente. En el primer caso, el código fuente deberá ser redistribuido junto con el binario del programa para permitir el mantenimiento de las libertades; en el segundo caso el software sólo será redistribuido como código binario (véase **Figura 1**).

Si bien el término “*open source software*” (software de fuente abierta) es usado como sinónimo de software libre, y se emplea en la industria informática para describir prácticas de producción y desarrollo colaborativo que permiten el acceso a las fuentes del producto final, su origen proviene de la confusión que en inglés podría generar el término “*free software*” por la ambigüedad entre libre y gratis que supone la palabra inglesa “*free*”. La riqueza del idioma español evita esta confusión con el término software libre, a pesar de lo cual es frecuente encontrarse el término “*open*” como calificativo de un modelo de producción concurrente y colaborativo

PALABRAS CLAVE

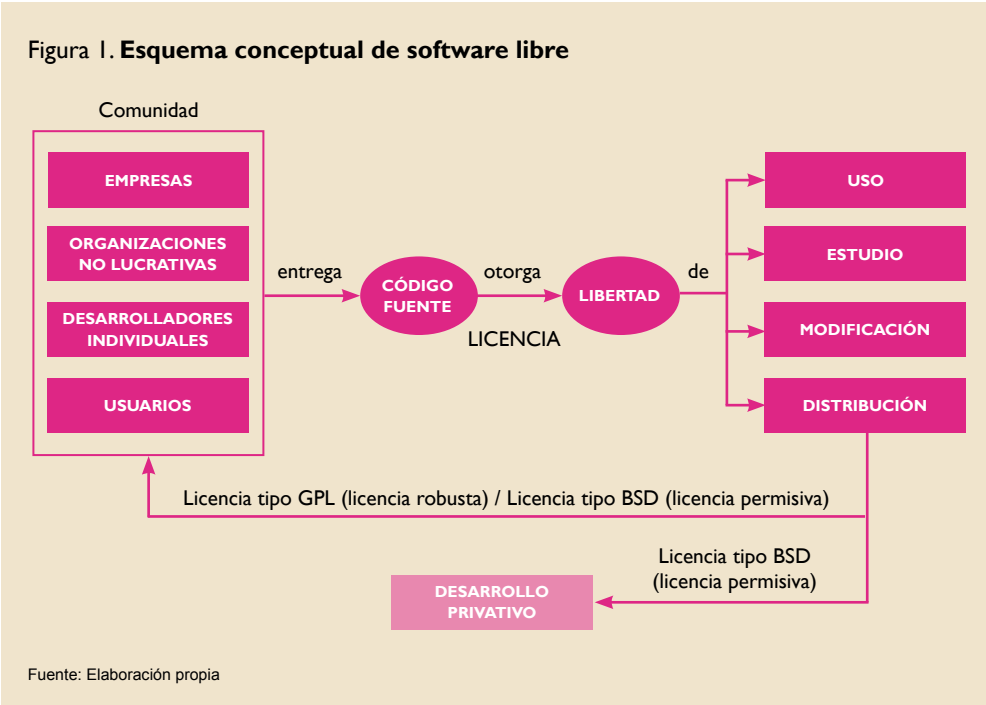
Software libre, Open source, Procomún digital, Cuentas anuales, RSC

KEY WORDS

Free software, Open source, Digital commons, Annual report, CSR

y el término “libre” para describir unos valores morales referentes a la propiedad colectiva y aplicación del conocimiento en la sociedad. Cada vez es mayor el número de personas a nivel de usuario y colectivos (entre ellos empresas, administraciones públicas e instituciones académicas) que se suman al uso de software libre. Ello es debido a una mayor popularidad e importancia, la cual se debe, entre otras razones, al fomento de la innovación, la colaboración y el intercambio, la libertad de uso, modificación, redistribución, estabilidad, seguridad y reducción de costes.

Figura 1. Esquema conceptual de software libre



3. INFORMACIÓN CORPORATIVA, RESPONSABILIDAD SOCIAL Y SOFTWARE LIBRE

En un mundo donde gran parte de la innovación se concentra en el software (Lippoldt & Strykowski, 2009) el software libre puede ser considerado como un modelo de transferencia tecnológica sin fricciones, ya que la propia licencia permite la libre reutilización sin ningún tipo de acuerdo específico adicional. Esta cualidad le ha valido la denominación de modelo de innovación privado-colectivo (Von Hippel & Von Krogh, 2003), pues es financiado por agentes privados pero produce un beneficio colectivo. Se estima que al

menos un 80% del sector del desarrollo de software emplea algún producto de software libre (Driver, 2010) y que su contribución a la economía de la Unión Europea es de 450 mil millones de euros anuales por reutilización de código, reducción de la tasa de fracaso en proyectos y mejoras de eficiencia y productividad por reinversión de los ahorros generados (Daffara, 2012).

Pero a pesar de los muchos beneficios atribuidos al software libre, no es frecuente encontrar ninguna referencia al respecto en los informes anuales de las organizaciones que lo desarrollan para uso interno o externo. El desarrollo colectivo y colaborativo del software libre impide la correcta contabilización sobre el coste invertido en una tecnología; incluso grandes proyectos con respaldo corporativo se enfrentan a esta imposibilidad creada fundamentalmente por la aportación de contribuciones externas a la organización y por la libre reutilización de código. El marco contable comúnmente aceptado a nivel global para la elaboración de estados financieros imposibilita que todo el valor creado por el software libre, tanto a nivel interno como externo de una organización, pueda ser incorporado de manera clara y objetiva a los informes anuales (García-García & Alonso de Magdaleno, 2013). La ausencia en los informes corporativos puede traducirse en una falta de reconocimiento institucional que afecte a la evolución futura de su desarrollo.

El software libre pertenece al género del denominado procomún digital, bienes digitales de propiedad general que forman una comunidad de recursos que debe ser activamente protegida y gestionada por una comunidad. Este tipo de bienes no son más que la traslación conceptual al mundo digital de los bienes comunales clásicos (bosques, acuíferos, bancos de pesca, etc), cuya problemática de destrucción por sobreconsumo y regímenes institucionales de propiedad y gestión ha sido estudiada profundamente por diversos autores, entre los que podemos destacar las aportaciones de Ostrom (1990, 2005).

No obstante, la principal diferencia entre ambos viene dada por el concepto que en la literatura se ha denominado tragedia de los bienes comunales. Para los bienes comunales clásicos este concepto describe la destrucción del recurso por sobreexplotación⁴, mientras que para el procomún digital este concepto se ha de aplicar de manera inversa, radicando la problemática en el mantenimiento de un flujo de aportaciones estable para su creación y desarrollo.

Benkler (2006) acuña el término “producción por pares del procomún” (*“commons-based peer production”*) para describir los procesos que se encaminan a su creación y que según Bauwens (2005) reúnen las siguientes características:

- Conducen a la producción de valor para la comunidad de usuarios a través de la libre cooperación de productores con acceso a capital distribuido.
- Se gobiernan por la propia comunidad de productores y no por decisiones de mercado o por una jerarquía corporativa.
- Hacen universalmente accesibles los resultados de la creación a través de nuevos regímenes de propiedad comunitaria.

La problemática de la existencia de estos procesos, especialmente su compatibilidad con modos de producción empresarial enfocados hacia la obtención de un beneficio (tradicionalmente logrado a través de la apropiación y explotación en exclusiva de un recurso escaso y no de la libre colaboración y participación), ha sido tratada en base a distintos enfoques. En el plano de los agentes individuales, motivaciones de índole tanto interna como externa (reputación, altruismo, reciprocidad, desarrollo personal, exposición de capacidades profesionales) han sido determinadas como factores explicativos de las contribuciones por diversos autores, principalmente Lerner & Tirole (2002), Roberts, Hann & Slaughter (2006) y Oreg & Nov (2008). En el plano empresarial, Jullien & Zimmermann (2009, 2011) atribuyen las motivaciones principalmente al deseo de ejercer control estratégico sobre un recurso empleado por la empresa en el desarrollo de sus propios productos (comunidad de desarrolladores, hoja de ruta del proyecto, enfoque tecnológico, etc) y de estrechar la colaboración con los usuarios más capacitados del producto a fin de obtener ideas y mejoras (identificación y/o solución de fallos en el software, sugerencia e implementación de nuevas prestaciones, etc), debido fundamentalmente a la imposibilidad de competir vía costes lo que lleva a estrategias de diferenciación.

A la vista del paralelismo entre los bienes comunales y el procomún digital, resulta evidente pensar que soluciones similares a las empleadas para garantizar la viabilidad de los primeros resultarían también de gran valor para el segundo. En 2009 Elinor Ostrom recibió el Premio Nobel de Economía por su análisis sobre la administración económica y la organización de la cooperación demostrando con sus trabajos como los bienes comunales podían ser administrados

de forma efectiva por un grupo de usuarios desafiando anteriores creencias sobre la imposibilidad de desarrollar una correcta gestión sin privatizar su propiedad. Ostrom, y posteriormente otros autores, dedujeron una serie de características institucionales que permitían desarrollar mecanismos para una toma de decisiones eficaz y aplicar reglas para manejar conflictos de intereses. De entre estas características institucionales, ya aplicadas a la idiosincrasia del procomún digital y de software libre, podemos destacar:

- Indicadores válidos y fiables de las contribuciones o usos del software.
- Capacidad de predicción acerca de la evolución futura del proyecto.
- Importancia para la actividad económica de los agentes.
- Consenso y acuerdo mutuo acerca de cómo opera el proyecto y como las acciones de los agentes le afectan.
- Confianza y reciprocidad en los acuerdos establecidos y en la disponibilidad de las aportaciones al código fuente.
- Autonomía: los miembros de la comunidad son responsables totales del gobierno del proyecto sin ninguna injerencia externa.
- Experiencia previa en liderazgo y organización: los miembros más destacados de la comunidad han de tener experiencia previa o haber adquirido un cierto nivel de aprendizaje en el funcionamiento de proyectos colaborativos en base a participaciones previas en otras comunidades.

Este tipo de información puede encontrar su acomodo en los informes de RSC. Sin duda, el desarrollo de software libre y de cualquier otro procomún digital es una actividad socialmente responsable por parte de organizaciones que al mismo tiempo que cumplen sus objetivos sociales y/o competitivos, sean o no de carácter lucrativo, contribuyen de manera activa y voluntaria a la mejora social y económica de la población y del tejido productivo. De este modo, los informes de RSC no han de actuar únicamente como una medida de la responsabilidad social de la organización sino también como conductores de una estrategia encaminada a obtener nuevas fuentes de financiación y crecimiento, implantar evaluadores del desempeño organizacional que permitan la mejora continua y generar nexos de unión con los grupos de interés involucrados en los desarrollos de software libre. En definitiva, creemos que los informes de RSC, adaptados a las particularidades de los desarrollos de software libre, además de cómo herramienta interna para la



gestión, han de servir para generar ese reconocimiento institucional que en el momento presente se ve disminuido por la mencionada imposibilidad de reconocer su valor en los estados financieros.

En la actualidad, comunidades, fundaciones o compañías como Mozilla⁵, Linux⁶ o Red Hat⁷ destacan en sus informes la relevancia de las contribuciones externas para respaldar y asegurar la evolución futura de sus proyectos. Existen también algunas iniciativas destacables cuya finalidad es desarrollar herramientas y métricas para entender el desarrollo colaborativo de software, centrándose en la creación de modelos para medir su sostenibilidad Ohloh⁸, FLOSSMetrics⁹ o FLOSSmole¹⁰ reúnen y divulgan series de datos con información y métricas sobre miles de desarrollos de software libre. Asimismo, se han desarrollado una serie de protocolos para evaluar los procesos de desarrollo centrándose en aspectos tales como madurez, supervivencia o estrategia de la organización que gestiona el proyecto pero incorporando también aspectos funcionales y operativos: el modelo Open Source Maturity (OMM) de Capgemini, Navica o QualiPSO, o los modelos Qualification and Selection of Open Source Software (QSOS), Open Business Readiness Rating (OpenBRR), Open Business Quality Rating (OpenBQR) y Model for Open Source Software Trustworthiness (MOSST) de QualiPSO serían un ejemplo de este tipo de protocolos.

Si bien estos bancos de datos y protocolos resultan de importancia para crear confianza en los procesos de desarrollo e implantación de software libre, no son una respuesta completa para una correcta evaluación del valor económico y social del software libre. La adopción sectorial de sistemas de reporte de la RSC ofrecería una respuesta integral a la falta de reconocimiento institucional y a la comunicación de información esencial para la gestión de organizaciones desarrolladoras de software libre.

4. LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA EN EMPRESAS DESARROLLADORAS DE SOFTWARE LIBRE

Con la finalidad de identificar los principales grupos de interés e indicadores que puedan servir como base para la formulación de informes de RSC en organizaciones desarrolladoras de software libre se contactó con expertos, tanto profesionales como académicos, relacionados directamente con el desarrollo y/o empleo del software libre.

Para la elaboración del estudio se empleó la metodología Delphi, la cual nace durante la década de los 50 en la empresa *RAND*



Corporation, de Santa Mónica (California), con el objetivo de superar las limitaciones de los métodos tradicionales de predicción (análisis teóricos, análisis cuantitativo, análisis de tendencias, etc) en áreas de conocimiento donde no se disponía de leyes científicas establecidas. El método Delphi permite estructurar procesos de comunicación grupales sobre un problema complejo facilitando alcanzar el consenso de un grupo de expertos mediante un proceso iterativo en base a unas proposiciones iniciales. Hemos seleccionado esta metodología para nuestro propósito dado que su empleo es frecuente en estudios exploratorios para abordar cuestiones sobre las que no existe excesiva evidencia empírica previa, si bien no ofrece el rigor científico de la prueba estadística o del análisis cuantitativo.

Las características clave de la metodología Delphi y que fueron aplicadas a nuestro análisis son las siguientes:

- Iteratividad: los expertos son consultados al menos dos veces sobre la cuestión en estudio con la finalidad de que puedan reconsiderar su respuesta en base a las opiniones manifestadas por el resto de expertos.
- Anonimato: cada miembro del panel de expertos no conoce la identidad del resto de integrantes ni sus respuestas particulares.
- Realimentación controlada: el intercambio de información entre los expertos se realiza a través de un moderador, que garantiza el uso de un lenguaje común y elimina la información no relevante para el estudio.
- Respuesta estadística: el proceso permite un tratamiento cuantitativo de las respuestas, identificándose la respuesta del grupo con la mediana de las respuestas individuales y el nivel de consenso como el rango intercuartílico.

4.1. Diseño del estudio

Para llevar a cabo el estudio se formó un panel de expertos compuesto por profesionales y académicos españoles relacionados directamente con la creación y explotación de software libre. En general, no se encuentra en la literatura una definición clara de qué es un experto en un tema, considerándose la mayor parte de las definiciones como puramente arbitrarias en función del tema en estudio, pero en todo caso teniendo en cuenta que un experto es aquella persona que posee unos conocimientos acreditados sobre

el tema objeto de estudio. Respecto al tamaño óptimo del panel de expertos, se debe tener presente que un estudio Delphi no depende de una muestra estadística que pretende ser representativa de la población, sino que requiere de un conjunto de individuos con un profundo conocimiento del problema en estudio; por ello, resulta crítica la adecuada selección de los miembros en función de sus conocimientos pero no tanto su número. En general, la literatura sugiere un rango de expertos entre diez y treinta para cada panel formado en torno a un problema, tendiendo al extremo superior del intervalo cuando el grupo sea homogéneo y al extremo inferior cuando sea heterogéneo, en función de la diversidad en escalas sociales o profesionales de sus miembros pero siempre centrado en una temática concreta.

Dado nuestro interés en contar con expertos de reconocido prestigio y que el ámbito geográfico se centraría en España, nos fijamos un objetivo de al menos diez miembros para constituir el panel, siendo consciente de que nos situaríamos en la parte baja del intervalo referido pero controlando la procedencia profesional para mantener la heterogeneidad requerida. Para ello se realizaron un total de veintiséis invitaciones a profesionales de reconocido prestigio en el ámbito del software libre en España; catorce expertos completaron la primera ronda y doce completaron la segunda junto con su verificación. De los catorce expertos que compusieron el panel inicial, nueve pertenecían al ámbito de la empresa privada, tres al mundo académico y dos al ámbito de la administración pública.

Con la finalidad de identificar los principales grupos de interés o *stakeholders* que intervienen en este proceso, nuestro panel de expertos fue sometido a una serie de proposiciones iniciales basadas en la identificación y relevancia de estos grupos. La propuesta inicial se basó en los *stakeholders* genéricos a cualquier organización y en la revisión de trabajos de investigación previos e informes de estrategia sectoriales (Aslett, 2008, 2010; Krishnamurthy, 2005; Riehle, 2007, 2011), tanto para la personalización del listado de grupos de interés a la actividad del software libre como para la elaboración posterior de un listado de indicadores de información relevante para estos grupos basado en las características institucionales adaptadas de Ostrom (1990, 2005) y anteriormente enumeradas.

A los expertos se les preguntó por el nivel de importancia otorgado a cada *stakeholder* propuesto, de más a menos importante en

una escala Likert de cinco niveles (muy de acuerdo / de acuerdo / indiferente / en desacuerdo / muy en desacuerdo), teniendo la posibilidad de proponer la inclusión de nuevos actores o de realizar cualquier observación al listado que estimaran oportuna. Además, se les solicitó que sugirieran indicadores de información relevantes para cada uno de los *stakeholders*. En la segunda ronda del estudio, estos indicadores propuestos por los expertos fueron sumados a la propuesta del equipo investigador y se pidió una evaluación de la importancia de cada uno de ellos mediante ordenación jerárquica dentro de unas categorías preestablecidas. Además, en esta segunda ronda se sometieron a validación del panel las respuestas obtenidas en la primera. Posteriormente, se ejecutaría una tercera ronda cuya finalidad sería, únicamente, validar las respuestas obtenidas en la segunda. Antes de remitir los cuestionarios a los expertos fueron sometidos a revisión y aprobación de expertos no pertenecientes al panel ni al equipo de investigación, fundamentalmente con la finalidad de verificar lenguaje y conceptos incluidos en ellos.

Las herramientas utilizadas para dar soporte a la comunicación con el panel de expertos fueron cuestionarios enviados y recibidos por correo electrónico, elaborados como documentos de texto bloqueado con espacios reservados para la respuesta. Dado que nos dirigíamos a un grupo con suficientes habilidades digitales y con gran parte de su actividad profesional basada en disponibilidad de conexión a Internet, se estimó la herramienta como más adecuada que formularios con soporte web, pues una vez recibidos pueden ser examinados y respondidos con independencia de la disponibilidad de conexión y, por tanto, permiten su respuesta de manera más pausada aprovechando incluso espacios de tiempo en que no interfiriera con otras obligaciones profesionales. El proceso de retroalimentación es la base de cualquier estudio Delphi. En investigaciones de respuesta cerrada esta retroalimentación se ejecuta con la ayuda de medidas de tendencia central correspondientes a las respuestas agregadas del panel de expertos. A pesar de que se considera a la media aritmética como la medida de tendencia central más representativa, no se considera excesivamente útil para el logro del consenso. Para escalas Likert y distribuciones de variables sesgadas a uno de los extremos, la mediana interpolada se considera más idónea, calculada conforme a las especificaciones propuestas por Young & Veldman (1972) y Kiess & Green (2009).

El panel de expertos dispuso en las revisiones de la distribución de frecuencias de las respuestas así como del primer y tercer cuartil para así poder comparar con sus respuestas iniciales y reconsiderarlas si lo estimara oportuno. Además, se comunicaban también de manera anónima aquellas observaciones de carácter cualitativo hechas por los miembros del panel de expertos y que pudieran contribuir a clarificar el sentido de sus respuestas.

4.2. Identificación de los grupos de interés en el proceso de desarrollo del software libre

Los cuestionarios planteados a nuestro panel de expertos se centraron en dos grandes cuestiones. La primera de ellas pretendía conocer cuales eran los grupos de interés más influyentes en las actividades de una organización con desarrollos de software libre. Estos grupos fueron clasificados en base a tres categorías (**Tabla 1**). En general, todos los *stakeholders* propuestos inicialmente por los investigadores gozaron de gran aceptación como grupos con interés en un desarrollo de software libre. La **Tabla 2** ofrece los resultados finales junto con un resumen de las valoraciones.

Tabla 1. Grupos de interés

CATEGORÍA	VARIABLE	STAKEHOLDER
Internos	SI1	Propietarios de la empresa o socios y miembros de la organización
	SI2	Alta dirección de la organización y liderazgo u órganos de gobierno del proyecto
	SI3	Empleados de la organización
Externos que financian o participan en el proceso de desarrollo	SEA1	Agentes que incorporan el desarrollo a sus productos de software o hardware
	SEA2	Colaboradores independientes ajenos a la organización
	SEA3	Aliados en el desarrollo tecnológico y Universidades y grupos de investigación
	SEA4	Instituciones que apoyan o financian el desarrollo
	SEA5	Donantes en general
Externos ajenos a la financiación o proceso de desarrollo	SEB1	Clientes y usuarios finales del desarrollo
	SEB2	Comunidades de otros desarrollos de código abierto
	SEB3	Competidores (software libre o privativo)
	SEB4	Administraciones públicas
	SEB5	Sociedad en general

Todas las propuestas de modificación sobre el listado inicial de *stakeholders* realizadas por componentes del panel de expertos, principalmente combinación y separación de grupos, fueron rechazadas en la evaluación del cuestionario en su segunda ronda excepto dos. La primera de ellas consistió en detallar en el grupo SEA3 a universidades y grupos de investigación junto a aliados en el desarrollo tecnológico, dada su especial relevancia para el desarrollo de software básico. La segunda fue una modificación parcial referida exclusivamente a pequeñas empresas y microempresas y consistía en combinar para ellas a los grupos SI1 “Propietarios de la empresa o socios y miembros de la organización” y SI2 “Alta dirección de la organización y liderazgo u órganos de gobierno del proyecto” por considerar los expertos que sus correspondientes roles serían desarrollados por los mismos individuos en este tipo de organizaciones.

El mayor desacuerdo sobre su interés en las actividades de desarrollo de software libre se produjo para los grupos SEA1 “Agentes que incorporan el desarrollo a sus productos de software o hardware”, SEA5 “Donantes en general”, SEB3 “Competidores (software libre o privativo)” y SEB5 “Sociedad en general”.

Respecto a SEA1, los miembros del panel coincidieron en que se trata de un grupo muy heterogéneo, donde muchos de los agentes se limitan a recoger el producto del software libre tal cual es liberado e incorporarlo a su producto (normalmente beneficiándose de una licencia permisiva), teniendo un comportamiento propio de “*free riders*”¹¹ (en muchas ocasiones este tipo de comportamientos proviene de pequeños desarrolladores y ensambladores sin capacidad técnica para realizar contribuciones). Por ello, varios miembros del panel sugirieron su fusión con SEB1 “Clientes y usuarios finales del desarrollo” si bien la propuesta no obtuvo consenso en la segunda ronda dado el potencial que los agentes con este comportamiento pueden ofrecer para sumar su apoyo al proyecto en un futuro.

El grupo SEB5 “Sociedad en general” generó desacuerdo por razones muy similares. En opinión de varios miembros del panel, con el desarrollo de software libre toda la sociedad se enriquece al compartir conocimiento, el software liberado pasa a ser propiedad comunal de toda la sociedad y sirve como elemento de inclusión social, alfabetización tecnológica y como plataforma de desarrollo de nuevas oportunidades de negocio. No obstante, de nuevo nos

encontraríamos ante un grupo heterogéneo con intereses dispersos y escasa organización, lo que diluiría su peso; también se consideró por varios expertos que realmente su representación debería ser atribuida a las administraciones públicas (SEB4) como garantes del interés general. A pesar de ello, la decisión mayoritaria fue mantener al grupo como parte interesada debido a la creación de riqueza común para la sociedad.

Los grupos SEB3 “Competidores (software libre o privativo)” y SEA5 “Donantes en general” fueron los que menor valoración recibieron respecto a su interés en el desarrollo, aunque ambos fueron reconocidos como partes interesadas y ningún miembro del panel solicitó su eliminación de la lista. En el caso de SEB3 de nuevo nos encontramos ante una dicotomía causada por el comportamiento de los agentes. En general se considera que todos los competidores monitorizan las actividades de cualquier desarrollo, en unos casos se limitan simplemente a comparar contra sus productos (privativos) o contra sus comunidades de desarrollo (libres), pero en muchos otros casos se buscan colaboraciones. La filosofía del software libre permite que los competidores puedan jugar también un rol de colaboradores mutualizando esfuerzos con el fin de obtener un producto base sobre el que luego construir sus propias propuestas de desarrollo. Si la licencia del proyecto es permisiva esta colaboración puede incluir a empresas con desarrollos de software privativo, que deberían ser considerados como componentes del grupo SEA, agentes externos que participan en los desarrollos.

El grupo SEA5 “Donantes en general” fue el que menor valoración sobre su interés obtuvo entre todos, no obstante debemos destacar que tampoco en ningún caso se consideró irrelevante. La definición de donante se centró únicamente en el aspecto financiero, aquellas personas u organizaciones que realizan aportaciones monetarias al proyecto. Conforme a las explicaciones recibidas de algunos miembros del panel, su consideración como grupo con menor interés se debe a dos razones:

- Normalmente los donantes suelen estar interesados en la obtención de un resultado final, de un producto puesto a libre disposición y de propiedad comunal. Su aportación al proyecto sería similar a los contribuyentes por métodos de *crowdfunding* que reúnen un fondo común para el cumplimiento de un objetivo final. Por tanto, no estarían interesados en todos los procesos intermedios de desarrollo.

- Los estados financieros de la organización que coordine la gestión del proyecto incluirán la información relevante para este perfil, dado que su interés se centraría únicamente en garantizar que su aportación contribuye al sostenimiento del proyecto.

Aunque el desarrollo de software libre se basa en el trabajo conjunto de múltiples contribuyentes, la sostenibilidad de muchos proyectos, y en especial los de gran envergadura, depende también de las contribuciones financieras. Es usual encontrar grandes proyectos de software libre que contratan desarrolladores para complementar las aportaciones de código realizadas por sus propios contribuyentes, y que además necesitan mantener en funcionamiento y gestionar su comunidad con una serie de eventos, actividades o estructura organizativa propia. Por ello, creemos que el papel y peso de los donantes financieros en el desarrollo del software libre es merecedor de investigaciones adicionales, en especial en su rol según el proyecto sea impulsado por una organización con carácter no lucrativo o por una empresa.

Tabla 2. Resultados para grupos de interés

GRUPO	DESVIACIÓN TÍPICA	MEDIANA INTERPOLADA	CUARTIL INFERIOR (Q ₁)	CUARTIL SUPERIOR (Q ₃)
SI1	0,65	4,50	4	5
SI2	0,86	4,72	4	5
SI3	1,02	4,80	4,25	5
SEA1	1,27	4,72	4	5
SEA2	0,51	4,62	4	5
SEA3	0,93	4,62	4	5
SEA4	0,94	4,8	4,25	5
SEA5	1,30	4,16	3	5
SEB1	0,84	4,62	4	5
SEB2	0,50	4,72	4	5
SEB3	1,27	4,62	3,25	5
SEB4	0,99	4,62	4	5
SEB5	1,27	4,50	4	5

El panel de expertos también mostró su acuerdo en que tanto el listado como la agrupación de *stakeholders* podrían verse ligeramente modificados en función de las siguientes cualidades del proyecto de software libre:

- Que se trate de un producto de software horizontal o vertical (genérico o específico para un mercado).
- Que el software sea desarrollado para su uso interno en la organización o para su uso por agentes externos a la organización.
- Que el principal gestor del proyecto sea una empresa de carácter transnacional, pyme o entidad no lucrativa.
- Que la licencia de software empleada para el producto resultante sea tipo GPL o tipo BSD (licencia robusta o licencia permisiva).

4.3. Indicadores para la evaluación de la responsabilidad social en los desarrollos de software libre

En la segunda cuestión, los expertos ordenaban jerárquicamente una serie de indicadores agrupados en categorías de manera que con los resultados se pudiera disponer de una guía para evaluar la responsabilidad social. La **Tabla 2** detalla los indicadores finalmente evaluados tras sumar la propuesta de los investigadores a la propuesta del panel de expertos, ordenados de mayor a menor importancia según el criterio de los expertos. Fueron agrupados en seis grandes categorías, determinadas a partir de la experiencia y conocimiento previo de los autores sobre la idiosincrasia de los proyectos de software libre¹².

Con la finalidad de facilitar su comprensión e interpretación se ha optado por ofrecer las medidas de tendencia central para cada uno de ellos (**Tabla 4**), así como los diagramas de caja que permiten visualizar de manera conjunta, para cada categoría, dichas medidas de tendencia central (**Figuras 2 a 7**).

El mayor consenso en la priorización se logró para los indicadores “A. Frecuencia de contacto con la comunidad” y “A. Generación de tejido profesional que garantice la continuidad y el soporte futuro” de las categorías “Soporte y rol de la comunidad” y “Éxito de la comunidad”, respectivamente. A la vista de los resultados, en ambos casos podemos afirmar que podrían ser suficientemente representativos de las necesidades informativas sobre ambas categorías. Este resultado es además consistente con los valores y operativa económica del software libre: una actividad plenamente dependiente de una amplia comunidad de desarrolladores y usuarios y un conocimiento libremente disponible que permite la creación de bases de tejido empresarial local, expandiendo la industria TIC más allá de grandes corporaciones oligopolistas.

Tabla 3. Indicadores

PERFIL ORGANIZACIONAL	
A	Fuentes de financiación, mayores donantes y valor monetario de las donaciones
B	Alianzas, asociaciones y coaliciones (<i>partners</i>)
C	Fomento de autonomía de los empleados en nuevos proyectos del entorno de la organización o comunidad
D	Ingresos recibidos para el mantenimiento de la actividad (excluidos los procedentes de ventas y prestaciones de servicios)
E	Gestión participativa: formación y colaboración en eventos y actividades externas
F	Premios, distinciones, certificaciones y sellos de calidad
G	Información y estatus de la entidad no lucrativa / detalle sobre la propiedad de la empresa
PERFIL DE LA COMUNIDAD	
A	Hoja de ruta del proyecto
B	Relación entre órganos de gobierno y comunidad
C	Información sobre derechos y obligaciones de la licencia del proyecto
D	Valores y códigos de conducta del proyecto
E	Potencial para mejorar la lealtad, generar nuevas colaboraciones o incorporar miembros desde otras comunidades
F	Potencial de empleo remunerado respecto al proyecto entre los miembros de la comunidad (en entidades desarrolladoras, colaboradoras u otras)
G	Información acerca de miembros de la comunidad (incluidos miembros corporativos)
H	Cómo los miembros de la comunidad difieren de los de otras (análisis de debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades)
ACTIVIDAD DE LA COMUNIDAD	
A	Contribuciones de desarrolladores y usuarios
B	Documentación generada
C	Número de miembros, simpatizantes y voluntarios (cifras absolutas, distribución, crecimiento...)
D	Ciclo temporal entre versiones
E	Número de módulos externos desarrollados para el proyecto
F	Tiempo para la corrección de errores o desarrollo de características
G	Número de versiones liberadas
PERSISTENCIA DE LA COLABORACIÓN	
A	Cuál es la frecuencia de contacto con la comunidad
B	Frecuencia con que la comunidad colabora en el desarrollo
C	Cómo y cuándo se produce la fidelización de miembros a la comunidad
D	Tipos de colaboración de los miembros de la comunidad
E	Conversión de colaborador externo voluntario a empleado remunerado
SOPORTE Y ROL DE LA COMUNIDAD	
A	Implicación de la comunidad en el diseño, producción, liberación y servicios
B	Procesos para mejorar formación, conocimiento y destrezas de la comunidad a nivel general y local
C	Independencia tecnológica de los usuarios
D	Programas para evaluar la satisfacción de la comunidad
E	Procesos para considerar y coordinar actividades de otros actores en el sector
F	Explotación del desarrollo en alfabetización digital
G	Procesos para formular y comunicar campañas de promoción y difusión pública

Tabla 3. Indicadores (cont.)

ÉXITO DE LA COMUNIDAD	
A	Generación de tejido profesional que garantice la continuidad y el soporte futuro
B	Tasas de venta/prestación de servicios y/o descarga del producto; comparativa respecto a productos similares (libres o privativos)
C	Incorporación y reutilización de código desarrollado por otros proyectos, empresas, administraciones públicas, etc.
D	Desarrollos derivados y productos de terceros con código reutilizado
E	Existencia de medidas de satisfacción de clientes y usuarios; tasa de conversión de usuarios en clientes
F	Efectos en tejido empresarial local o regional
G	Informes sobre gestión de calidad de código y documentación generada en el proyecto
H	Información acerca de niveles de eficiencia y eficacia
I	Mejora de plataformas (infraestructura digital) sobre las que se sustentan distintos proyectos

Para el resto de las categorías no se encuentran indicadores que hayan obtenido un consenso tan claro en la priorización. Por ello, debemos suponer que todos son descriptivos de las necesidades informativas para las categorías. No obstante, si podemos encontrar un cierto consenso en la postergación a los últimos lugares de la priorización de ciertos indicadores que, consecuentemente, podemos considerar de escasa relevancia informativa y que podrían no ser tomados en consideración.

“F. Potencial de empleo remunerado respecto al proyecto entre los miembros de la comunidad (en entidades desarrolladoras, colaboradoras u otras)”, “G. Información acerca de miembros de la comunidad (incluidos miembros corporativos)” y “H. Cómo los miembros de la comunidad difieren de los de otras (Análisis de debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades)” son situados claramente en las últimas posiciones de interés en “Perfil de la comunidad”. “G. Número de versiones liberadas” y “E. Conversión de colaborador externo voluntario a empleado remunerado” son también ordenados de manera evidente en las últimas posiciones en las categorías “Actividad de la comunidad” y “Persistencia de la colaboración”, respectivamente, junto con “F. Explotación del desarrollo en alfabetización digital” y “G. Procesos para formular y comunicar campañas de promoción y difusión pública” en las categoría “Soporte y rol de la comunidad”. La manifiesta relegación de estos siete indicadores muestra una serie de directrices a tomar en consideración para la elaboración de cualquier informe: potencial

de empleo remunerado, identidad y características diferenciadoras de los miembros de la comunidad, historial del software, uso en campañas de alfabetización digital y promoción y difusión pública son considerados escasamente relevantes en su potencial informativo.

Debemos destacar especialmente la relegación de los dos indicadores relativos a la potencial creación de empleo remunerado por ser contradictoria con el estudio seminal de Lerner & Tirole (2002) que considera las contribuciones de desarrolladores individuales a un proyecto de software libre como un mecanismo de señalización y muestra de habilidades con la esperanza de conseguir mejoras profesionales y salariales. Esta teoría, comúnmente aceptada durante años desde un punto de vista utilitario para la teoría económica, ha sido recientemente puesta en cuestión por Bitzer, Geishecker, & Schröder (2010) y Lee & Kim (2013) que ofrecen explicaciones alternativas basadas en las motivaciones éticas y sociales por deseo de contribución a la creación de un bien público libremente disponible, con independencia de la remuneración que se pueda obtener a cambio del esfuerzo. Creemos que la relegación de los indicadores citados por parte del panel de expertos sería coherente con esta nueva visión, menos utilitarista y más socialmente responsable. Sin duda, el mecanismo que hace que desarrolladores de software y otros miembros de la comunidad decidan dedicar tiempo y esfuerzo al software libre es merecedor de futuras investigaciones, siendo absolutamente trascendentes sus resultados para la elaboración de cualquier tipo de informe social.

También resulta contradictorio a priori con los valores comúnmente aceptados del software libre la escasa importancia concedida a las campañas de alfabetización digital y promoción de uso. Las observaciones del panel de expertos nos permiten explicar su relegación como indicadores de responsabilidad social por ser consideradas funciones no directamente atribuibles a los agentes de desarrollo sino a otros actores sociales tales como grupos de usuarios, ONGs, entes educativos o administraciones públicas en general.

Exceptuando los anteriormente citados como de escasa relevancia informativa, el resto de indicadores contenidos en la **tabla 3** deberían ser todos considerados como base para plasmar en un informe el ejercicio de acciones de responsabilidad social por parte de los desarrolladores de software libre.



Tabla 4. Resultados para indicadores por grupos (ordenados por preferencia)

	MÁX.	Q3	MEDIANA	Q1	MÍN.	MODA
PERFIL ORGANIZACIONAL						
A	1	2	2	5,5	7	2
B	1	3	3	4,5	6	3
C	1	1,5	3	5,5	7	1
D	1	2	4	6	7	2
E	1	3	5	5	6	5
F	1	3	5	6	7	3
G	2	4	5	7	7	4
PERFIL DE LA COMUNIDAD						
A	1	1	2	6	7	1
B	1	2	3	4	6	4
C	1	2	3	5	8	2
D	1	2	3	5,5	7	2
E	2	3	4	5	7	4
F	1	3	5	7	8	7
G	3	5,5	6	6,5	8	6
H	4	6,5	8	8	8	8
ACTIVIDAD DE LA COMUNIDAD						
A	1	1	3	3	4	1
B	1	1,5	3	5,5	6	1
C	1	2	3	4	7	4
D	1	3	4	5	7	5
E	2	3,5	4	6	7	4
F	1	2	5	6	7	2
G	4	5,5	6	7	8	7
PERSISTENCIA DE LA COLABORACIÓN						
A	1	1	2	3,5	4	1
B	1	1	2	3,5	4	1
C	1	2	3	4	5	2
D	2	2	3	4,5	5	2
E	3	3	5	5	5	5
SOPORTE Y ROL DE LA COMUNIDAD						
A	1	1	1	2	5	1
B	1	2	3	4,5	6	2
C	2	3	3	5,5	7	3
D	3	4	4	5	7	4
E	1	3	4	6	7	3
F	2	2,5	6	6,5	7	2
G	2	4,5	6	6,5	7	6

Tabla 4. Resultados para indicadores por grupos (ordenados por preferencia) (cont.)

	MÁX.	Q3	MEDIANA	Q1	MÍN.	MODA
ÉXITO DE LA COMUNIDAD						
A	1	1	2	4	7	1
B	1	1,5	4	5	7	1
C	1	2	5	6,5	8	1
D	3	4	5	6,5	9	4
E	2	3	5	8	9	2
F	1	3	5	8,5	9	9
G	3	4	6	7	7	7
H	3	4,5	6	8,5	9	9
I	2	4,5	7	8	9	8

Figura 2. Perfil organizacional

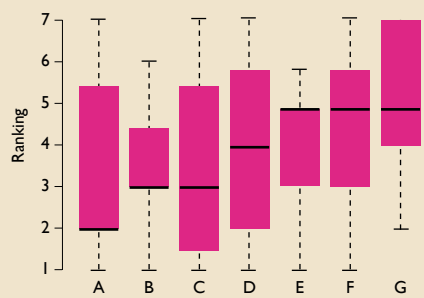


Figura 3. Perfil de la comunidad



Figura 4. Actividad de la comunidad

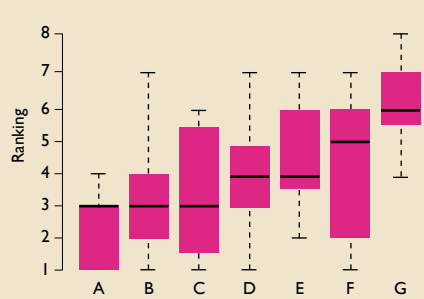
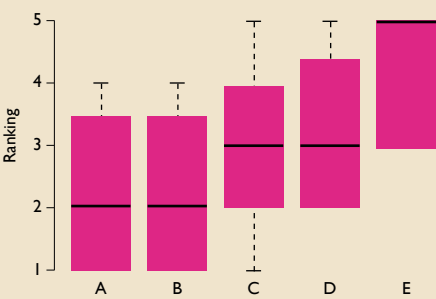
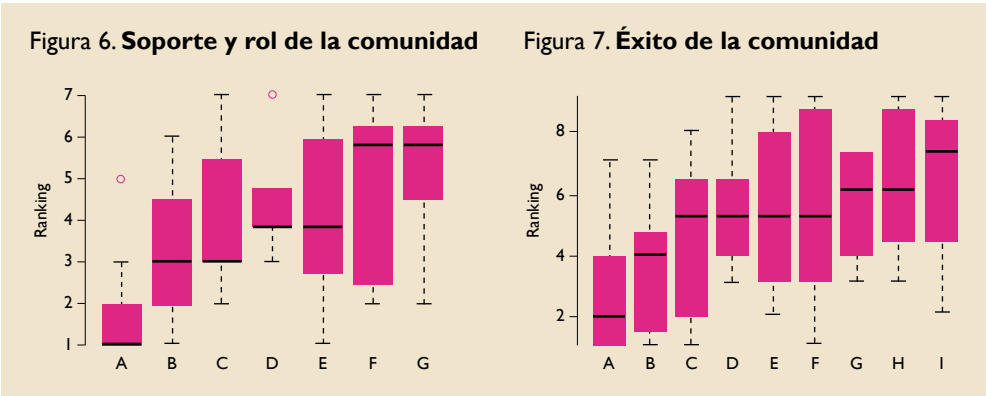


Figura 5. Persistencia de la colaboración





5. CONCLUSIONES E IMPLICACIONES PARA LA GESTIÓN

El desarrollo de software libre supone la creación de un acervo de conocimiento común a toda la sociedad y libremente disponible para su uso o reutilización. Sin duda los agentes económicos que contribuyen a su desarrollo llevan a cabo una actividad que puede ser catalogada como socialmente responsable y que, a su vez, también tiene un impacto social evidente. Es por ello que podemos extraer las siguientes “lecciones” o implicaciones para la gestión:

- Consideramos fundamental la inclusión en los informes de responsabilidad social corporativa de todas esas aportaciones con la finalidad de sustentar, y potenciar en el futuro, el flujo de tales contribuciones al desarrollo de estas tecnologías.
- Por otro lado, hay que tener presente que esto puede generar un reconocimiento institucional muy positivo que realmente, a su vez, tales contribuciones y genere un apoyo social.
- Tampoco deben obviarse las implicaciones de una adecuada comunicación de la RSC en el sector para la obtención de financiación socialmente responsable, es decir, aquellas inversiones que persiguen no sólo la rentabilidad privada sino también el bien común. Si bien no existe una definición unificada de inversión socialmente responsable y el concepto funciona tanto de manera inclusiva (favorecer inversiones con efectos positivos sobre el bien común) como exclusiva (evitar inversiones con efectos negativos sobre el bien común), este es un segmento de los mercados financieros que está experimentando importantes crecimientos en los últimos años. Cualquier entidad para la que el software libre sea una parte

importante de su estrategia podría ser sujeto de este tipo de inversiones si el sector realizara esfuerzos conjuntos en esta dirección. Para ello, una adecuada política de comunicación de RSC se convierte en un recurso ineludible y de alto valor, que muestre cómo es posible combinar la obtención de rentabilidad privada y la creación de procomún digital. Evidentemente, aquellas organizaciones sin ánimo de lucro que actúan en el sector del software libre también pueden verse igualmente beneficiadas por este tipo de actuaciones en su búsqueda de mecenazgo y colaboración.

En consecuencia, nuestro estudio se centró en la identificación de los principales grupos de interés e indicadores que puedan servir como base, o apoyo, para la formulación de informes de RSC en organizaciones desarrolladoras de software libre. Después de contactar con expertos, tanto profesionales como académicos, directamente relacionados con el desarrollo y/o empleo del software libre, pudimos extraer la siguiente información relevante para la elaboración de dichos informes:

1. Si bien todos los grupos de interés identificados fueron aceptados por los expertos el mayor desacuerdo sobre su interés en las actividades de desarrollo de software libre se produjo, fundamentalmente, para los grupos “Donantes en general” y “Competidores (software libre o privativo)”, recibiendo una menor valoración en comparación con otros agentes respecto a su interés en los procesos de desarrollo de software libre. No obstante, ambos fueron reconocidos como partes interesadas y ningún miembro del panel solicitó su eliminación de la lista. De los dos agentes citados anteriormente, el primero, “Donantes en general” fue el que menor valoración obtuvo entre todos, aunque en ningún caso se consideró irrelevante. La definición de donante se centró únicamente en el aspecto financiero, aquellas personas u organizaciones que realizan aportaciones monetarias al proyecto.
2. El potencial de empleo remunerado, la identidad y características diferenciadoras de los miembros de la comunidad, el historial del software, el uso en campañas de alfabetización digital y, la promoción y difusión pública son indicadores considerados escasamente relevantes en su potencial informativo por los expertos. Sin embargo, el mayor

consenso acerca de los indicadores más relevantes fue la frecuencia de contacto con la comunidad, la continuidad y soporte futuro garantizada a través de la generación de tejido profesional, el soporte y rol de la comunidad y, el éxito de la comunidad. Cabe señalar que estos resultados son coherentes con los valores que se le presuponen al software libre.

3. Los indicadores determinados en el presente trabajo como relevantes para el reporting especializado en software libre de la RSC guardan paralelismo con indicadores y medidores de procesos más genéricos empleados en los sistemas de gestión de la calidad. En ese aspecto, las entidades interesadas en su implantación y mantenimiento pueden generar sinergias entre una comunicación efectiva de su impacto social y sus políticas de calidad. Alinear el proceso de evaluación de la RSC con los procesos de mejora de calidad de los desarrollos de software libre y su proceso de vida (ISO/IEC 12207), evaluación de calidad y madurez del desarrollo (ISO/IEC 15504), procesos de provisión eficaz de servicios TIC a la organización o a terceros (ISO/IEC 20000-1) y código de buenas prácticas para el sector (ISO/IEC 20000-2), pero también con procesos más generales de gestión de la calidad no específicos del sector TIC (ISO 9001) es una oportunidad a explotar por el sector de desarrollo de software libre o por aquellas entidades que liberan su software de uso interno.

En definitiva, un adecuado reporte a nivel de RSC de las actividades de software libre por aquellas organizaciones para las que es parte fundamental de su estrategia comercial u operativa es un campo por explorar que puede ofrecer múltiples ventajas y permitir un mejor aprovechamiento de unas actividades que, en definitiva, favorecen el bien común, tanto a nivel de ciudadanos como a nivel de industria.

BIBLIOGRAFÍA

- Aslett, M. (2008). Open source is not a business model. *The 451 Group*. Recuperado a partir de <http://blogs.the451group.com/opensource/2008/10/13/open-source-is-not-a-business-model/>
- Aslett, M. (2010). Control and Community – and the future of commercial open source strategies. *The 451 Group*. Recuperado a partir de <http://blogs.the451group.com/opensource/2010/11/03/control-and-community/>
- Bauwens, M. (2005). Peer to peer and human evolution. *Integral Visioning*, 15.
- Benkler, Y. (2006). *The wealth of networks: How social production transforms markets and freedom*. Yale Univ Pr.
- Bitzer, J., Geishecker, I., & Schröder, P. J. H. (2010). Returns to Open Source Software Engagement: An Empirical Test of the Signaling Hypothesis. Institut für Volkswirtschaftslehre, Karl-Franzens Universität - Uni Graz. Recuperado a partir de www.unigottingen.de/de/document/download/15f82db92834a1d2dde1e64fff822dd5.pdf/OSS-Signalling_V22.pdf
- Daffara, C. (2012). Estimating the Economic Contribution of Open Source Software to the European Economy. En *The First Openforum Academy Conference Proceedings*. Presentado en 1st Openforum Academy, Brussels (Belgium). Recuperado a partir de <http://www.openforumacademy.org/library/ofa-research/first-conference-proceedingsA4.pdf>
- Driver, M. (2010). *Key Issues for Open-Source Software*. Gartner Research. Recuperado a partir de <http://www.gartner.com/DisplayDocument?id=1359127>
- García-García, J., & Alonso de Magdaleno, M. I. (2013). Valuation of Open Source Software: How do you put a value on free? *Revista de Gestão, Finanças e Contabilidade*, 3(1), 03-16.
- Hardin, G. (1968). The tragedy of the commons. *Science*, (162), 1243-1248.
- Jullien, N., & Zimmermann, J.-B. (2009). Firms' Contribution to Open Source Software and the Dominant User Skill. *European Management Review*, 6, 130-139.
- Jullien, N., & Zimmermann, J.-B. (2011). Floss firms, users and communities: a viable match? *Journal of Innovation Economics*, 7(1), 31-53. doi:10.3917/jie.007.0031
- Kiess, H. O., & Green, B. A. (2009). *Statistical Concepts for the Behavioral Sciences* (4.ª ed.). Pearson.
- Krishnamurthy, S. (2005). An analysis of open source business models. En J. Feller, B. Fitzgerald, S. A. Hissam, & K. R. Lakhani (Eds.), *Perspectives on free and open source software* (pp. 279–296). MIT Press.
- Lee, D., & Kim, B. C. (2013). Motivations for Open Source Project Participation and Decisions of Software Developers. *Computational Economics*, 41(1), 31-57. doi:10.1007/s10614-011-9311-x
- Lerner, J., & Tirole, J. (2002). Some Simple Economics of Open Source. *The Journal of Industrial Economics*, 50(2), 197-234.
- Lippoldt, D., & Strykowski, P. (2009). *Innovation in the software sector*. Paris: OECD.
- Oreg, S., & Nov, O. (2008). Exploring motivations for contributing to open source initiatives: The roles of contribution context and personal values. *Computers in Human Behavior*, 24(5), 2055-2073. doi:10.1016/j.chb.2007.09.007
- Ostrom, E. (1990). *Governing the commons: the evolution of institutions for collective action*. Cambridge; New York: Cambridge University Press.
- Ostrom, E. (2005). *Understanding Institutional Diversity*. Princeton University Press.
- Riehle, D. (2007). The economic motivation of open source software: Stakeholder perspectives. *Computer*, 40(4), 25–32.
- Riehle, D. (2011). Controlling and Steering Open Source Projects. *Computer*, 44(7), 93-96. doi:10.1109/MC.2011.206
- Roberts, J. A., Hann, I. H., & Slaughter, S. A. (2006). Understanding the motivations, participation, and performance of open source software developers: A longitudinal study of the Apache projects. *Management science*, 984–999.
- Von Hippel, E., & Von Krogh, G. (2003). Open source software and the private-collective innovation model: Issues for organization science. *Organization science*, 14(2), 209–223.
- Young, R. K., & Veldman, D. J. (1972). *Introductory statistics for the behavioral sciences*. New York: Holt, Rinehart and Winston.

NOTAS

* Agradecimientos: Los autores agradecen el apoyo financiero de la Universidad de Oviedo y Banco de Santander a través de los proyectos UNOV-11-MBSAN-03 y UNOV-12-MB-RENOV-04.

1. Autor de contacto: Facultad de Economía y Empresa; Universidad de Oviedo; Avenida del Cristo, s/n; 33006 Oviedo; España.
2. El lector interesado en profundizar en las ventajas del software libre puede consultar las publicaciones del Centro Nacional de Referencia de Aplicación de las TIC basadas en Fuentes Abiertas (CENATIC), fundación pública estatal promovida por el Ministerio de Industria, Turismo y Energía y la Junta de Extremadura: <http://www.cenatic.es/publicaciones>
3. Un programa de ordenador es una secuencia de instrucciones escritas por un humano para ser ejecutadas por un ordenador, pero los ordenadores sólo pueden entender las instrucciones codificadas como una cadena de números binarios (0,1). Por tanto, un programa es escrito, en primer lugar, en un lenguaje que sea inteligible por humanos y a esto es a lo que se denomina "código fuente". Posteriormente, y en base a un software denominado compilador el código fuente es convertido para poder ser ejecutado por un ordenador, al código resultante es a lo que se le llama "código binario" o "ejecutable". Para que se puedan hacer modificaciones al software, o para que se puedan reutilizar partes de él en otros programas, es necesario tener acceso al código fuente.
4. Véase Hardin (1968) para una descripción del planteamiento.
5. Annual Report Mozilla Foundation (2010): <http://www.mozilla.org/en-US/foundation/annualreport/2011/>
6. Linux Foundation (2012) Who Writes Linux Report: <http://go.linuxfoundation.org/who-writes-linux-2012>
7. Red Hat Inc. Annual Reports: <http://investors.redhat.com/annuals.cfm>
8. Ohloh: <http://ohloh.net/>
9. FLOSSMetrics project: <http://melquiades.flossmetrics.org/>
10. FLOSSmole: <http://flossmole.org/>
11. En economía se entiende por "free rider" al agente que, beneficiándose de un bien o servicio, no realiza aportación a su coste de producción o precio.
12. Para la ordenación de los resultados se optó como medida representativa por la mediana estadística tradicional y no por la mediana interpolada, pues tratándose de una ordenación no existe ningún sesgo hacia ninguno de los extremos de la escala.





Mª Cristina Olarte-Pascual¹

Universidad de La Rioja

 cristina.olarte@unirioja.es



Jorge Pelegrín-Borondo

Universidad de La Rioja

 jorge.pelegrin@unirioja.es

La publicidad en el teléfono móvil: tres grupos de clientes, veintisiete recomendaciones de actuación

Advertising on mobile phone: 3 segments, 27 recommendations



Eva M. Reinares-Lara

Universidad Rey Juan Carlos

 eva.reinares@urjc.es



Mª Yolanda Sierra-Murillo

Universidad de La Rioja

 yolanda.sierra@unirioja.es

I. INTRODUCCIÓN

La demanda de *smartphones* ha crecido muy deprisa (**Tabla 1**) debido, entre otras razones, a la fuerte innovación que se ha producido en los terminales (Maicas y Mata, 2011) y la importancia dada a la creación de utilidad por y para los clientes (Miguel-Dávila et al., 2012).

Desde el punto de vista del Marketing, el teléfono móvil es el canal con mayor penetración sobre la población española, por encima incluso de la televisión (EGM, 2012). A esta situación hay que añadir la contrastada pérdida de eficacia de los medios masivos tradicionales y la crisis económica general. Estos factores han generado grandes expectativas sobre la publicidad a través de dispositivos móviles (Tsang et al., 2004; Yang et al., 2012). Las previsiones sitúan el crecimiento del marketing móvil en un 67% durante el año 2013 (MMA, 2012).

CÓDIGO JEL:
M3

Fecha de recepción y acuse de recibo: 27 de marzo de 2013. Fecha primera evaluación: 25 de mayo de 2013. Fecha de aceptación: 5 de septiembre de 2013.



RESUMEN DEL ARTÍCULO

El teléfono móvil es el canal de comunicación con mayor penetración sobre la población española. Las previsiones sitúan el crecimiento del marketing móvil en un 67% para el año 2013. Actualmente no existe ningún estudio que identifique segmentos de usuarios de publicidad en el móvil en función de sus emociones y utilidad percibida. En este contexto, la presente investigación descubre y caracteriza tres segmentos: usuarios que rechazan la publicidad móvil, indiferentes y los que aprecian esta comunicación. A partir de los resultados se hacen 27 recomendaciones para conseguir que la publicidad móvil alcance sus objetivos.

EXECUTIVE SUMMARY

The use of the mobile phone is rapidly increasing among Spanish customers. According to recent forecasts, mobile marketing will go up 67 % in 2013. This study emerges from the need to address the lack of previous research on the effects of advertising on consumers' emotions and perceived usefulness. In this investigation we find out and characterize 3 segments among the users who accepted receiving mobile advertising. In order to achieve successful mobile advertising, we put forward 27 recommendations for the three segments under scrutiny.

*El marketing
móvil permite a
las organizaciones
segmentar, comunicarse
e interactuar con sus
audiencias a través de
cualquier dispositivo
móvil*

El marketing móvil permite a las organizaciones segmentar, comunicarse e interactuar con sus audiencias a través de cualquier dispositivo móvil, facilitando la evolución del marketing de masas propio del siglo XX hacia una verdadera orientación al mercado. Herramientas innovadoras como *apps*, geolocalización, realidad aumentada, redes sociales o mensajería permiten plantear una relación directa y relevante de 24 horas, los 365 días del año. En consecuencia, los gestores de las organizaciones necesitan conocer estos instrumentos y cómo responde el público objetivo a las innovaciones que se van generando.

Aunque el marketing móvil abarca la utilización de un amplio abanico de dispositivos, el **objetivo general** del presente trabajo es identificar las claves del comportamiento frente a la publicidad en el móvil, con el propósito de ofrecer recomendaciones a los implicados en la planificación y gestión de campañas en este medio. A pesar de las potenciales ventajas en costes e inmediatez de la comunicación a través de este canal, el freno a su desarrollo puede derivarse del desconocimiento de sus posibilidades (MMA, 2012; San Martín y Carpio, 2012). Los usuarios han descubierto infinidad de utilidades en su móvil, pero ¿qué piensan de la publicidad que reciben a través de él? Y, aún más importante ¿cómo actúan frente a las comunicaciones comerciales que reciben?

Tabla I. Evolución de la demanda de teléfonos móviles y de la inversión en marketing y publicidad móvil

DEMANDA (TIPO / AÑO)	% DE INDIVIDUOS			
	2009	2010	2011	2012
• Teléfono móvil básico y otras tecnologías	95%	87%	62%	42%
• Smartphone	10%	18%	39%	59%
Penetración total	105%	105%	101%	101%
INVERSIÓN (MILLONES DE EUROS)	2009	2010	2011	2012
• Inversión publicitaria en internet**	645,1	798,8	899,2	880,5
- Inversión publicitaria en internet móvil*	12,0	14,0	27,0	62,0
• Inversión en marketing y publicidad móvil*	32,3	38,0	63,6	92,2
- Inversión publicitaria en aplicaciones móviles*	9,0	12,0	17,0	15,0
- Inversión publicitaria en mensajería móvil*	6,0	8,0	12,0	6,0

Fuente: Elaboración propia a partir de IAB-Spain Research (2012), Infoadex** (2013) y MMA* (2012).

A partir de los frentes identificados, se hace necesario plantear unos principios básicos para implementar el teléfono móvil como herramienta de comunicación dentro de la estrategia de marketing, basados en el conocimiento y respeto a los usuarios. En esta dirección, el presente trabajo se plantea tres **objetivos específicos** secuenciales:

- 1) Identificar distintos grupos de usuarios de dispositivos móviles en función de sus emociones y percepción de utilidad frente a la publicidad móvil.
- 2) Analizar el comportamiento de estos grupos respecto al teléfono móvil.
- 3) Proporcionar información a las organizaciones para que puedan desarrollar un plan de comunicación móvil, con un protocolo de actuación acorde al cliente español que ha dado autorización a la publicidad en su terminal (requisito legalmente exigido).

PALABRAS CLAVE

Marketing móvil,
Publicidad móvil,
Comunicación móvil

KEY WORDS

Mobile
marketing, Mobile
advertisement, Mobile
communications

2. ¿QUÉ FACTORES INFLUYEN EN LA RESPUESTA A LA PUBLICIDAD POR EL MÓVIL?

En el ámbito de la investigación académica sobre publicidad móvil, se ha realizado cierto esfuerzo para conocer las relaciones entre las características internas del sujeto, los estímulos de Marketing y la respuesta de los consumidores. Los primeros trabajos buscaban explicar por qué los sujetos dan permiso, *permission marketing*, para que les envíen publicidad (Barwise y Strong, 2002) y el papel de las actitudes como antecedente explicativo de la respuesta de los sujetos. La investigación realizada hasta la actualidad ha demostrado la influencia de aspectos cognitivos y afectivos en la **actitud** hacia la publicidad en el móvil (por ejemplo, Park et al., 2008; Yang et al., 2012). A continuación se destacan los estudios más relevantes:

- Tsang et. al. (2004) contrastan que el **entretenimiento** es el atributo que más afecta a la actitud hacia la publicidad móvil.
- En la misma línea, Choi et al. (2008) introducen como antecedentes de la actitud y la intención de compra, entre otros factores, el valor de la publicidad móvil y la interactividad percibida. Estos autores concluyen que, junto con el entretenimiento, la **credibilidad** de la publicidad resulta fundamental en la determinación de una actitud positiva e intención de compra.
- Xu et. al. (2008) destacan la importancia de la **personalización** de la publicidad, resultando ser uno de los factores más

influyentes sobre las actitudes, especialmente en el caso de las mujeres.

- Para Karjaluoto et al. (2008), la **facilidad de uso**, la **confianza** y, principalmente, la **utilidad percibida**, son los factores que más afectan a la actitud hacia la publicidad móvil.
- Posteriormente, Soroa-Koury y Yang (2010), a partir de la extensión del Modelo de Aceptación de Tecnología (TAM2), concluyen que la **utilidad percibida** predice la actitud hacia la publicidad móvil, mientras que la percepción de la **facilidad de uso** no la predice. Estos autores añaden la influencia de la **norma social** (o grupo de referencia) en las actitudes.
- Otro factor abordado es el **control percibido**, identificándose poca asociación con la intención de recibir comunicaciones móviles (Merisavo et al., 2007).

Teniendo en cuenta los antecedentes señalados de las actitudes hacia la publicidad móvil, la aportación de este trabajo es ampliar el conocimiento de la percepción y comportamiento de los usuarios introduciendo el mundo de las **emociones**, abordado escasamente en la literatura. Kolsake y Drakatos (2009) contrastan que solamente los usuarios con un fuerte apego emocional a sus dispositivos móviles son más receptivos y perciben mayores beneficios potenciales en la publicidad frente a los usuarios que tienen un apego emocional más débil.

3. GRUPOS DE USUARIOS DE LA PUBLICIDAD MÓVIL

Para responder a los objetivos planteados en este estudio se ha realizado una encuesta dirigida a una muestra representativa de españoles adultos que reciben publicidad en su teléfono móvil. En la **Tabla 2** se recoge la ficha técnica del trabajo empírico así como las características de la muestra.

3.1. Identificación de los grupos

El primero de los objetivos que se planteó en el trabajo era identificar posibles grupos de clientes en función de sus emociones y su percepción de utilidad frente a la publicidad móvil.

Para realizar dicha identificación, se ha seguido un proceso metodológico secuencial. En una primera etapa, se ha realizado análisis factorial exploratorio y confirmatorio sobre las respuestas obtenidas de la escala afectivo-cognitiva. De esta forma, se ha



Tabla 2. Ficha técnica de la investigación y descripción de la muestra

UNIVERSO	Individuos que reciben publicidad en el teléfono móvil.
DISEÑO MUESTRAL	En dos etapas: (1) Envío aleatorio de 9.000 invitaciones con una tasa de respuesta del 26%. (2) Selección sólo de los individuos que reciben publicidad por el móvil teniendo en cuenta la estructura de la población española por sexo y edad (soporte técnico de Cint Panel).
RECOGIDA DE INFORMACIÓN	Encuesta auto-administrada con cuestionario estructurado.
ÁMBITO	España.
MUESTRA	612 individuos.
ERROR MUESTRAL Y NIVEL DE CONFIANZA	+/- 4.04% y 95% (Z= 1.96).
VARIANZA MÁXIMA ADMITIDA	P=q= 50%.
FECHA DEL TRABAJO DE CAMPO	Junio de 2011.
VARIABLES ANALIZADAS	Facilidad de uso y utilidad percibida, a partir de Zhang y Mao (2008); control percibido e intención de recibir mensajes (Karjalouto y Alatalo 2007); grupos de referencia (Muk y Babin, 2006); valor percibido (Choi et al., 2008); actitud (Okazaki et. al. 2007); emociones, (Park et. al. 2008; Kolsake y Drakatos, 2009) y variables de clasificación.
CARACTERÍSTICAS DE LA MUESTRA	
SEXO	Hombre 48,2% y mujer 51,8%.
EDAD	De 15 a 24 años: 12,8%. 25-34 años: 25,2%. 35-44 años: 33,8%. 45-54 años: 19,0%. Y más de 55 años; 9,3%.
ESTADO CIVIL	Con pareja estable: 60,3 %. Sin pareja: 39,7%.
RENTA	Hasta 900 euros: 23,4%. De 901 a 1200 euros: 21,7%. De 1.201 a 1.800 euros: 28,8%. Y más de 1.801 euros: 26,1%.
OCUPACIÓN	Estudiante: 11,1%. Ama de casa: 3,3%. Desempleado: 16,5%. Jubilado: 2,5%. Empresario profesional o trabajador por cuenta propia: 11,8%. Y trabajador por cuenta ajena 54,9%.

demostrado la fiabilidad y validez de la escala utilizada, además de sintetizar la información en tres factores que explican en conjunto el 75,07% de la varianza:

- **Factor 1:** reúne aspectos relacionados con sentir **emociones positivas** hacia la publicidad en el móvil. Este factor recoge ideas asociadas con sentir que la publicidad es motivante, entretenida, convincente, interesante, agradable, influyente, creíble, útil, interactiva, persuasiva e informativa.
- **Factor 2:** integra variables observables asociadas con la **percepción de la utilidad** de recibir la publicidad de manera inmediata, en el momento deseado y en el lugar deseado.
- **Factor 3:** recoge variables relacionadas con **sentimientos**

negativos hacia la publicidad en el móvil (sentir que es engañosa e irritante).

En una segunda etapa, para clasificar a los receptores de la publicidad móvil se ha aplicado un análisis cluster jerárquico sobre los valores alcanzados por cada sujeto en los factores obtenidos del análisis factorial confirmatorio. Se ha utilizado como medida de proximidad la distancia euclídea al cuadrado y como algoritmo de clasificación el método de Ward. De esta forma, se obtuvo el dendograma que permitió establecer el número de Cluster y los centroides para aplicar posteriormente el método K-medias. Así se identificaron tres grupos, cuya validación, en una tercera etapa, se ha realizado mediante dos métodos: Análisis de la Varianza y Análisis Discriminante. Los resultados nos confirman que los tres cluster obtenidos son diferentes y están correctamente identificados (**Tabla 3**).

Tabla 3. Valores medios de los factores entre los grupos de usuarios y ANOVA

	GRUPO 1	GRUPO 2	GRUPO 3	ANOVA SIGNIFICACIÓN
Emociones positivas	-1,96	0,10	1,88	1316,02 ^a
Emociones negativas	1,27	-0,16	-1,03	370,93 ^a
Razones cognitivas	-1,85	0,12	1,72	1006,18 ^a

Nota: a = nivel de significación < 0,01.

Para diferenciar cada grupo se ha asignado una etiqueta de color basada en los códigos visuales de los semáforos que regulan el tráfico (rojo: alto, parar; amarillo: precaución; y verde: adelante con la publicidad) y que refleja cómo actuar con la publicidad (**Figura 1**). Los colores del semáforo se convierten en señales para que los decisores tengan una idea clara al actuar sobre cada grupo teniendo en cuenta las semejanzas, diferencias y claves de comportamiento identificadas.

3.2. Uso del teléfono móvil

Una vez identificados los tres grupos, se procede a analizar el comportamiento de cada uno de ellos. Esta información resultará básica para, posteriormente, poder ofrecer pautas en la gestión de la publicidad móvil.

Figura 1. **Caracterización de los grupos por su actitud frente a la publicidad en su móvil**

GRUPO 1. Usuarios que rechazan la publicidad en el teléfono móvil (rojo).
Principalmente sienten menos emociones positivas que la media de los usuarios (media del factor -1,96). Al contrario, la publicidad en el teléfono móvil les produce emociones negativas (1,27) y consideran que no hay razones cognitivas o de conveniencia para la publicidad en el móvil (-1,85). Este grupo integra al 26,14% de la muestra.
GRUPO 2. Usuarios indiferentes a la publicidad en el teléfono móvil (amarillo).
Apenas sienten emociones positivas (0,10), negativas (-0,16) y razones cognitivas (0,12), lo que refleja su indiferencia. Dentro de este grupo se integra al mayor número de usuarios (49,35%).
GRUPO 3. Usuarios que aprecian la publicidad en el móvil (verde).
Es receptivo a la publicidad. Declara que siente emociones positivas hacia la publicidad en el móvil (1,88), no siente emociones negativas (-1,03) y consideran que existen poderosas razones cognitivas y de conveniencia para recibir publicidad en el móvil (1,72). A este grupo pertenecen el 24,51% de la muestra.

Al comparar los tres grupos (**Tabla 4**), se observan pequeñas diferencias estadísticas respecto al uso de los servicios de voz o al tiempo que llevan usando el móvil. Sin embargo, aparecen grandes diferencias en la frecuencia con la que se cambia de terminal y en los servicios complementarios utilizados desde el teléfono como aplicaciones.

El grupo de usuarios receptivos a la publicidad en el móvil (verde) son los que en mayor medida todos los días utilizan todos los servicios complementarios. Este intenso uso se corrobora con otra característica relevante del grupo: son los que también cambian más frecuentemente de terminal.

Por el contrario, los usuarios que manifiestan sentimientos de rechazo hacia la publicidad (rojo) en el móvil son los que usan menos servicios complementarios y también tardan más en cambiar de teléfono. Los usuarios indiferentes (amarillo) ocupan una posición intermedia tanto en el uso de servicios como en la frecuencia en cambio de teléfono.

3.3. Comportamiento frente a la publicidad que reciben por el teléfono móvil

También se han encontrado profundas diferencias en el comportamiento de los tres grupos frente a la publicidad que llega a su móvil (**Figura 2**). El grupo verde es el que mayor atención presta cuando llega un anuncio: lo leen, intentan comprenderlo y lo

Tabla 4. Comportamiento con el móvil

VARIABLE	CHI- CUADRADO	PORCENTAJES		
		RECHAZAN	INDIFERENTES	APRECIAN
TIEMPO QUE LLEVA USANDO TELÉFONO MÓVIL		P=0,48		
Menos de 5 años		4,38%	8,28%	10,00%
De 5 a 9 años		25,63%	33,77%	25,33%
10 o más años		70,00%	57,95%	64,67%
FRECUENCIA DE CAMBIO DE TERMINAL MÓVIL		P<0,01		
Antes de 1 año		1,25%	3,64%	9,33%
Entre 1 y 2 años		47,50%	52,98%	63,33%
Más de 2 y menos de 4 años		43,75%	35,10%	22,67%
4 o más años		7,50%	8,28%	4,67%
FRECUENCIA DE USO DE LLAMADAS DEVOZ		P=0,08		
Todos los días		56,25%	53,97%	64,67%
Varios días a la semana		20,00%	27,15%	20,67%
1 vez a la semana		6,25%	6,95%	2,00%
Menos de 1 vez a la semana		4,38%	3,31%	5,33%
Nunca. No lo uso		13,13%	8,61%	7,33%
USO DE SMS / MMS		P<0,01		
Todos los días		28,13%	28,15%	44,00%
Varios días a la semana		38,13%	39,40%	34,67%
1 vez a la semana		14,38%	18,87%	10,00%
Menos de 1 vez a la semana		13,13%	11,26%	10,00%
Nunca. No lo uso		6,25%	2,32%	1,33%
FRECUENCIA DE USO DE INTERNET MÓVIL		P<0,01		
Todos los días		16,88%	23,51%	38,67%
Varios días a la semana		13,75%	15,23%	14,00%
1 vez a la semana		5,63%	8,28%	10,67%
Menos de 1 vez a la semana		8,13%	9,93%	15,33%
Nunca. No lo uso		55,63%	43,05%	21,33%
USO APP		P<0,01		
Todos los días		10,63%	14,24%	22,67%
Varios días a la semana		5,00%	11,92%	14,00%
1 vez a la semana		3,75%	8,28%	9,33%
Menos de 1 vez a la semana		5,00%	5,96%	10,67%
Nunca. No lo uso		75,63%	59,60%	43,33%
USO DEL CORREO ELECTRÓNICO EN EL MÓVIL		P<0,01		
Todos los días		16,25%	20,53%	35,33%
Varios días a la semana		8,13%	12,91%	14,67%
1 vez a la semana		7,50%	8,61%	5,33%
Menos de 1 vez a la semana		5,63%	10,60%	11,33%
Nunca. No lo uso		62,50%	47,35%	33,33%

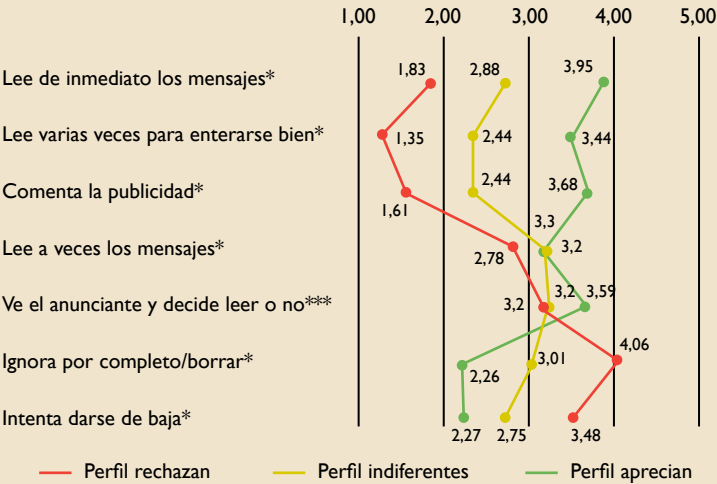
Tabla 4. **Comportamiento con el móvil (cont.)**

VARIABLE	CHI- CUADRADO	PORCENTAJES		
		RECHAZAN	INDIFERENTES	APRECIAN
REDES SOCIALES EN EL MÓVIL		P<0,01		
Todos los días		11,25%	14,57%	27,33%
Varios días a la semana		4,38%	11,26%	19,33%
1 vez a la semana		6,88%	10,26%	6,00%
Menos de 1 vez a la semana		5,00%	9,93%	9,33%
Nunca. No lo uso		72,50%	53,97%	38,00%
FRECUENCIA DE USO DE JUEGOS EN EL MÓVIL		P<0,01		
Todos los días		8,13%	8,28%	22,00%
Varios días a la semana		6,25%	14,24%	22,00%
1 vez a la semana		14,38%	17,22%	15,33%
Menos de 1 vez a la semana		16,88%	19,54%	18,00%
Nunca. No lo uso		54,38%	40,73%	22,67%
FRECUENCIA DE USO DE MÚSICA EN EL MÓVIL		P<0,01		
Todos los días		16,25%	13,91%	36,67%
Varios días a la semana		10,63%	22,19%	22,00%
1 vez a la semana		13,75%	14,24%	12,67%
Menos de 1 vez a la semana		16,88%	14,24%	9,33%
Nunca. No lo uso		42,50%	35,43%	19,33%
SERVICIOS COMO NOTICIAS Y OTROS		P<0,01		
Todos los días		4,38%	10,26%	25,33%
Varios días a la semana		6,88%	13,25%	24,67%
1 vez a la semana		8,13%	14,24%	6,00%
Menos de 1 vez a la semana		10,00%	13,25%	14,00%
Nunca. No lo uso		70,63%	49,01%	30,00%

comentan. Contrariamente, los que rechazan la publicidad son los que menos atención y esfuerzo dedican (ignoran por completo e intentan darse de baja). La imagen del anunciante es clave para los tres grupos “ve el anunciante y decide leerlo o no”.

Además de medir el comportamiento en general, conviene medir un hecho concreto para contrastar con mayor fiabilidad las respuestas obtenidas. Así al analizar el comportamiento respecto al último mensaje de publicidad recibido en el móvil, de nuevo se corroboran los resultados anteriores: el 84% de los usuarios que aprecian la publicidad leyó el mensaje completo (**Figura 3**).

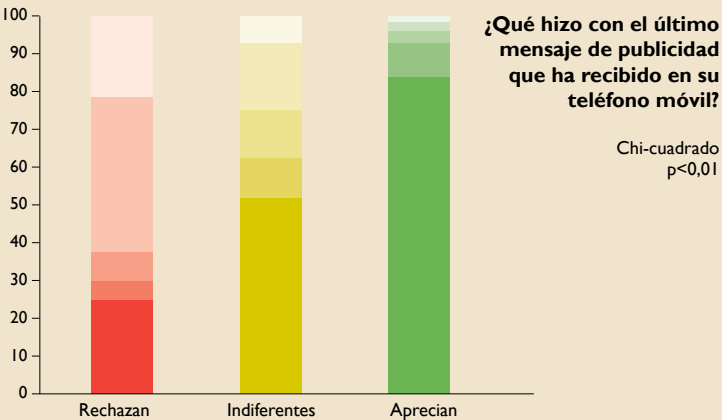
Figura 2. Comportamiento respecto a la publicidad en el teléfono móvil. Valoraciones medias



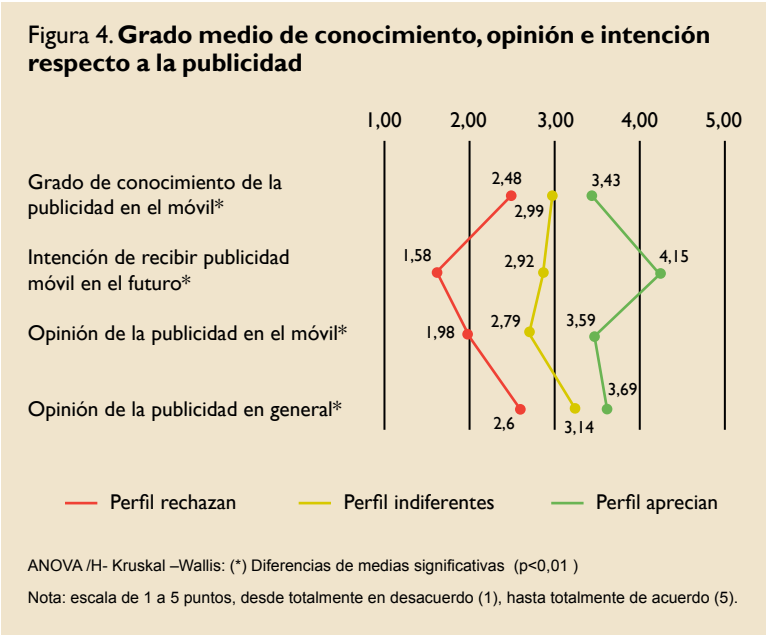
ANOVA /H- Kruskal –Wallis: (*) Diferencias de medias significativas. (p<0,01) (***) Diferencias no significativas.
Nota: escala de 1 a 5 puntos, desde totalmente en desacuerdo (1), hasta totalmente de acuerdo (5).

Figura 3. Comportamiento con el último anuncio recibido en el móvil

	RECHAZAN	INDIFERENTES	APRECIAN
Nada en absoluto	22,50%	5,96%	1,33%
Leí menos de la mitad	39,38%	16,89%	2,00%
Leí la mitad	8,13%	12,91%	3,33%
Leí más de la mitad	5,63%	11,26%	9,33%
Leí el mensaje completo	24,38%	52,98%	84,00%



Las diferencias se ratifican en su grado de conocimiento, opinión y e intención de recibir publicidad en el futuro (**Figura 4**).



3.4. Identificación demográfica del perfil de los grupos

El principal factor demográfico que diferencia a los grupos es la edad. Así, dentro de los que rechazan la publicidad, tienen mayor peso los mayores de 45 años (36,88%). En el grupo denominado indiferente se encuentra la población más joven, pero que también tiene peso en el grupo que acepta la publicidad. El grupo de los que aprecian la publicidad tienen entre 25 y 44 años. En la tabla 5 se presenta la distribución respecto al género, estado civil, nivel de estudios y renta, con apenas diferencias entre los grupos.

Tabla 5. Caracterización demográfica de los grupos de usuarios

VARIABLE	CHI- CUADRADO	PORCENTAJES		
		RECHAZAN	INDIFERENTES	APRECIAN
SEXO		P=0,70		
Hombre		50,00%	48,68%	45,33%
Mujer		50,00%	51,32%	54,67%
EDAD		P=0,01		
Menos de 25 años		6,25%	15,56%	14,00%
25-34 años		25,63%	22,52%	30,00%
35-44 años		31,25%	33,77%	36,67%
45-54 años		26,25%	18,21%	12,67%
Más de 54 años		10,63%	9,93%	6,67%
ESTADO CIVIL		P=0,67		
Pareja estable		60,00%	58,94%	63,33%
Sin pareja		40,00%	41,06%	36,67%
NIVEL DE ESTUDIOS		P=0,41		
Básicos		41,88%	39,40%	46,00%
Universitarios		58,13%	60,60%	54,00%
NIVEL DE RENTA		P=0,58		
Hasta 900		23,75%	25,50%	18,67%
De 901 a 1200		23,13%	19,87%	24,00%
De 1201 a 1800		25,00%	30,13%	30,00%
Más de 1800		28,13%	24,50%	27,33%
TOTAL		26,14%	49,35%	24,51%

4. CONCLUSIONES E IMPLICACIONES PRÁCTICAS

Para cada grupo se identifican unas implicaciones dirigidas a la gestión del marketing móvil. Así, a partir de los resultados obtenidos y antecedentes teóricos utilizados en la presente investigación se plantean una serie de recomendaciones (identificadas con un número) para hacer más atractiva y valorada la publicidad en el móvil.

26,14%

GRUPO 1. Usuarios que rechazan la publicidad en el teléfono móvil (código rojo).

La **recomendación** (1) es dirigir campañas muy selectivas a este grupo. Se podría usar la comunicación como servicio con el objetivo de trabajar las actitudes (Okazaki et al., 2007), que a su vez mejorarían la percepción de utilidad (Soroa-Koury y Yang, 2010) y la facilidad de uso (Karjaluoto et al., 2008).

La **propuesta** (2) es el uso del SMS/MMS como servicio que proporcione utilidad (por ejemplo, recordatorios de citas). Respecto al mensaje, en la medida que este segmento considera la publicidad móvil engañosa e irritante, se debe trabajar la credibilidad (Choi et al., 2008) a través de mensajes eminentemente informativos, generar confianza institucional (Jayawardhena et al., 2009) y emociones positivas mediante una codificación atractiva que combine texto/imagen + slogan/símbolo de identidad corporativa.

¿Qué tipo de organizaciones pueden actuar sobre este grupo?

- Servicios: desde la Administración Pública (recordatorio de citas, anuncios o fechas importantes) a otro tipo de organizaciones a las que ha dado un permiso explícito para recibir información (Barwise y Strong, 2002).
- Pequeñas empresas con las que tiene una relación directa y ha dado su consentimiento explícito (por ejemplo, un minorista que le avisa de un pedido).

¿Cuándo? Solo avisos/servicios solicitados (permission marketing) buscando satisfacer su conveniencia o utilidad de tiempo/espacio y confianza institucional.

49,35%

GRUPO 2. Usuarios indiferentes/pasivos a la publicidad en el teléfono móvil (código amarillo).

Este grupo usa la publicidad por razones cognitivas. Para fomentar que atiendan en mayor medida los mensajes, se recomienda: (3) usar la comunicación comercial con precaución, incrementar el valor percibido para conseguir que puedan mejorar su opinión y valorar su utilidad generando mayor vinculación afectiva (Soroa-Koury y Yang, 2010).

La **propuesta** es:

- Fomentar emociones positivas (Tsang et al., 2004), utilidad de tiempo y lugar mediante la geolocalización con mensajes que sean valorados para generar confianza. Hay que usar formas de comunicación que resulten motivantes, entretenidas y creíbles para este grupo (4), anuncios desarrollados para la pantalla del móvil que cumplan los requisitos anteriores y tengan un valor añadido para que estén dispuestos a compartirlos (marketing viral, norma subjetiva) (5). Con apps útiles para este grupo.
- Estimular que se comparta la publicidad en el móvil con los grupos de referencia (familia, amigos, etc.). (Zhang y Mao, 2008).
- Cuidar la frecuencia de los mensajes evitando la repetición (Barwise y Strong, 2002). (6).
- En cuanto a las formas más importantes para alcanzar a este grupo: SMS, correo electrónico, redes sociales e internet. En el caso de los mensajes ya se puede pasar de avisos sobre el pedido a otros más abiertos, por ejemplo que han llegado nuevos modelos de su talla o marca preferida a su establecimiento (7).

¿Qué tipo de organizaciones pueden actuar sobre este grupo?

- Las primeras empresas que deben actuar sobre este grupo son aquellas con las que puede establecer una relación directa, como los establecimientos minoristas en los que habitualmente realizan sus compras-actividades, por ejemplo tiendas de conveniencia, academias, cines o tiendas de moda.
- Grandes empresas como entidades financieras, compañías telefónicas o seguros.
- Administración pública como servicios de DNI u oficina de empleo. Empresas de descuentos (Oferplan, Colectivia, etc.).
- Asociaciones con las que tienen contacto directo.

La publicidad móvil, en cualquiera de sus formas, debe partir del consentimiento previo del individuo y se debe facilitar a este grupo de manera muy explícita la forma de darse de baja potenciando su percepción de control, en la línea de las sugerencias de autores como Karjaluoto et al. (2008). (8).

49,35%	¿Cuándo? En periodos o fechas señaladas (campanas estacionales como Navidad o verano, campanas de promoción u otros eventos como cumpleaños). (9). Cuando hay una novedad en un tema para el que ha solicitado información o mostrado interés (10). Respecto a los medios, el correo electrónico se consulta a primera hora de la mañana. Los SMS/ MMS se deben enviar de 8:00 a 21:00, evitar siempre horas en las que se acostumbra a dormir. El resto de formas cuando el sujeto se conecte a la red (11).
24,51%	GRUPO 3. Usuarios que aprecian la publicidad en el móvil (código verde). Este debe ser el grupo objetivo ya que son los usuarios más afines y demuestran interés por la tecnología y por la publicidad. Propuesta: Se puede impactar a este segmento usando vídeo, audio, imagen o texto mediante: • Anuncios para el móvil. Se recomienda dar mucha importancia a la imagen, ya que “miran el móvil” buscando emociones positivas (12). La geolocalización permite definir el momento/ lugar del impacto (13). • Aplicaciones propias de las marcas, aplicaciones de publicidad y en apps afines a sus intereses (14). • Banners (15), pantallazos (16), redes sociales (17) y páginas web adaptadas al móvil (18). • Códigos QR y otras tecnologías como RFID/NFC para presentar vídeos o contenidos multimedia que transmiten emociones positivas (19). • Correo electrónico pensando en que en el móvil hay preferencia por la imagen: corto y visual (20). • Juegos para el móvil (el anuncio en el margen, al inicio o integrado en el juego) (21). • Mensajes SMS, MMS y mensajes de voz (22). • En último lugar, dada la polémica suscitada por las llamadas de voz intrusivas que han realizado en los últimos años algunas empresas, éstas se utilizarán sólo si el cliente lo ha solicitado y como un servicio (23). La comunicación que se realice, en cualquiera de sus formas, tiene que ser motivante, entretenida, convincente, interesante, agradable, creíble, útil, interactiva y persuasiva para que así sea vista, influya en el comportamiento, e incluso se comparta. La personalización de los mensajes es muy valorada (Xu et al., 2008) (24). ¿Qué tipo de organizaciones pueden actuar sobre este grupo y cuándo? Todo tipo de organizaciones y empresas a las que han dado su permiso. ¿Cuándo? Partiendo de la influencia del control percibido (Choi et al., 2008) se observan dos situaciones: • Cuando decide el sujeto conectarse a internet o usar una aplicación. Aquí se utilizan formatos más intrusivos como el pantallazo, y menos intrusivos como los banners, que se pueden ignorar. • Cuando el mensaje es lanzado por el emisor: (a) el receptor se ha suscrito a un servicio de alertas (ofertas, información o entretenimiento entre otros muchos formatos). En este caso se sugiere preguntar al receptor por el momento más oportuno para recibir este tipo de mensajes y personalizarlos. Normalmente el correo electrónico y los mensajes se consultan a primera hora de la mañana. (b) En cualquier momento, de manera circunstancial, que el oferente decide poner en marcha una campaña especial de lanzamiento, ofertas, promociones o descuentos. Trabajar con especial cuidado las preferencias y limitaciones horarias de la audiencia. (c) En el momento relativo a una compra (geolocalización), en este caso el oferente debe proporcionar un valor añadido que ayude en la decisión (integración on-off line).

En España, el receptor ha debido dar su consentimiento (*permission marketing*) y el anunciante puede considerar que este permiso le abre su puerta de una forma ilimitada. Sin embargo, pese a haber dado su consentimiento, casi una cuarta parte del público no valora la publicidad de forma positiva. Afortunadamente, la tecnología permite corregir estos errores haciendo fácil al usuario darse de baja (Merisavo et al., 2007). Además, se ha de pensar que el empresario debe tomar un papel activo y, ante la falta de respuesta, debe valorar la conveniencia de seguir enviando mensajes a ese usuario (25).

En este contexto, se ha observado que la imagen del anunciante es el factor clave en el comportamiento frente a la publicidad móvil. Independientemente de su actitud hacia la publicidad móvil, los tres grupos determinan su comportamiento a partir de la identidad del anunciante.

En la publicidad móvil se pueden distinguir dos tipos de actuaciones respecto a la intencionalidad del anunciante:

- Publicidad pasiva: está integrada en los distintos formatos de internet, webs, redes sociales y aplicaciones móviles, y se visiona al utilizarlos. En España se descargan 2,7 millones de aplicaciones al día (The App Date, 2013). Aparecer en estos formatos puede resultar menos intrusivo en tanto que la audiencia sabe, en la mayoría de los casos, que la va a encontrar (26).
- Publicidad activa: la publicidad que envía el anunciante a su audiencia directamente. Se considera más intrusiva que la anterior ya que es el emisor el que decide cuando enviar un mensaje (SMS, e-mail o MMS entre otros). En estos casos hay que cuidar especialmente los momentos de tráfico para que no molesten al receptor y facilitar la baja para el usuario que así lo desee (27). Es un tipo de acción efectiva para pequeñas empresas locales.

La publicidad móvil se valora cuando es entretenida ofrece algo interesante (regalos, ofertas personalizadas), es creativa y ayuda a solucionar una necesidad. Molesta cuando se están enviando continuamente mensajes que saturan el correo e incluso lo inhabilitan ("libere espacio en bandeja"), cuando usan medios agresivos de venta o cuando sobrepasan un límite de repetición.

Por todo ello, se considera que es el momento de reflexionar, analizar y, en su caso, adoptar el cambio oportuno. Las empresas deben dejar de tratar a todos los clientes a los que envían anuncios por



igual. Es necesario realizar un análisis estratégico de segmentación que dirija las acciones de marketing móvil.

Por otra parte, los mensajes en cualquiera de sus formas (vídeo, audio, imagen o texto) deben ser útiles, emotivos y cercanos al cliente ya que el teléfono forma parte del día a día de millones de sujetos. Se han presentado recomendaciones específicas para cada grupo de clientes.

Sin duda, el teléfono móvil inteligente abrirá definitivamente la puerta a la integración *off line-on line*. Dicha integración va a facilitar la adopción de planes y programas de marketing verdaderamente orientados al mercado, en los que el semáforo para la publicidad en el móvil puede mejorar la organización del tráfico, hacerlo más fluido y permitir que anunciante y audiencia consigan sus objetivos.

Respecto a las limitaciones de este trabajo de investigación, cabe destacar que, aunque entendemos que la muestra de estudio es válida y representativa, hubiera sido deseable un mayor tamaño de la misma. Finalmente, en la línea de la discusión de nuestros resultados, un paso obligado posterior en la presente investigación se dirigirá hacia la identificación de los factores que afectan a la respuesta a la publicidad en el móvil cuando el cliente no es consciente de haber dado permiso a la empresa anunciante, por ejemplo, aceptando condiciones de forma automática en la firma del contrato.



BIBLIOGRAFÍA

- Barwise, P.; Strong, C. (2002) "Permission-based mobile advertising", *Journal of Interactive Marketing*, Vol. 16 núm 1, p. 14-24.
- Choi, Y.K.; Hwang J.S.; McMillan S.J. (2008) "Gearing up for mobile advertising: A cross-cultural examination of key factors that drive mobile messages home to consumers", *Psychology and Marketing*, Vol. 25, núm. 8, p. 756-758.
- EGM (Estudio General de Medios) (2012) "Resumen General", AIMC, España.
- Hair, J.F.; Anderson, R.E.; Tatham, R.L.; Black, W.C. (1999) *Análisis multivariante*. Prentice-Hall.
- IAB Spain Research (2012) "Mobile Marketing Retrived", Interactive Advertising Bureau. Disponible en <http://www.iabspain.net/wp-content/uploads/downloads/2012/09/IV-Estudio-IAB-Spain-sobre-Mobile-Marketing-Versi%C3%B3n-Completa.pdf>
- Infoadex (2013) "Estudio Infoadex de la inversión publicitaria en España 2013". Infoadex, Madrid.
- Jayawardhena, Ch.; Kuckertz, A.; Karjaluoto, H.; Kautonen, T. (2009) "Antecedents to permission based mobile marketing: An initial examination", *European Journal of Marketing*, Vol. 43, núm. 3/4, p. 473-499.
- Karjaluoto, H.; Lehto, H.; Leppäniemi, M.; Jayawardhena, C. (2008) "Exploring gender influence on customer's intention to engage permission-based mobile Marketing", *Electronic Markets*, Vol. 18, núm. 3, p. 242-259.
- Karjaluoto, H.; Alatalo, T. (2007) "Consumers' attitudes towards and intention to participate in mobile Marketing", *International Journal of Services Technology and Management*, Vol. 8, núm.2/3, p. 155-173.
- Kolsaker, A.; Drakatos, N. (2009) "Mobile Advertising: The influence of emotional attachment to mobile devices on consumer receptiveness", *Journal of Marketing Communications*, Vol. 15, núm. 4, p. 267-280.
- Lévy, J.P. (2003) "Modelización y análisis con ecuaciones estructurales", en J.P. Lévy y J. Varela J. (dirs.) *Análisis multivariante para las ciencias sociales*. Pearson, Madrid, pp. 768-810.
- Maicas, J.P.; Mata, P. (2011): "¿Nuevo escenario competitivo en la industria de la telefonía móvil? Compitiendo a través del iphone", *Universia Business Review*, núm. 31, 3º Trimestre, p. 60-81.
- Merisavo, M.; Karjalo, S.; Karjaluoto, H.; Virtanen, V.; Salmenkivi, S.; Raulas, M.; Leppäniemi, M. (2007) "An empirical study of the drivers of consumer acceptance of mobile advertising", *Journal of Interactive Advertising*, Vol. 7, núm. 3/4, p. 235-246.
- Miguel-Dávila, J.A.; López, D.; Pablos-Herederó, C. (2012) "El sector de la telefonía móvil cómo modelo de negocio abierto en un contexto de innovación sistémica", *Universia Business Review*, núm. 36, 4º Trimestre, p. 48-62.
- MMA (Mobile Marketing Association) (2012) "5º Estudio de Inversión en Marketing y Publicidad Móvil España", MMA, España.
- Muk, A.; Babin, B.J. (2006) "Consumers' adoption-non adoption of Mobile SMS Advertising", *International Journal of Mobile Marketing*, Vol. 1, núm. 1, p. 21-29.
- Okazaki, S.; Katsukura, A.; Nishiyama, M. (2007) "How mobile advertising works: The role of trust in improving attitudes and recall", *Journal of Advertising Research*, Vol. 47, núm. 2, p. 165-178.
- Park, T.; Shenoy, R.; Salvendy, G. (2008) "Effective advertising on mobile phones : A literature review and presentation of results from 53 case studies", *Behaviour & Information Technology*, Vol. 27, núm. 5, p. 355-373.
- San Martín, S.; Carpio, C. (2012) "La venta por teléfono móvil desde el punto de vista de las empresas españolas", *Universia Business Review*, núm. 34, 2º Trimestre, p. 124-142.
- Soroa-Koury, S.; Yang, K.C.C. (2010) "Factors affecting consumers' responses to mobile advertising from a social norm theoretical perspective", *Journal Telematics and Informatics Archive*, Vol. 27, núm.1, p. 103-113.
- The App Date (2013) "Informe APPS". Disponible en <http://madrid.theappdate.com/informe-apps/> 22-2-13
- Tsang, M.M; Ho, S-Ch.; Liang, T-P. (2004) "Consumer attitudes toward mobile advertising: an empirical study", *International Journal of Electronic Commerce*, Vol. 8, núm. 3, p. 65-78.

Xu, D. J.; Liao, S. S.; Li, Q. (2008) "Combining empirical experimentation and modeling techniques: A design research approach for personalized mobile advertising applications", *Decision Support Systems*, Vol. 44, núm. 3, p. 710-724.

Yang, B.; Kim, Y.; Yoo, C. (2012) "The integrated mobile advertising model: The effects of technology- and emotion-based evaluations", *Journal of Business Research*, doi:10.1016/j.jbusres.2012.02.035

Zhang, J.; Mao, E. (2008) "Understanding the acceptance of Mobile SMS advertising among young Chinese consumers", *Psychology & Marketing*, Vol. 25, núm. 8, p. 787-805.

NOTAS

* Este trabajo ha sido financiado por la "Convocatoria de Ayudas para el Desarrollo de Proyectos de Investigación" (BOCM) de la Universidad de La Rioja y Banco de Santander (Proyecto 2009- 2012). Aquellos lectores interesados en los resultados estadísticos pueden solicitar la información al autor de contacto: jorge.pelegrin@unirioja.es

1. Autora de contacto: Universidad de La Rioja, Edificio Quintiliano, C/ La Cigüeña, 60, 26006, Logroño, (La Rioja), España.