

# PECVNIA

Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales  
Universidad de León

**José Luis Placer Galán (Coord.)**

Monográfico 2010

*Studia Mercatoria Legionensia: Miscelánea de Marketing*

## **PECVNIA**

Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales  
Universidad de León

*Pecvnia* (Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de León) es una publicación semestral con una marcada orientación interdisciplinar e intercultural. Su temática abarca todas las áreas del saber que confluyen en el mundo contemporáneo de la economía y la empresa. Con carácter anual se edita también un número monográfico.

*Pecvnia* da cabida a aportaciones científicas originales. El Consejo de Redacción, oído el parecer de los miembros del Consejo Asesor, compuesto por especialistas externos a la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de León, publica los originales seleccionados. Los trabajos pueden estar redactados en español, francés o inglés. Teniendo en cuenta la calidad excepcional del trabajo, el Consejo de Redacción estudiará la aceptación de investigaciones presentadas en otras lenguas. Si ese fuera el caso, los resúmenes irán en español e inglés.

*Pecvnia* está referida en los siguientes índices, catálogos y bases de datos:

- Latindex, Sistema regional de Información en Línea para Revistas Científicas de América Latina, El Caribe, España y Portugal. Universidad Nacional Autónoma de México.
- DICE, (Difusión y Calidad Editorial de las Revistas Españolas de Humanidades y Ciencias Sociales y Jurídicas). Consejo Superior de Investigaciones Científicas (CSIC) y Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación (ANECA).
- ISOC, Ciencias Sociales y Humanidades. Instituto de Estudios Documentales sobre Ciencia y Tecnología (IEDCYT-CSIC).
- Dialnet, Portal de difusión de la producción científica hispana. Universidad de La Rioja.
- IN-RECS, Índice de impacto Revistas Españolas de Ciencias Sociales. EC3, Grupo de Investigación Evaluación de la Ciencia y de la Comunicación Científica, Universidad de Granada.
- Base de Dades de Sumaris. Consorci de Biblioteques Universitàries de Catalunya.
- MIAR, Matriu d'Informació per a l'Avaluació de Revistes. Programa de Estudios y Análisis del Ministerio de Educación y Ciencia; Departament de Biblioteconomia i Documentació, Universitat de Barcelona.
- COMPLUDOC, Base de datos de artículos de revistas. Biblioteca de la Universidad Complutense de Madrid.
- ULRICH'S periodicals directory. ProQuest.
- DOAJ (Directory of Open Access Journals). Lund University Libraries.
- E-revistas, Plataforma Open Access de Revistas Científicas Españolas y Latinoamericanas. Instituto de Estudios Documentales sobre Ciencia y Tecnología (IEDCYT-CSIC).

Open access: *Pecvnia* y el acceso abierto

*Pecunia* promueve el acceso abierto a la literatura científica y facilita a los investigadores el libre acceso a los artículos desde el momento de su publicación. Los textos completos de todos los trabajos publicados están disponibles sin restricciones en la página web de la revista y en las siguientes plataformas:

Dialnet: <http://dialnet.unirioja.es/>

DOAJ: <http://www.doaj.org/>

E-revistas: <http://www.erevistas.csic.es/>

La política editorial de la revista respecto al acceso a sus textos y archivos figura en el Directorio Dulcinea <http://www.accesoabierto.net/dulcinea/>

### **Redacción y correspondencia:**

PECVNIA

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

UNIVERSIDAD DE LEÓN

Campus de Vegazana, s/n

24071 León (España)

**u l e p e c @ u n i l e o n . e s**

**<http://www3.unileon.es/pecvnia/pecvnia.htm>**

© Universidad de León, Área de Publicaciones

© Los autores

ISSN: 1699-9495

Depósito Legal: LE-1514-2005

Maquetación: Pilar Fernández Cañón

Impresión: Universidad de León. Servicio de Imprenta

## CONSEJO ASESOR

Temí Abimbola	<i>Univ. of Warwick (Reino Unido): Comercialización e Investigación de Mercados</i>
Manuel Ahijado Quintillán	<i>Univ. Nacional de Educación a Distancia: Fundamentos del Análisis Económico</i>
José Ignacio Alonso Cimadevilla	<i>Inst. Nacional de Estadística (León): Estadística e Investigación Operativa</i>
Alejandro Álvarez Béjar	<i>Univ. Nacional Autónoma de México (UNAM): Economía Aplicada</i>
Ana María Arias Álvarez	<i>Univ. de Oviedo: Contabilidad</i>
Valentín Azofra Palenzuela	<i>Univ. de Valladolid: Economía Financiera</i>
Laurentino Bello Acebrón	<i>Univ. de La Coruña: Comercialización e Investigación de Mercados</i>
Mario Biondi	<i>Univ. de Buenos Aires (Argentina): Contabilidad</i>
José María Bravo Gozalo	<i>Univ. de Valladolid: Filología Inglesa</i>
Manuel Breva Claramonte	<i>Univ. de Deusto: Filología Inglesa</i>
Jaime Cabeza Pereiro	<i>Univ. de Vigo: Derecho del Trabajo y de la Seguridad Social</i>
Rafael Calvo Ortega	<i>Univ. Complutense de Madrid: Derecho Financiero y Tributario</i>
M <sup>a</sup> Teresa Cancelo Márquez	<i>Univ. de Santiago de Compostela: Economía Aplicada</i>
Hilario Casado Alonso	<i>Univ. de Valladolid: Historia e Instituciones Económicas</i>
José Luis Chamosa González	<i>Univ. de León: Filología Inglesa</i>
Fabián Estapé i Rodríguez	<i>Univ. de Barcelona: Economía Aplicada</i>
Rafael Donoso Anes	<i>Univ. de Sevilla: Historia de la Contabilidad</i>
Ana Isabel Fernández Álvarez	<i>Univ. de Oviedo: Economía Financiera</i>
Manuel Fernández Bagués	<i>Univ. Carlos III: Fundamentos del Análisis Económico</i>
Esteban Fernández Sánchez	<i>Univ. de Oviedo: Organización de Empresas</i>
Luisa Fronti de García	<i>Univ. de Buenos Aires (Argentina): Contabilidad</i>
Juan Manuel de la Fuente Sabaté	<i>Univ. de Burgos: Organización de Empresas</i>
Montserrat Gárate Ojanguren	<i>Univ. del País Vasco: Historia e Instituciones Económicas</i>
Ricardo García Macho	<i>Univ. Jaume I: Derecho Administrativo</i>
Myriam García Olaya	<i>Univ. de Cantabria: Economía Financiera</i>
Isabel García Planas	<i>Univ. Politécnica de Cataluña: Matemática Aplicada</i>
José Luis García Suárez	<i>Univ. de Oviedo: Contabilidad</i>
Avelino García Villarejo	<i>Univ. de Valladolid: Economía Aplicada</i>
José Luis García-Pita y Lastres	<i>Univ. de La Coruña: Derecho Mercantil</i>
Francesco Giunta	<i>Univ. degli Studi di Firenze (Italia): Contabilidad</i>
Andrés González Carmona	<i>Univ. de Granada: Estadística e Investigación Operativa</i>
Klaus Grunert	<i>Aarhus Univ. (Dinamarca): Comercialización e Investigación de Mercados</i>
Luis Ángel Guerras Martín	<i>Univ. Rey Juan Carlos: Organización de Empresas</i>
Fernando Gutiérrez Hidalgo	<i>Univ. Pablo de Olavide: Historia de la Contabilidad</i>
Ramón Gutiérrez Jáimez	<i>Univ. de Granada: Estadística e Investigación Operativa</i>
Esther Hernández Longas	<i>Univ. de Alcalá: Filología Francesa</i>
Juan Hernangómez Barahona	<i>Univ. de Valladolid: Organización de Empresas</i>
Rafael Herrerías Pleguezuelo	<i>Univ. de Granada: Economía Aplicada</i>
Esteban Indurain Eraso	<i>Univ. Pública de Navarra: Análisis Matemático</i>
Marko Järvenpää	<i>Univ. de Jyväskylä (Finlandia): Contabilidad</i>
Ronald Kamin	<i>Institut Supérieur du Commerce (ISC), Paris (Francia): Comercialización e Investigación de Mercados</i>
Antonio López Hernández	<i>Univ. de Granada: Contabilidad</i>
Paul D. McNelis	<i>Fordham University, New York (USA): Contabilidad</i>

Miguel Ángel Malo Ocaña	<i>Univ. de Salamanca: Fundamentos del Análisis Económico</i>
Fernando Manrique López	<i>Univ. de Deusto: Derecho del Trabajo y de la Seguridad Social</i>
José Ramos Pires Manso	<i>Univ. de Beira Interior (Portugal): Economía Aplicada</i>
Danuta Marciniak-Neider	<i>Univ. of Gdarisk (Polonia): Comercialización e Investigación de Mercados</i>
Jesús Martínez Giron	<i>Univ. de La Coruña: Derecho del Trabajo y de la Seguridad Social</i>
Urbano Medina Hernández	<i>Univ. de la Laguna: Economía Financiera</i>
Alejandro Menéndez Moreno	<i>Univ. de Valladolid: Derecho Financiero y Tributario</i>
Marta Menéndez Rodríguez-Vigil	<i>Univ. Paris IX-Dauphine (Francia): Fundamentos del Análisis Económico</i>
Alberto de Miguel Hidalgo	<i>Univ. de Salamanca: Economía Financiera</i>
Mario J. Miranda	<i>Victoria University, Melbourne (Australia): Comercialización e Investigación de Mercados</i>
José Ignacio Morillo-Velarde Pérez	<i>Univ. Pablo de Olavide: Derecho Administrativo</i>
María Manuela dos Santos Natário	<i>Instituto Politécnico da Guarda (Portugal): Economía Aplicada</i>
José Emilio Navas López	<i>Univ. Complutense de Madrid: Organización de Empresas</i>
José Manuel Otero Lastres	<i>Univ. de Alcalá: Derecho Mercantil</i>
Ewa Oziewicz	<i>Univ. of Gdarisk (Polonia): Economía Aplicada</i>
Ricardo J.M. Pahlen Acuña	<i>Univ. de Buenos Aires (Argentina): Contabilidad</i>
Antonio Pascual Acosta	<i>Univ. de Sevilla: Estadística e Investigación Operativa</i>
Aldo Pavan	<i>Univ. degli Study di Cagliari (Italia): Contabilidad</i>
Lourdes Pérez González	<i>Univ. de Oviedo: Filología Francesa</i>
Alicia Ponce Rodríguez	<i>Rubiera S.A. (León): Matemática Aplicada</i>
Francisco Javier Quesada Sánchez	<i>Univ. de Castilla-La Mancha: Contabilidad</i>
Victor V. Raitarovskiy	<i>Univ. Internacional de Moscú (Rusia): Filología Románica</i>
Ignacio Rodríguez del Bosque	<i>Univ. de Cantabria: Comercialización e Investigación de Mercados</i>
Carlos Rodríguez Palmero	<i>Univ. de Valladolid: Economía Aplicada</i>
Mark E. Rosa	<i>Univ. de New Orleans, Louisiana (USA): Economía Financiera</i>
Luis Ruiz-Maya Pérez	<i>Univ. Autónoma de Madrid: Economía Aplicada</i>
M <sup>ª</sup> Isabel Sánchez Sánchez-Amaya	<i>Univ. del País Vasco: Economía Aplicada</i>
Vida Skudiene	<i>ISM Vadybos ir Ekonomikos Universitetas, Kaunas (Lithuania): Organización de Empresas</i>
Francisco Sosa Wagner	<i>Univ. de León: Derecho Administrativo</i>
Isabel Suárez González	<i>Univ. de Salamanca: Organización de Empresas</i>
Luis Julio Tascón Fernández	<i>Univ. de Oviedo: Historia e Instituciones Económicas</i>
José Manuel Tejerizo López	<i>Univ. Nacional de Educación a Distancia: Derecho Financiero y Tributario</i>
John A. Thorp	<i>Regent's College London (Reino Unido): Economía Financiera</i>
Juan Trespalacios Gutiérrez	<i>Univ. de Oviedo: Comercialización e Investigación de Mercados</i>
Rodolfo Vázquez Casielles	<i>Univ. de Oviedo: Comercialización e Investigación de Mercados</i>
Luis Antonio Velasco San Pedro	<i>Univ. de Valladolid: Derecho Mercantil</i>
Gianfranco Antonio Vento	<i>Univ. Telematica "Guglielmo Marconi", Roma (Italia): Economía Financiera</i>
Demetris Vrontis	<i>Univ. of Nicosia (Chipre): Comercialización e Investigación de Mercados</i>
Eduardo Zepeda Miramontes	<i>United Nations Development Programme: International Poverty Centre, Brasilia (Brasil): Economía Aplicada</i>

## CONSEJO DE REDACCIÓN

Juan Lanero Fernández	Univ. de León: <b>DIRECTOR</b>
Mar García Casado	Univ. de León: <b>SECRETARIA</b>
Juan Luis Martínez Casado	Univ. de León: <b>SECRETARIO ADJUNTO</b>
Dolores Albarracín	<i>Univ. of Illinois at Urbana-Champaign (USA): Comercialización e Investigación de Mercados</i>
Carlos Arias Sampedro	<i>Univ. de León: Fundamentos del Análisis Económico</i>
Germán Barreiro González	<i>Univ. de León: Derecho del Trabajo y de la Seguridad Social</i>
Jesús Basulto Santos	<i>Univ. de Sevilla: Métodos Cuantitativos para la Economía y la Empresa</i>
Jaime Bonache	<i>Cranfield University (Reino Unido): Organización de Empresas</i>
Roque Brinckmann	<i>Univ. Federal de Santa Catarina (Brasil): Economía Financiera</i>
Giuseppe Catturi	<i>Univ. degli Studi di Siena (Italia): Contabilidad</i>
Angustias Díaz Gómez	<i>Univ. de León: Derecho Mercantil</i>
Mario Díaz Martínez	<i>Univ. de León: Filología Inglesa</i>
José Manuel Díez Modino	<i>Univ. de León: Economía Aplicada</i>
Miguel A. Fajardo Caldera	<i>Univ. de Extremadura: Métodos Cuantitativos para la Economía y la Empresa</i>
José Luis Fanjul Suárez	<i>Univ. de León: Economía Financiera</i>
Josefa Eugenia Fernández Arufe	<i>Univ. de Valladolid: Economía Aplicada</i>
José Miguel Fernández Fernández	<i>Univ. de León: Contabilidad</i>
Richard K. Fleischman	<i>John Carroll Univ., Cleveland, Ohio (USA): Contabilidad</i>
Ana Frankenberg-García	<i>Inst. Sup. de Línguas e Administração de Lisboa (Portugal): Filología Inglesa</i>
Javier Gómez Pérez	<i>Univ. de León: Matemática Aplicada</i>
José Luis Goñi Sein	<i>Univ. Públ. de Navarra: Derecho del Trabajo y de la Seguridad Social</i>
Pere Grima Cintás	<i>Univ. Politècnica de Catalunya: Estadística e Investigación Operativa</i>
Agustín Hernández Bastida	<i>Univ. de Granada: Métodos Cuantitativos para la Economía y la Empresa</i>
Esteban Hernández Esteve	<i>Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA): Historia de la Contabilidad</i>
Erzsébet Hetesi	<i>Szegedi Tudományegyetem (Hungria): Comercialización e Investigación de Mercados</i>
David Hillier	<i>Univ. of Leeds (Reino Unido): Economía Financiera</i>
Rudiger Kaufmann	<i>Univ. of Nicosia (Chipre): Comercialización e Investigación de Mercados</i>
Kevin Keasey	<i>Univ. of Leeds (Reino Unido): Economía Financiera</i>
Dmitry Vladimirovich Kuzin	<i>Univ. Internacional de Moscú (Rusia): Economía Financiera</i>
Hermenegildo López González	<i>Univ. de León: Filología Francesa</i>
Francisco López Menudo	<i>Univ. de Sevilla: Derecho Administrativo</i>
Timoteo Martínez Aguado	<i>Univ. de Castilla-La Mancha: Economía Aplicada</i>
Francisco Javier Martínez García	<i>Univ. de Cantabria: Contabilidad</i>
Manuel Molina Fernández	<i>Univ. de Extremadura: Estadística e Investigación Operativa</i>
M <sup>a</sup> Jesús Mures Quintana	<i>Univ. de León: Estadística e Investigación Operativa</i>
Mariano Nieto Antolín	<i>Univ. de León: Organización de Empresas</i>
José Luis Placer Galán	<i>Univ. de León: Comercialización e Investigación de Mercados</i>
Antonio Pulido San Román	<i>Univ. Autónoma de Madrid: Economía Aplicada</i>
Tomás Quintana López	<i>Univ. de León: Derecho Administrativo</i>
Héctor Ramos Romero	<i>Univ. de Cádiz: Estadística e Investigación Operativa</i>

José Luis Rojo García *Univ. de Valladolid. Economía Aplicada*  
Eduardo Scarano *Univ. de Buenos Aires (Argentina): Contabilidad*  
Regio Marcio Toesca Gimenes *Univ. Paranaense, Umuarama (Brasil): Contabilidad*  
Manuela Vega Herrero *Univ. de León: Derecho Financiero y Tributario*  
Juan Ventura Victoria *Univ. de Oviedo: Organización de Empresas*  
Alain Verschoren *Univ. Antwerpen (Bélgica): Matemática Aplicada*  
Claudio Vignali *Leeds Metropolitan Univ. (Reino Unido): Comercialización e Investigación de Mercados*  
Ulrich Zachert *Univ. Hamburg (Alemania): Derecho del Trabajo*

## **In Memoriam**

Prof. D. Luis Echegaray Quirós  
(1946-2009)





# PECVNIA

Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales  
Universidad de León

ISSN 1699-9495

*Studia Mercatoria Legionensia: Miscelánea de Marketing*

Monográfico 2010

## SUMARIO

<b>A la memoria de Luis Echegaray Quirós</b>	1-4
<b>Lorena Carrete Lucero y José A. Rosas Ferrer</b> Propuesta preliminar de una escala de satisfacción para clientes mexicanos de supermercado	5-23
<b>Pablo Gutiérrez Rodríguez, José L. Vázquez Burguete y José L. Placer Galán</b> La espiral de la credibilidad en los modelos de calidad de las administraciones públicas locales	25-43
<b>Bozhidar Iv. Hadzhiev</b> Re-Engineering Marketing (RM)	45-51
<b>Nadia H. Jiménez Torres y Sonia San Martín Gutiérrez</b> El efecto del país de origen en la compra de automóviles importados	53-68
<b>Pirjo Laaksonen, Martti Laaksonen, Ari Huuhka y Carmen Rodríguez Santos</b> Consumers' first impressions of consumption environments: A cultural perspective	69-90
<b>Mauro R. Miranda Barreto y Ana M. González Fernández</b> Análisis de la edad cognitiva como criterio de segmentación del turista mayor	91-122
<b>Norberto Muñiz Martínez y Miguel Cervantes Blanco</b> Marketing de ciudades y <i>Place Branding</i>	123-149
<b>Anabela Oliveira da Silva Fragata y Pablo A. Muñoz-Gallego</b> The importance of perceived service quality in banking loyalty for large business customers	151-164
<b>Ricki Pedersen</b> The gateway to successful business relationships in the 21st century	165-176
<b>Gábor Rekettye y Erzsébet Hetesi</b> Responsibility for the future of the world-paradigm shift in the theory and practice of marketing	177-189
<b>M<sup>a</sup> Aránzazu Sulé Alonso y Javier Prieto García</b> Mk-2.0: Secretos a voces del social media	191-214
<b>Normas de publicación</b>	215-216



## A LA MEMORIA DE LUIS ECHEGARAY QUIRÓS 1946-2009

Ved de cuán poco valor  
son las cosas tras que andamos  
y corremos,  
que, en este mundo traidor,  
aun primero que muramos,  
las perdemos:  
dellas deshaze la edad,  
dellas casos desastrados  
que acaescen,  
dellas, por su calidad,  
en los más altos estados  
desfallecen.

(Jorge Manrique)

*En noviembre de 2009 nos dejaba el Prof. Luis Echegaray Quirós. El conocimiento de la triste noticia nos produjo a todos un desgarrón interior que tan sólo el tiempo suturará. Pero en aquella mañana a muchos de los docentes e investigadores de la Facultad de Económicas de León nos pasó por la mente una rápida, exacta y fija película de los años en los que vivimos y convivimos con Luis. Esos recuerdos, que hoy guardamos como joya entre algodones, tenían sus orígenes en la Escuela de Empresariales del Jardín de San Francisco. En nuestras conversaciones con un hombre sencillo, entrañable, sin dobleces, lleno de sabiduría popular -la sabiduría del oro viejo del vivir honesto de la que habla Domínguez Berrueta al referirse a los hombres de esta tierra leonesa-, tuvimos el privilegio de percibir que Luis, ante todo, fue un hombre de bien.*

*No le corresponde al director de Pecunia hablar de la trayectoria académica del Profesor Echegaray Quirós. Esa es una tarea que, por mutuo acuerdo, quedó encomendada a mi buen amigo y colega, el Profesor Placer Galán, Coordinador de este Monográfico que, en Memoria de Luis hemos titulado Studia Mercatoria Legionensia: Miscelánea de Marketing. Me toca, más bien, señalar su bonhomía.*

*Luis Echegaray fue un maestro de la palabra; casi siempre palabra escasa, precisa, pero eternamente profunda. El hombre deja a la tierra unos huesos y al aire un nom-*

*bre, un nombre en la memoria de la palabra creadora que es la Historia, tejido de nombres. Para los que lo conocimos, el nombre de Luis es un nombre más duradero que los huesos, más que el bronce. Luis estaba impregnado del saber del pueblo, de la cultura que rezuman el café y la plaza pública. Su discreción, su apego a la tierra han sido fuente de enseñanzas para muchos de nosotros; enseñanzas que apreciamos más desde que se nos ha ido.*

*Luis nos ha dejado a destiempo, a descontrol de cuantos lo quisimos que fuimos muchos. En su haber están las amistades provenientes de las profesiones más diversas y de las cunas más sorprendentes. En su característico humor de retranca, tan docto como socarrón, encontramos el justo retrato de su ser; de su ser esencial. Quizá haya que ignorar la realidad implacable de la muerte y decir muy alto que hay que vivir, porque lo que es morir, morir se acaba. Quizá.*

*Desde los recuerdos desordenados, desde la memoria todavía maltrecha, desde las frases descontroladas dominadas más por el corazón que por la razón, podríamos dedicar a Luis las palabras salidas a caudal de nuestro interior y canonizadas en su día por el poeta Miguel Hernández, precisamente ante la desaparición de un amigo:*

2

Yo quiero ser llorando el hortelano  
de la tierra que ocupas y estercolas,  
compañero del alma, tan temprano.

.....

A las aladas almas de las rosas...  
del almendro de nata te requiero,  
que tenemos que hablar de muchas cosas,  
compañero del alma, compañero.

*En efecto. Luis se nos ha ido tan temprano, tan callando, con sigilo, como si quisiera aborrrarse el trámite de pedirnos excusas por haberlo hecho. Su vida continúa y prosigue en sus hijos. Y habitará siempre en nuestros recuerdos. Abí, rodeado de afecto, con su sarcasmo y con su humor, vivirá para siempre.*

*En la Universidad de León, Facultad de Económicas, 24 de junio de 2010.*

Juan Lanero  
Director

El anuncio del fallecimiento de Luis Echegaray Quirós, el pasado mes de noviembre de 2009, fue un auténtico mazazo en la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de León, y especialmente en el Área de Comercialización e Investigación de Mercados. Si desde finales del verano se había producido su baja por enfermedad, en ningún momento pensamos que se produciría el fatal desenlace.

En mi condición de primer Profesor del Área de Comercialización e Investigación de Mercados en la Universidad de León, tuve el honor de acompañar a Luis durante toda su carrera académica y compartir con él algunos proyectos de investigación y no pocas tareas de gestión universitaria en la antigua Escuela Universitaria de Estudios Empresariales.

Luis se incorporó a la Universidad de León el 15 de noviembre de 1985 desempeñando sucesivamente los puestos de Profesor Titular interino de Escuela Universitaria (del 15-XI-1985 hasta el 30-IX-1987), Ayudante de Escuela Universitaria (del 30-IX-1987 al 22-X-1992), y finalmente Profesor Titular de Escuelas Universitarias (desde el 22-X-1992 hasta su fallecimiento). Durante estos años su actividad docente se centró básicamente en disciplinas correspondientes a tres áreas temáticas: la gestión del comercio exterior, la dirección de ventas y las técnicas de investigación social. Dado el elevado número de alumnos que siempre han tenido Escuela Universitaria de Estudios Empresariales y posteriormente la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de León, varios cientos de alumnos fueron formados por Luis.

Pero sin duda no creo equivocarme si afirmo que el mayor interés de Luis estaba en el ámbito del comercio exterior. En primer lugar, porque fue la asignatura que impartió ininterrumpidamente desde el curso 1986-1987, pero también porque fue el tema que eligió para desarrollar en su oposición al Cuerpo de Profesores Titulares de Escuelas Universitarias, en donde me correspondió la función de Secretario de la Comisión evaluadora, así como la materia que impartió en diversos cursos organizados por el INEM y la Cámara de Comercio. Finalmente, este interés por los temas de comercio exterior le llevó a integrarse en el Equipo investigador que a finales de los años ochenta formamos con los Profesores González García, Marín Rivero y Díez Modino, del Área de Economía Aplicada, para estudiar el comercio internacional de Castilla y León. De esta colaboración surgieron varias Comunicaciones al Congreso de Economía de Castilla y León, dos proyectos de investigación sobre las empresas exportadoras de Castilla y León, y un libro, pionero en su momento, sobre el comercio internacional de la recién constituida Comunidad Autónoma de Castilla y León.

Dentro del Área de Comercialización colaboró con los Profesores Placer Galán, Muñiz Martínez y Vázquez Burguete en la redacción de varias Comunicaciones sobre estrategias de marketing internacional de las empresas exportadoras

de Castilla y León presentadas en los Encuentros de Profesores Universitarios de Marketing y en la Reunión de Estudios Regionales de la Asociación Española de Ciencia Regional.

Formando equipo con los Profesores Bello Acebrón, primer Catedrático del Área de Comercialización e Investigación de Mercados en la Universidad de León, y Placer Galán, se implicó en otros proyectos de investigación, en la primera mitad de los noventa, tales sobre la actitud a la innovación de las pequeñas y medianas empresas industriales de Castilla y León, la elaboración de un modelo informático de Plan de Marketing para el CEI de Castilla y León, la evolución del sector de la pizarra en la provincia de León y la demanda de nuevas titulaciones en la Universidad de León. Por otra parte, con el Profesor Alba Alonso, de la Universidad de Oviedo, colaboró en el estudio socioeconómico de la comarca de los Picos de Europa.

Cuando fui nombrado Director de la Escuela Universitaria de Estudios Empresariales, en enero de 1987, mi primera decisión fue proponer a Luis para desempeñar el cargo de Secretario de la Escuela, obteniendo el respaldo unánime del Claustro de Profesores. Durante todo mi mandato, hasta el año 1995, Luis desempeñó el cargo con dedicación, lealtad y eficacia. Fue un colaborador siempre dispuesto a ayudar y su talante tranquilo resultó básico en los momentos difíciles, cuando no tensos, que a veces se producen en los cargos de gobierno.

4

Cuando estábamos comenzando a preparar este Monográfico se produjo el fallecimiento de Luis y por ello queremos dedicarlo a su memoria. Los artículos que en él se incluyen corresponden a distintos investigadores del Área de Comercialización e Investigación de Mercados y a una serie de Profesores de otras universidades, españolas y extranjeras, que mantienen una relación directa con nosotros. A todos ellos queremos agradecerles su respuesta afirmativa a nuestra demanda de colaboración en la elaboración del Monográfico y la amistad que nos profesan. La variedad de temas abordados y de Profesores participantes pretende reflejar las líneas de investigación que se desarrollan en el Área de Comercialización e Investigación de Mercados de la Universidad de León y confiamos resulten de interés para el lector.

*José Luis Placer Galán*  
*Coordinador de la obra*

# PROPUESTA PRELIMINAR DE UNA ESCALA DE SATISFACCIÓN PARA CLIENTES MEXICANOS DE SUPERMERCADO



*Pecunia, Monográfico (2010), pp. 5-23*

Lorena Carrete Lucero<sup>1</sup>  
lcarrete@itesm.mx

José A. Rosas Ferrer  
jrosas@itesm.mx

Instituto de Estudios Superiores de Monterrey  
Campus Toluca-México

## Resumen

5

Diferentes propuestas de escalas para evaluar la satisfacción de los consumidores de distintos sectores de actividad en distintas partes del mundo han sido desarrolladas. Una buena parte de de estas escalas ha sido validada en diferentes contextos profesionales y socioculturales y otra parte ha requerido ser adaptada en virtud de que las variables inherentes a la escala original no resultaron ser suficientemente relevantes para el grupo cultural de estudio. Este estudio exploratorio propone una multiescala preliminar adaptada de satisfacción de clientes de supermercados, para su aplicación en el contexto mexicano. Su estructura a priori se definió con base en la revisión de la bibliografía especializada. Una encuesta aplicada entre 771 clientes de una cadena de supermercados de cobertura nacional aporta los datos necesarios para apoyar la multidimensionalidad del concepto de satisfacción y para comenzar a identificar aquellas dimensiones latentes que más influyen en la satisfacción del consumidor mexicano.

**Palabras clave:** *Satisfacción del consumidor, supermercados, multidimensionalidad, consumidor mexicano, escalas de medición.*

---

<sup>1</sup> Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, Campus Toluca, c/ Eduardo Monroy Cárdenas, 2000, San Antonio Buenavista, C.P. 50110-Toluca (México).

## Abstract

Different scale proposals have been developed as to evaluate consumer satisfaction in different activities sectors and in different parts of the world. While a great number of these scales have been validated in different professional and socio-cultural contexts, others have required adaptation because the variables related to the original scale were not found relevant to the group of consumers studied. This exploratory research proposes an adapted preliminary multi-scale to measuring consumer satisfaction in Mexican supermarkets. An a priori structure was defined based on salient literature. Furthermore, a survey among 771 customers of a supermarket chain with national coverage supplies the required data allowing verification of the multidimensionality of satisfaction. At the same time, this study proposes the identification of key influencing underlying dimensions of consumer satisfaction according to Mexican idiosyncrasy not previously evaluated.

**Keywords:** *Customer satisfaction, supermarkets, multi-dimensionality, mexican consumer, measurement scales.*

## 1. Introducción

Los estudios sobre satisfacción a nivel internacional se han incrementado dramáticamente en las últimas dos décadas. Un estudio de Peterson y Wilson (1992) estima en más de 15.000 las publicaciones sobre satisfacción del consumidor hasta los años 90's. Este crecimiento se ve reflejado en la multitud de artículos publicados por las principales revistas en comportamiento del consumidor y comercio al detalle: *Journal of Consumer Research*, *Journal of Academy of Marketing Science*, *International Management Review*, *Journal of Consumer Marketing*, *Journal of Consumer Psychology*, *Journal of International Consumer Marketing*, *Marketing Letters*, *Journal of Marketing Research*, *Journal of Retailing*, *Journal of Economic Psychology*, *Journal of Marketing Management*, *Marketing Science*, *Psychology and Marketing*, *Journal of Psychology*, *Journal of Consumer Satisfaction*, *Dissatisfaction and Complaining Behavior* y *Journal of Service Research*, entre otras. Las organizaciones por su parte estimulan este crecimiento al mostrar gran interés por este comportamiento pos compra a efecto de

diagnosticar problemas con la calidad de sus productos y servicios, mejorar los porcentajes de retención de sus clientes o evaluar la efectividad de sus estrategias de mercadotecnia.

Aún y cuando la cantidad de estudios sobre satisfacción del consumidor es enorme, una gran parte de las escalas de medición desarrolladas y validadas en otros contextos geográficos y culturales no han podido ser utilizadas sin adaptación. Al aplicarlas en un ambiente diferente, algunas de las dimensiones no resultan significativas para el consumidor de estudio, dado que éste actúa de acuerdo a la cultura que ha aprendido de su entorno, a sus costumbres y tradiciones adquiridas. Además de que la distribución de las variables observables propuestas en la literatura no ha empatado completamente con las dimensiones de satisfacción desarrolladas. Es decir, el reagrupamiento de las variables observables tiende a ser diferente, por estudio, para algunas variables latentes. En un estudio realizado precedentemente, sobre la satisfacción del consumidor de supermercados de una



región de México (Estado de México), se buscó transferir al contexto mexicano una escala de satisfacción calificada como confiable y válida en la literatura especializada, pero no fue posible validar todas las variables observables ni todas las dimensiones propuestas (Arroyo, Carrete y García, 2008). Por ejemplo, se identificó que al cliente mexicano de supermercados en el estrato medio-bajo no le resultan prioritarios los siguientes servicios: estacionamiento, limpieza de la tienda, seguridad de las instalaciones, ancho de los pasillos, localización de los distintos departamentos, señalización, tiempo de espera en cajas o número de empleados para atender a los clientes. Por tal motivo, el objetivo del presente trabajo es rehacer el estudio, pero esta vez para ser aplicado al consumidor mexicano en distintos puntos del país y comenzar a validar las variables observables y las dimensiones de satisfacción que correspondan a las particularidades del consumidor de México. A continuación se presentan los principales hallazgos de los estudios tomados como base para este estudio.



## 2. La satisfacción del consumidor del comercio detallista

Renoux (1973) es uno de los primeros en analizar la satisfacción con los negocios detallistas. El autor propone un modelo explicativo de la insatisfacción del cliente formado por tres elementos: la evaluación del cliente sobre la disponibilidad de los productos y tipo de establecimiento, sentimientos del cliente durante el proceso de selección y compra de los productos y la evaluación del cliente relacionada con el consumo o uso del producto o servicio adquirido. En razón de que esta propuesta no separa la satisfacción con el comercio detallista de la satisfacción con el producto, es decir el detallista solamente contribuye a incrementar la satisfacción con el producto y esta satisfacción es el resultado de todos los valores positivos y negativos obtenidos por el consumidor durante el proceso de compra y consumo, otros enfoques han sido planteados. Czepiel *et al.* (1975) introducen el concepto de satisfacción con la organización para enumerar los beneficios que recibe el consumidor de sus intercambios con organizaciones que ofrecen una mezcla de productos y servicios simultáneamente, en comparación con el concepto de satisfacción con el producto/servicio que refiere a los beneficios que obtiene el consumidor del consumo de un bien en específico. La satisfacción con el detallista es así concebida como la reacción emocional de los consumidores generada por su evaluación global de la experiencia de compra en un establecimiento detallista concreto (Westbrook, 1981).

Una de las variables ampliamente acogida en las investigaciones para evaluar la satisfacción de los consumidores es la de expectativas. Esta es concebida como la predicción hecha por el consumidor acerca de lo que es probable que suceda durante una transacción inminente (Zeithaml, Parasuraman y Berry, 1993). En un estudio

realizado con 200 clientes de servicios de hotel, Voss, Parasuraman y Grewal (1998) miden la satisfacción a través de las expectativas de desempeño antes de la compra del servicio y concluyen que ésta efectivamente tiene un efecto significativo en la satisfacción del cliente siempre y cuando el precio y el desempeño del hotel sean consistentes. Además de expectativas, miden el efecto que sobre satisfacción tienen las percepciones del precio antes y después de la compra y percepciones de desempeño después de la compra, confirmando el efecto positivo de estas variables a excepción de percepciones del precio antes de la compra, encontrándose un efecto negativo sobre satisfacción.

Kristensen, Juhl y Østergaard (2001) autores del ECSI (Índice Nacional de Satisfacción del Consumidor Europeo), igualmente miden la satisfacción del consumidor del sector de ventas al menudeo, a través de las expectativas del cliente. Ésta variable, junto con la de imagen del negocio, valor percibido, calidad percibida del producto (*hard ware*) y calidad percibida del personal involucrado en el servicio (*human ware*), muestra una influencia positiva en el estado de satisfacción del consumidor europeo.

Otra de las variables recurrentemente investigada como influyente en satisfacción es la de calidad percibida de la tienda. Cronin y Taylor (1992) proponen un modelo no recursivo (es decir en dos sentidos) entre la satisfacción y la calidad percibida. Sus resultados muestran que en el conjunto de las empresas de servicios estudiadas, la calidad percibida tiene un efecto significativo en la satisfacción. Otros estudios más muestran que una mayor calidad de servicio permitirá aumentar la satisfacción del consumidor, de forma tal que la primera debe ser tratada como un antecedente de la satisfacción (Spreng y Mackoy, 1996).

### 3. La medición de la satisfacción de clientes de supermercado

Tomando como base los estudios desarrollados sobre la satisfacción del consumidor del comercio detallista, McDonald (1991) desarrolla un estudio sobre la influencia de los atributos del supermercado en la satisfacción de 496 consumidores de Asia (región de Macau). Para ello analiza el efecto de las siguientes cuatro variables del establecimiento: ubicación (distancia de casa y facilidad de acceso), conveniencia de la tienda (tiempos de entrega, tiempo de espera en caja, facilidad para encontrar artículos, arreglo de la tienda y holgura de las instalaciones), ambiente físico (ancho de pasillos, entradas y salidas, atmósfera y densidad de consumidores), y precios y calidad de los productos (nivel general de precios, calidad de los productos y reducciones de precios/ofertas). Utilizando como variables moderadoras la edad y el ingreso de los clientes, sus resultados indican que la distancia entre la casa del cliente y el establecimiento y la rapidez en cajas fueron significantes por edad, y que la puntualidad en los tiempos de servicios de entrega en casa así como las reducciones en precio fueron significantes por ingreso. Independientemente de la edad y el ingreso, *la ubicación de la tienda, los precios así como la variedad de productos* fueron percibidos por los clientes chinos de supermercados como los atributos más influyentes en su satisfacción.

Gail y Scott (1995), por su parte, se centran únicamente en la influencia de los tiempos de espera en cajas, y las razones de los retrasos, en la satisfacción del consumidor de supermercados. En un estudio realizado en occidente, los autores concluyen que sí hay un efecto importante de *los tiempos de espera* en satisfacción. Los clientes se encuentran más satisfechos con el servicio y con la tienda cuando la espera en cajas es más corta de lo esperado. En

situaciones donde la espera es más grande de lo esperado, los consumidores se sienten insatisfechos siempre y cuando los factores casuales pudieron ser controlados por la tienda. Si los largos tiempos de espera estuvieron fuera del control de la tienda, la satisfacción del consumidor parece no verse afectada.



Bloemer y Odekerken (2002), interesados en tener un mejor entendimiento de los antecedentes de satisfacción del comercio al menudeo, realizan un estudio con 357 clientes de una importante cadena de supermercados en Bélgica. Para ello evalúan la incidencia del afecto positivo del consumidor hacia la tienda y la imagen del establecimiento (variedad de mercancía, ubicación, actitud del personal, valor percibido, atmósfera de la tienda, promociones de venta, servicio al cliente y programa de lealtad) y sus efectos sobre satisfacción. Sus hallazgos revelan un impacto positivo del *afecto del consumidor* y de la *percepción de imagen del establecimiento* en la satisfacción del consumidor.

Esteban, Millán, Martín-Consuegra (2002) analizan los factores determinantes de la satisfacción de 311 consumidores de una provincia de España con el servicio de los supermercados. De las ocho dimensiones estudiadas, tomadas de la literatura sobre satisfacción en servicios detallistas, las que resultaron con efectos más importantes en

la satisfacción de los clientes fueron: *surtido de productos y merchandising* (variedad y calidad de marcas, presentación de productos, limpieza y atractivo interior de la tienda), *cortesía* (actitud del empleado), *capacidad de respuesta* (competencia del personal, oportunidad del servicio y atención rápida al cliente), *entorno interno* (distribución de los productos en la tienda, facilidad para encontrar los productos, amplitud el establecimiento), *conveniencia y comodidad de la compra* (horarios, ubicación y procedimientos de cobro en caja).

Chang y Tu (2005) por su parte se abocan a la imagen de la tienda a través de sus *servicios, actividades, facilidades y conveniencia*. En su investigación realizada con 433 consumidores de hipermercados de Taiwán, los autores concluyen que efectivamente estas cuatro variables predicen la satisfacción del consumidor de estudio.

Lu, Guo y An (2007), emprenden un estudio con clientes chinos de 20 supermercados ubicados en aquel país, para identificar si hay diferencias en los factores que influyen en la satisfacción de clientes de supermercados locales y clientes de supermercados extranjeros. Tomando como base la literatura sobre satisfacción del consumidor y sobre calidad en el servicio (SERVQUAL), los autores analizan el efecto de las siguientes ocho variables: *conveniencia de la compra* (conveniencia de transporte, horas de apertura de la tienda, conveniencia del estacionamiento), *entorno de la compra* (manejo de espacios en la tienda, *merchandising*, limpieza, atmósfera), *infraestructura de la tienda* (área de descanso, cuarto de agua), *personal* (actitud, confianza, buena manera, iniciativa, capacidad, servicio a tiempo), *precios* (buenos precios, buenos precios comparados con otros supermercados), *publicidad* (atractividad), *servicio pos compra* (promesa de retornos y cambios de mercancía, entrega e instalación, reparación y mantenimiento), y *mercancía* (categorías, calidad, arreglo, búsqueda fácil). Inde-

pendientemente del origen del supermercado (nacional o extranjero), las dimensiones relacionadas con *los precios, la mercancía y el entorno de la compra* fueron percibidas por los clientes chinos de supermercados como los atributos más influyentes en su satisfacción. Estos hallazgos son equivalentes a los de McDonald en lo que a precios y mercancía se refiere.

En cuanto al estudio de Mogilner, Rudnick e Iyengar (2008), éste se centra únicamente en el efecto que tiene la presencia de categorías de producto en un supermercado en la percepción de variedad y en la satisfacción resultante del cliente. Su estudio revela que la mera *presencia de categorías*, sin importar su contenido, influye positivamente en la satisfacción del cliente, particularmente con los clientes no familiarizados con la categoría de elección (*choice domain*).

De los factores que resultan recurrentes en éstos como en otros estudios sobre determinantes de la satisfacción en el sector de ventas al menudeo y de supermercados en particular, se tienen *los precios competitivos, la calidad y variedad de la mercancía, el personal de servicio y la ubicación de la tienda*. La percepción de los precios de la tienda con respecto de los precios de la competencia es una de las variables que influye en la percepción de valor para el cliente, y por ende es un componente crítico que incide en la satisfacción y en la decisión de continuar favoreciendo al establecimiento para realizar sus compras (Sweeney y Soutar, 2001). Los supermercados en ese sentido se han abocado a mejorar sus actividades operativas, a efecto de reducir sus costos y con ello apoyar sus estrategias de precios bajos y amplio surtido. Respecto del efecto de la percepción de los productos en la satisfacción del consumidor, los estudios revisados concluyen que la oferta de una mezcla de surtidos –tanto en calidad como en variedad– acorde con las necesidades del clien-

te, es otro elemento crítico para la satisfacción. De igual manera la actitud y la competencia de los empleados aparecen como un componente que influye de manera contundente en el juicio de satisfacción del cliente. Aunque la dinámica de satisfacción del consumidor ha sido poco estudiada en relación con los diferentes formatos de establecimiento (tiendas de descuento, supermercados, hipermercados, tiendas tradicionales), los supermercados muestran los mayores índices de satisfacción (Kristensen, Juhl y Østergaard, 2001), en particular por el efecto del servicio prestado por estos detallistas. Las variables de servicio de los supermercados más recurrentes que más inciden en la satisfacción del cliente son la ubicación, seguida del *merchandising*, el manejo de espacios y la limpieza del establecimiento.

#### 4. Planteamiento del problema

En virtud de la necesidad de desarrollar estudios puntuales que proporcionen un entendimiento profundo y apropiado del comportamiento de compra y postcompra del consumidor de estudio, el objetivo de este trabajo es apoyar la multidimensionalidad del concepto de satisfacción y comenzar a validar aquellas dimensiones latentes que más influyen en la satisfacción de acuerdo a la idiosincrasia del consumidor mexicano. Específicamente la multiescala de satisfacción se desarrolla para clientes de supermercados en México y su estructura a priori se define con base en la revisión de la literatura.

En cuanto al interés de estudiar al consumidor del sector supermercado, obedece a la importante contribución de este formato de venta a la economía y el empleo de varios países, y a su papel crítico como punto de contacto entre el consumidor y los fabricantes, lo que hace valioso incorporar una medida de satisfacción al conjunto de métricas de desempeño que

utilizan los supermercados. En lo que a México se refiere, el sector supermercado constituye un importante eslabón del sistema productivo mexicano ya que es el canal de distribución de una gran cantidad de bienes. Este modelo de distribución y venta se ha generalizado, principalmente, como resultado del desarrollo de la economía nacional, lo cual se refleja en el aumento de la capacidad de compra del consumidor, del desarrollo de distintos formatos para los diferentes niveles socioeconómicos de la población, y de la incorporación de servicios que no se ofrecían tradicionalmente en estos establecimientos como es el caso de una mayor oferta de créditos por parte de los detallistas, aceptación de nuevas formas de pago, ampliación de horarios y entrega de productos a domicilio.



## 5. Metodología

La primera etapa de la metodología fue el diseño de un conjunto de reactivos que aseguraran la validez de contenido de la

escala de satisfacción. Para ello se tomaron en cuenta cuatro dimensiones de la satisfacción que en forma recurrente se citan en la literatura: la competitividad de los *precios* del supermercado (McDonald, 1991; Sirohi, McLaughlin y Wittink, 1998; Lu, Guo y An, 2007), la percepción sobre el *diseño* y *los servicios básicos* que ofrece el establecimiento (Gail y Scott, 1995; Bloemer y Odekerken, 2002; Esteban, Millán y Martín-Consuegra, 2002; Sawmong y Omar, 2004; Lu, Guo y An, 2007), el servicio y atención que prestan los *empleados* (Sirohi, McLaughlin y Wittink, 1998; Esteban, Millán y Martín-Consuegra, 2002; Sawmong y Omar, 2004), y la calidad y variedad de la mercancía (Sirohi, McLaughlin y Wittink, 1998; McDonald, 1991; Lu, Guo y An, 2007; Mogilner, Rudnick e Iyengar, 2008). Para cada uno de estos

componentes de satisfacción se elaboró un cierto número de reactivos cuyo contenido se apoyó en los estudios precedentes realizados en otros contextos y que involucran al sector de supermercados y de venta al menudeo (Tabla 1).

El instrumento de recogida de información quedó conformado en un cuestionario estructurado que en total incluye 39 preguntas organizadas en siete secciones. Los 27 ítems de la escala de satisfacción están comprendidos en las secciones II, III, IV y V. Para los reactivos referentes a la dimensión mercancía en la tienda se utilizó una escala ordinal

de cinco categorías, en la cual las anclas son 1 = excelente a 5 = pésima. Los reactivos de las otras tres dimensiones están sobre una escala Likert que va de 1 = totalmente de acuerdo a 5 = totalmente

en desacuerdo. Para no forzar al cliente del supermercado a expresar un juicio cuando no ha requerido de ciertos servi-

cios (por ejemplo estacionamiento) se incluyó una categoría adicional etiquetada como "no sabe".

**TABLA 1**  
**Dimensiones y variables observables inicialmente incluidas en la escala de satisfacción**

Dimensiones	Variables observables
Competitividad de los precios (3 reactivos)	V7 Relación precio/servicio V8 Relación precio/ambiente de la tienda V9 Relación precios de la tienda/precios de la competencia
Diseño y servicios básicos que ofrece el establecimiento (13 reactivos)	V10 Conveniencia de horarios V11* Tiempo de espera en cajas V12 Formas de pago aceptadas V13 Promociones de la tienda V14 Apariencia general de la tienda V15 Limpieza de la tienda V16* Pasillos V17 Localización de los departamentos V18 Señalización V19 Servicios de estacionamiento V20 Seguridad de las instalaciones V21 Ubicación de la tienda V22 Ambiente de la tienda
Servicio y atención que prestan los empleados (6 reactivos)	V23* Número de empleados para atender V24 Competencia de los empleados V25 Actitud de los empleados V26 Competencia del gerente para dar un buen servicio a los clientes V27 Servicio en cajas V28 Percepción general del servicio que ofrecen los empleados
Calidad y variedad de la mercancía (5 reactivos)	V29 Calidad de los productos V30 Variedad de categorías de productos V31 Variedad de marcas V32 Frescura de productos perecederos V33 Existencia de productos favoritos
Nota: las declaraciones de las variables identificadas con * fueron formuladas en forma negativa para prevenir la monotonía en el cuestionario	

La primera sección (I) investiga sobre las preferencias del cliente en materia de supermercados, su frecuencia de compra y su satisfacción global con el supermercado en el cual se aplicó la encuesta. Los 5 reactivos utilizados no sólo proporcionan información general del comportamiento de los consumidores sino que también sirvieron para asegurar que los respondientes fueran clientes del supermercado, lo que garantiza que han sido expuestos a

múltiples experiencias de compra y por tanto son sujetos apropiados para expresar su satisfacción con el servicio del establecimiento. La sección dos (II) fue nombrada como percepción de valor y contiene 3 reactivos que refieren a la relación precio/servicio y al precio de los productos respecto de los de la competencia. La sección tres (III) es la más amplia, incluye 13 reactivos que consideran aspectos de diseño de las instalaciones y la evaluación

de los servicios de apoyo tales como formatos de pago, tiempo de espera en cajas, horarios de apertura, etc. La cuarta sección (IV) tiene 6 reactivos, los cuales abordan las percepciones sobre la capacidad y la atención de empleados. La sección cinco (V) cuenta con 5 reactivos que cuestionan sobre la calidad, variedad y surtido de la mercancía. La sección seis (VI) fue nombrada actitud y conducta sobre la tienda y hace referencia a la lealtad y recomendación al supermercado; esta sección consta de 3 reactivos, La última sección (VII) contiene 4 reactivos que exploran el perfil demográfico y económico del cliente. Esta sección fue incluida para verificar la representatividad de la muestra obtenida.

El instrumento de medición fue revisado por profesores del área de mercadotecnia y por algunos gerentes de supermercados locales que lo juzgaron apropiado para los fines del estudio. Este juicio, sumado a la revisión de la literatura en la que se basó su diseño, asegura la validez facial de la multiescala propuesta.

La siguiente fase de la metodología fue la selección de la unidad de análisis. Se trabajó con una cadena de supermercados de cobertura nacional, bien identificada por el mercado de consumidores y con 462 unidades de negocio localizadas en 120 ciudades del país. Esta cadena comercializa una gran diversidad de productos, bajo los esquemas de menudeo, medio mayoreo y mayoreo.

La tercera parte de la metodología fue el diseño del plan de muestreo. El método aplicado fue el muestreo por conglomerado (región geográfica) y dentro de cada conglomerado fue estratificada por género y grupo de edad. El total de encuestas aplicadas fue de 906. El levantamiento de los datos se realizó en centros de alto tráfico; en cada una de las 3 regiones geográficas de levantamiento, los entrevistados se seleccionaron aleatoriamente. A

efecto de validar el trabajo de campo y preparar los datos para el análisis, se decidió trabajar con las sucursales donde hubiera una representación de encuestas mayor al 3% para cada una de las regiones geográficas de estudio, con esto se busca poder identificar perfiles de sucursales y evitar mayor heterogeneidad de la muestra respecto a la estructura de factores subyacentes. Es así, que el tamaño de muestra final quedó en 771 casos.

La distribución muestral *definitiva* (por conglomerado y estrato –género y grupo de edad–) fue:

- 260 casos seleccionados del área metropolitana de la ciudad de México. Composición: 51.5% hombres y 48.5% mujeres. 44.6% jóvenes (menos de 20 años a 30 años de edad), 41.2% adultos (de 31 a 45 años de edad) y 14.2% adultos mayores (más de 45 años de edad).
- 252 casos seleccionados del área metropolitana de la ciudad de Guadalajara. Composición: 44.0% hombres y 56.0% mujeres. 48.4% jóvenes (menos de 20 años a 30 años de edad), 38.1% adultos (de 31 a 45 años de edad) y 13.5% adultos mayores (más de 45 años de edad).
- 259 casos seleccionados del área metropolitana de la ciudad de Monterrey. Composición: 52.1% hombres y 47.9% mujeres. 40.5% jóvenes (menos de 20 años a 30 años de edad), 37.5% adultos (de 31 a 45 años de edad) y 22.0% adultos mayores (más de 45 años de edad).

La muestra total otorga un 95% de confianza con un margen de error estándar de +/- 3.5 puntos porcentuales. Por conglomerado (257 cuestionarios en promedio por región), el margen de error es de +/- 6.1 puntos porcentuales. Por estrato (385 cuestionarios en promedio por género), el margen de error es de +/- 5.0 puntos porcentuales y por grupo de edad, el margen de error es de +/- 5.3 puntos

porcentuales (jóvenes), de +/- 5.6 puntos porcentuales (adultos) y de +/- 8.7 puntos porcentuales (adultos mayores). El periodo elegido para aplicar la encuesta fue el verano de 2008.

## 6. Análisis y discusión de resultados

### 6.1. Perfil de los encuestados

El primer análisis realizado fue determinar las características socio demográficas de los 771 encuestados que conformaron la muestra definitiva para el análisis. El 49.3% de los encuestados fueron hombres y el 50.7% mujeres. El porcentaje de encuestados de menos de 20 a 30 años de edad fue de 44.5%, de 31 a 45 años fue de 38.9%, y de más de 45 años fue de 6.6%. En relación con sus ingresos familiares mensuales, 59.6% percibe \$6,799 pesos mexicanos o menos (1 peso mexicano equivale a .08 dólares aproximadamente), 25.7% gana de \$6,800 a \$11,599, el 9.7% gana \$11,600 o más y el porcentaje restante, el 5.0%, desconoce este dato. En cuanto a la ocupación principal, se presentó una lista de 14 opciones, las más mencionadas fueron: ama de casa con el 32%, obrero 14.4%, comerciante 11.4%, estudiante 8.9% y cada una de las restantes no llegaba al 6%. De estas últimas dos características socio demográficas, se puede concluir que la mayor parte de las personas que conformaron la muestra final corresponde a la clase media-baja de la población mexicana.

### 6.2. Cumplimiento de los supuestos del análisis factorial

Primeramente se procedió a un análisis exploratorio de los datos con el fin de detectar las posibles anomalías que presentaran las observaciones. Para ello se obtuvieron los estadísticos descriptivos y la matriz de correlación de los 27 ítems de la escala de satisfacción comprendidos en las

secciones II, III, IV y V del cuestionario. Se encontró que los tres reactivos correspondientes a las preguntas invertidas, V11, V16, y V23, presentaron medias calculadas muy grandes en relación con las medias del resto de las preguntas, lo mismo sucedió con las desviaciones estándares que resultaron muy altas. También se encontró que, mientras que cada una de las preguntas no invertidas presentaron correlaciones positivas significativas ( $p < 0.01$ ) con la totalidad de las preguntas no invertidas, las preguntas invertidas presentaron un buen número de correlaciones no significativas ( $p < 0.01$ ) con las mismas preguntas no invertidas, o bien, presentan correlaciones positivas cuando lo esperado es que fuesen negativas. Dado los resultados anteriores, concluimos que un buen número de los encuestados no entendió el hecho de que estas tres preguntas estaban invertidas, y que siguió el mismo patrón de respuesta, por lo tanto, se decidió eliminar estas tres preguntas del análisis.

Antes de proceder a determinar e interpretar el número de factores asociados al concepto satisfacción, se realizó un análisis factorial exploratorio con el propósito de comprobar nuestro planteamiento teórico inicial, en cuanto a apoyar la multidimensionalidad del concepto de satisfacción. Se procedió al cálculo de medidas globales de intercorrelación así como de medidas de variables individuales. Se utilizó el método de extracción de análisis de componentes principales y la solución factorial sin rotar. Todos los reactivos de las secciones II, III, IV y V fueron incluidos, excepto los tres eliminados previamente por las razones de inconsistencia en las respuestas por parte de los encuestados.

De las medidas globales se obtuvo el determinante de la matriz de correlación cuyo valor fue de 0.000, lo que significa que la matriz de correlación difiere de la identidad. La medida de adecuación



muestral, test de KMO, presenta un valor de 0.933, y la prueba de esfericidad de Bartlett:  $\chi^2$  (276 gl) = 7,052.89,  $p=0.000$ , lo que refleja que hay patrones de asociación entre las respuestas a los reactivos, lo que permite la identificación de variables latentes subyacentes. Los valores individuales de la diagonal de la matriz de correlación anti-imagen –KMO para las variables individuales– son todos superiores a 0.5. Todos los valores anteriores indican que el análisis factorial resulta a priori pertinente para la muestra (Malhotra, 2004; Hair *et al.*, 2006).

### 6.3. Determinación e interpretación del número de factores asociados al concepto satisfacción

Se empleó el método de componentes principales para realizar la extracción de factores y en un primer momento se aplicó la solución factorial sin rotar. Se incluyeron todos los reactivos de las secciones II, III, IV y V excepto los tres previamente eliminados. Para la determinación del número inicial de factores se aplicaron los criterios del scree-test, valores característicos (eigen-valores) mayores de uno y porcentaje de varianza explicada. Se obtuvieron 4 factores con eigen valores mayores a uno, los cuales explican el 55.13% de la varianza original, que en el área de ciencias sociales este porcentaje llega a considerarse satisfactorio (Hair *et al.*, 2006).

Con el fin de interpretar la matriz factorial, se siguió un proceso de cuatro pasos (Hair *et al.*, 2006): 1. Se examinó la matriz de cargas factoriales y se identificaron las cargas significativas, 2. Se evaluaron las comunalidades de las variables, 3. Se re-especificó el modelo en caso necesario y 4. Se etiquetaron los factores.

La primera solución no resultó satisfactoria, pues varias variables presentaron altas cargas en más de un solo factor (cargas

cruzadas), además 11 de las 24 variables mostraron comunalidades menores a 0.50 y la matriz factorial obtenida no permitió identificar algún significado o “etiqueta” a los factores.

Para mejorar la interpretación y reducir las ambigüedades que a menudo acompañan a las soluciones factoriales no rotadas, se procedió a una rotación de factores. El método seleccionado fue un rotacional oblicuo pues es el más indicado cuando el objetivo de la investigación es la obtención de varios factores teóricos significativos o constructos, ya que pocos constructos en el mundo real no están verdaderamente correlacionados (Hair *et al.*, 2006). Específicamente se escogió el método rotacional oblicuo PROMAX ya que nuestro objetivo es obtener varios factores o dimensiones significativas que conforman el constructo satisfacción del consumidor de supermercados.

Aplicando el proceso de cuatro pasos para la interpretación de la matriz factorial y a través de un proceso iterativo, se eliminaron sucesivamente las variables V10, V12, V13, V7, V20 y V19 por no cumplir con alguna o algunas de las siguientes tres condiciones: carga factorial igual o mayor a 0.500, comunalidades igual o mayor a 0.500 y no presencia de cargas cruzadas (cargas altas en dos o más factores). El proceso se paró una vez que todas las variables cumplieran con las tres condiciones y se logró asignar algún significado o interpretación a la naturaleza de las variables que representan las dimensiones subyacentes de los factores obtenidos.

Los resultados del análisis factorial exploratorio confirmaron algunas propuestas planteadas anteriormente, en relación con las dimensiones de satisfacción, aunque hay algunas variaciones respecto de las variables observables que conforman las dimensiones. La satisfacción del consumidor mexicano de supermercados quedaría entonces integrada por cuatro factores

que explican el 62.13% de la varianza total de los datos. Los valores obtenidos de las diferentes medidas de adecuación muestral del modelo fueron: test de KMO = 0.913, la prueba de esfericidad de Bartlett:  $\chi^2(153 \text{ gl}) = 5,514.27, p=0.000$ .

La matriz de configuración del análisis de componentes principales con rotación PROMAX se presenta en la Tabla 2. En la matriz se puede apreciar la clara conformación de los grupos de ítems en los

factores, pues las cargas factoriales cumplen visiblemente con los niveles de significancia estadística y práctica (cargas factoriales de  $\pm 0.50$  o mayores y las variables cargan en un solo factor) y, en consecuencia, los factores o dimensiones explican el constructo latente bajo estudio, satisfacción del consumidor de supermercados.

TABLA 2

Matriz de configuración de las variables de satisfacción del consumidor mexicano de supermercados<sup>a</sup>

Variables observables	Factores			
	1	2	3	4
<b>V18 Señalización</b>	<b>0.783</b>	-0.044	-0.039	-0.052
<b>V17 Localización de los departamentos</b>	<b>0.760</b>	-0.018	-0.087	0.036
<b>V21 Ubicación de la tienda</b>	<b>0.742</b>	0.008	-0.033	-0.055
<b>V22 Ambiente de la tienda</b>	<b>0.706</b>	0.090	0.069	-0.034
<b>V14 Apariencia general de la tienda</b>	<b>0.685</b>	0.012	0.062	0.035
<b>V15 Limpieza de la tienda</b>	<b>0.656</b>	-0.035	0.063	0.097
V25 Actitud de los empleados	-0.008	<b>0.881</b>	-0.065	-0.072
V26 Competencia del gerente para dar un buen servicio	0.009	<b>0.817</b>	-0.052	0.011
V28 Percepción general del servicio que ofrecen los empleados	0.065	<b>0.789</b>	0.051	-0.005
V24 Competencia de los empleados	-0.083	<b>0.789</b>	0.044	0.028
V27 Servicio en cajas	0.025	<b>0.730</b>	0.041	0.047
<b>V30 Variedad de categorías de productos</b>	-0.017	-0.036	<b>0.867</b>	-0.103
<b>V31 Variedad de marcas</b>	-0.022	-0.018	<b>0.843</b>	-0.055
<b>V33 Existencia de productos favoritos</b>	0.081	0.015	<b>0.751</b>	-0.031
<b>V29 Calidad de los productos</b>	-0.023	0.030	<b>0.736</b>	0.093
<b>V32 Frescura de productos perecederos</b>	-0.032	0.013	<b>0.677</b>	0.122
V8 Relación precio/ambiente de la tienda	-0.017	-0.017	-0.021	<b>0.927</b>
V9 Relación precios de la tienda/precios de la competencia	0.021	0.015	0.004	<b>0.882</b>

Método de extracción: Análisis de componentes principales.

<sup>a</sup> Método de rotación: Normalización Promax con Kaiser.

El Factor 1 corresponde a atributos de servicio de la tienda, el cual denominaremos

como *Conveniencia y Atmósfera de la Tienda*. Este factor describe aspectos relaciona-

dos con la señalización y localización de los departamentos, el ambiente y la apariencia del supermercado, la limpieza, y la ubicación del mismo. Es importante mencionar que en estudios de satisfacción y lealtad del sector supermercado, se han propuesto distintos componentes para abordar lo que aborda este único componente nuestro. Por ejemplo McDonald (1991) propone tres distintas dimensiones: Ubicación, Conveniencia y Entorno Físico, las cuales incluyen las variables nuestras más otras. Esteban, Millán y Martín-Consuegra (2002) proponen Entorno Interno y Conveniencia y Capacidad de Compra, las cuales incluyen las variables nuestras más otras. Sirohi, McLaughlin y Wittink (1998) denominan a una de sus dimensiones como Apariencia de la Tienda, la cual incluye nuestras variables, a excepción de ubicación, más otras tantas. La explicación a esta variabilidad puede derivar de los diferentes contextos culturales en los que estas escalas han sido desarrolladas.

El Factor 2 integra aspectos relacionados con el servicio prestado por los empleados, el cual denominaremos como *Empleados*. Las evaluaciones realizadas a la actitud y a la capacidad de los empleados en general, al personal de cajas, e inclusive al gerente de la tienda, quedan agrupadas en este factor. Nuestra agrupación coincide de alguna manera con la de Lu, Guo y An (2007). En el estudio de Esteban, Millán y Martín-Consuegra (2002) esta dimensión queda más bien desintegrada en dos: Cortesía y Capacidad de respuesta.

El Factor 3 tiene que ver con la calidad y variedad de la mercancía que ofrece la tienda, el cual llamaremos simplemente *Mercancía*. Nuestra agrupación coincide igualmente, de alguna manera, con la de Lu, Guo y An (2007). Sin embargo, en el estudio de McDonald (1991) esta variable queda agrupada con Precio y en el estudio de Esteban, Millán y Martín-Consuegra (2002) con *Merchandising*. En la investigación realizada por Bloemer y Odekerken (2002), esta variable es

agrupada con otras más para conformar la dimensión de Imagen de Tienda.

El Factor 4 cubre los elementos que tienen que ver con la relación de los precios de la tienda con el ambiente de la misma y de la comparación de los precios del establecimiento con los de otros supermercados. A éste lo denominaremos como *Valor Percibido*. En el contexto de supermercados, Lu, Guo y An (2007) proponen, de manera similar, la dimensión de Precios como un factor determinante para la satisfacción de los clientes.

Las variables de horarios del establecimiento, formas de pago, promociones, relación de los precios con el servicio de la tienda, seguridad de las instalaciones y estacionamiento, como se explicó precedentemente, no resultaron relevantes para este estudio. En otras investigaciones, estos servicios —en particular horarios, seguridad de las instalaciones y el estacionamiento— se han integrado como parte importante de la satisfacción del consumidor, lo cual atribuimos a necesidades diferentes de los clientes en otros contextos. En este estudio la mayoría de los participantes fueron individuos de nivel socio-económico medio-bajo para quienes el estacionamiento o la seguridad de las instalaciones no resultan ser parte del servicio básico, y por ende, no inciden en su satisfacción. Y en lo que respecta a los horarios de apertura, no hay una real diferencia entre los supermercados, éstos tienden a tener en general un horario similar, salvo algunos cuyo horario difiere en promedio por dos horas.

#### 6.4. Evaluación de la fiabilidad y validez de la escala de satisfacción del consumidor de supermercados

##### *Fiabilidad*

En la Tabla 3 aparecen los resultados del análisis de fiabilidad teniendo en cuenta las cuatro dimensiones de la satisfacción del consumidor. Los coeficientes o alpha de Cronbach son altos en todos los casos,

especialmente en los factores F1, F2 y F3. Por lo general, y de acuerdo con Malhotra (2004), un valor del coeficiente alpha de Cronbach 0.6 o mayor, indica una fiabilidad satisfactoria. Por su parte, Hair *et al.*

(2006) señalan que el acuerdo general sobre el límite inferior para el alpha es de 0.70, pudiendo bajar a 0.60 en los casos de investigaciones exploratorias.

TABLA 3  
Fiabilidad de las dimensiones

Factores	Número de ítems	Alpha de Cronbach
F1 = "Conveniencia y atmósfera de la tienda"	6	0.821
F2 = "Empleados"	5	0.862
F3 = "Mercancía"	5	0.834
F4 = "Valor percibido"	2	0.787

La Tabla 4 recoge los datos referidos al estadístico alpha de Cronbach detallado por ítems para cada una de las dimensiones o factores. Se calculó el valor del alpha de Cronbach para el caso en el que se eliminase un ítem en particular. Como se

observa, en todos los casos se mantienen valores altos de este estadístico, concluyéndose que no es necesario eliminar ningún ítem de la escala de medida para cualquiera de las cuatro dimensiones.

TABLA 4  
18 Fiabilidad por ítems para cada factor

<b>Factor 1 (α = .821)</b>	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento	<b>Factor 3 (α = .834)</b>	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
V14 Apariencia general de la tienda	.786	V29 Calidad de los productos	.799
V15 Limpieza de la tienda	.795	V30 Variedad de categorías de productos	.795
V17 Localización de los departamentos	.796	V31 Variedad de marcas	.795
V18 Señalización	.800	V32 Frescura de productos perecederos	.822
V21 Ubicación de la tienda	.799	V33 Existencia de productos favoritos	.793
V22 Ambiente de la tienda	.780		
<b>Factor 2 (α = .862)</b>	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento	<b>Factor 4 (α = .787)</b>	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
V24 Competencia de los empleados	.842	V8 Relación precio/ambiente de la tienda	. <sup>a</sup>
V25 Actitud de los empleados	.831	V9 Relación precios de la tienda/precios de la competencia	. <sup>a</sup>
V26 Competencia del gerente	.836		
V27 Servicio en cajas	.836		
V28 Percepción general del servicio que ofrecen los empleados	.820		

**Validez**

Para estudiar la validez del instrumento elaborado analizamos la validez de contenido, la validez de constructo y la validez de criterio. En cuanto a la validez de contenido, se busca conocer si lo que se está midiendo es realmente la variable o constructo latente que se pretende medir (Vila, Kuster y Aldás, 2000; Martínez y Hernández, 2006). Consideramos que la revisión de la literatura efectuada alrededor del concepto de satisfacción del consumidor y de los trabajos específicos dentro del ámbito de los supermercados, así como la información recogida a través de grupos de discusión realizados, dotan de validez de contenido a la escala propuesta en esta investigación. La validez de constructo, por su parte, es más difícil de evaluar y reconocer puesto que no se realiza por procedimientos subjetivos, sino cuantificando las correlaciones con el constructo

latente o concepto bajo estudio a través de métodos estadísticos. Tiene relación principalmente con el problema de saber qué es lo que realmente cuantifica el instrumento de medición (Sánchez *et al.*, 1999; Hair *et al.*, 2006). Existen diferentes métodos para hacer operativa la validez de constructo, entre ellos, la validez convergente y la validez discriminante.

La validez convergente puede comprobarse analizando las correlaciones entre diferentes dimensiones que integran el constructo latente o concepto sobre el que se está trabajando. Como puede observarse (Tabla 5), las correlaciones entre los factores son elevadas y estadísticamente significativas, por lo que la validez convergente, en este caso, está garantizada.

TABLA 5  
Correlaciones entre dimensiones que integran el constructo satisfacción del consumidor

		Factor 1 (Promax)	Factor 2 (Promax)	Factor 3 (Promax)	Factor 4 (Promax)
Factor 1 (Promax)	Correlación de Pearson	1	.519**	.472**	.382**
	Sig. (bilateral)		.000	.000	.000
	N	729	729	729	729
Factor 2 (Promax)	Correlación de Pearson		1	.497**	.399**
	Sig. (bilateral)			.000	.000
	N		729	729	729
Factor 3 (Promax)	Correlación de Pearson			1	.371**
	Sig. (bilateral)				.000
	N			729	729
Factor 4 (Promax)	Correlación de Pearson				1
	Sig. (bilateral)				
	N				729

\*\*La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Por su parte, la validez discriminante viene dada por la baja correlación entre los

ítems utilizados para evaluar una variable y otros que se suponen no miden esa

misma variable (Sánchez *et al.*, 1999; Malhotra, 2004), puesto que estos últimos realmente cuantifican conceptos diferentes.

La validez de criterio se obtuvo a partir del análisis de la correlación de la escala y de sus factores con las puntuaciones obtenidas en la pregunta correspondiente a la valoración global de grado de satisfacción del establecimiento. Previamente se calculó, para cada persona entrevistada, la puntuación media de la escala, así como la puntuación media de cada uno de los factores o dimensiones identificadas para cada sujeto. Lo anterior se hizo mediante el empleo de escalas sumativas, las cuales

se generaron promediando los valores de todas las variables que cargaban alto en el factor correspondiente (ejemplo, para el Factor 1 se promediaron los valores de las variables V14, V15, V17, V18, V21 y V22). En el caso de que un entrevistado presentara un valor perdido en alguna variable en cierto factor, se omitió el cálculo de la puntuación media para ese sujeto en dicho factor.

En la Tabla 6 se muestran los resultados obtenidos. Todas las correlaciones son estadísticamente significativas, por lo que se confirma la validez de criterio.

TABLA 6  
Correlaciones entre dimensiones que integran el constructo satisfacción

Valores medios		Grado de satisfacción
Grado de satisfacción	Correlación de Pearson	1
	Sig. (bilateral)	
	N	771
SUMATIVA_F1	Correlación de Pearson	.308**
	Sig. (bilateral)	.000
	N	766
SUMATIVA_F2	Correlación de Pearson	.306**
	Sig. (bilateral)	.000
	N	740
SUMATIVA_F3	Correlación de Pearson	.208**
	Sig. (bilateral)	.000
	N	771
SUMATIVA_F4	Correlación de Pearson	.230**
	Sig. (bilateral)	.000
	N	762
ESCALA_DE_MEDIDA	Correlación de Pearson	.364**
	Sig. (bilateral)	.000
	N	729

\*\*La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

## 7. Conclusiones

Tomando en consideración que pueden existir importantes diferencias entre los mercados nacionales con respecto a las estructuras sociales, costumbres, tradiciones, preceptos, valores y actitudes y que los consumidores actuarán de acuerdo a las culturas que han aprendido de su entorno, el propósito del presente trabajo es comenzar a validar una escala de satisfacción para el cliente mexicano de supermercados, adaptando las escalas validadas en otros ambientes para un contexto local. Esta tarea precisa un cuidadoso proceso de adaptación que va más allá de la simple traducción del idioma.

La escala de satisfacción elaborada en este trabajo incluye cuatro dimensiones latentes identificadas en el análisis factorial, las cuales se reportan como factores que influyen en la satisfacción de los clientes de supermercados mexicanos. En virtud del reacomodo distinto de las variables observables y de la inclusión de algunas variables nuevas, este resultado revela la importancia de realizar adaptaciones a las

escalas ya que es necesario que los instrumentos de medición que se transfieren tomen en cuenta la idiosincrasia del consumidor de estudio.

Este estudio se realizó para una cadena de supermercados de cobertura nacional, y una extensión a este trabajo es validar la multiescala propuesta en otras cadenas mexicanas a fin de asegurar su validez como medida de satisfacción para el cliente mexicano que prefiere abastecerse en este tipo de establecimientos. Otras extensiones a esta investigación son tomar en cuenta las características de los consumidores y contrastar sus expectativas y niveles de satisfacción de acuerdo con su perfil, particularmente de acuerdo a su clase social o subcultura, dada las peculiaridades en su comportamiento de compra y pos compra. También resultaría interesante analizar de manera comparativa el efecto que sobre la satisfacción tienen los distintos tipos de establecimientos dedicados al abasto de alimentos (hipermercados, supermercados, mercados públicos, tiendas convencionales de abarrotes y mercados sobre ruedas).

## 8. Bibliografía

- Al-Awadi, A. (2002). "A proposed model of consumer loyalty in the retailing sector based on Kuwaiti experience". *Total Quality Management*, vol. 13, n. 7, pp. 1035-1046.
- Arroyo, P.; Carrete, L. y García, S. (2008). "Construcción de un índice de satisfacción para clientes de supermercados mexiquenses. Una investigación exploratoria", *Contaduría y Administración*, n. 225, pp. 59-78.
- Bloemer, J. y Odekerken, G. (2002). "Store satisfaction and store loyalty explained by customer-and store-related factors". *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, pp. 68.
- Bloemer, J. y Ruyter, K. (1998). "On the relationship between store image, store satisfaction and store loyalty". *European Journal of Marketing*, vol. 32, n. 5/6, pp. 499-513.
- Chang, C.H. y Tu, C.Y. (2005). "Exploring store image, customer satisfaction and customer loyalty relationship: evidence from Taiwanese hypermarkets industry". *The Journal of American Academy of Business*, vol. 7, n. 2, pp. 197-202.

- Cronin, J. y Taylor, S. (1992). "Measuring service quality: A reexamination and extension". *Journal of Marketing*, vol. 56, pp. 55-68.
- Czepiel, J. et al. (1975). "Perspectives on consumer satisfaction". *American Marketing Association*, Chicago, pp. 119-123.
- Esteban, A.; Millán, A. y Martín-Consuegra, D. (2002). "Análisis de la satisfacción en los servicios de los supermercados desde la perspectiva de los consumidores y detallistas". *XIV Encuentro de Profesores Universitarios de Marketing*, Granada (España).
- Fornell, C.; Johnson, M.; Anderson, E.; Cha, J. y Bryant, B. (1996). "The American customer satisfaction index: Nature, purpose and findings". *Journal of Marketing*, vol. 60, n. 4, pp. 7-18.
- Gail, T. y Scott, L. (1995). "Waiting time delays and consumer satisfaction in supermarkets". *The Journal of Services Marketing*, vol. 9, n. 5, pp. 20-29.
- Hair, J.; Black, W.; Babin, B.; Anderson, R. y Tatham, R. (2006). *Multivariate data analysis*. Upper Saddle River (NJ): Pearson/Prentice Hall.
- Kristensen, K.; Juhl, H. y Østergaard, P. (2001). "Customer satisfaction: Some results for European retailing". *Total Quality Management*, vol. 12, n. 7, pp. 890-897.
- Lu, Q.; Guo, X. y An, S. (2007). "Driving factors behind consumer satisfaction: A comparative study on Chinese and foreign supermarkets in China". *International Management Review*, vol. 3, n. 3, pp. 45.
- Malhotra, N. (2004). *Marketing research. An applied orientation*. Upper Saddle River (NJ): Pearson Education.
- Martínez Lorente, A. y Hernández, M. (2006). "La fiabilidad y la validez en las escalas de medida de modelos de dirección de operaciones". *XVI Congreso Nacional de ACEDE*. Septiembre, 2006. Valencia (España).
- McDonald, G. (1991). "The influence of supermarket attributes on perceived customer satisfaction: an East Asian study". *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, vol. 1, n. 3, pp. 315-327.
- Mogilner, C.; Rudnick, T. e Iyengar, S. (2008). "The mere categorization effect: How the presence of categories increases choosers' perceptions of assortment variety and outcome satisfaction". *Journal of Consumer Research*, vol. 35, n. 2, pp. 202.
- Pardo, A. y Ruiz, M. (2002). *SPSS 11. Guía para el análisis de datos*. Madrid: McGraw-Hill Hispanoamericana.
- Peterson, R. y Wilson, W. (1992). "Measuring customer satisfaction: Fact and artifact". *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 20, n. 1, pp. 61-71.
- Renoux, Y. (1973). "Consumer dissatisfaction and public policy". *Proceedings. Fall Conference American Marketing Association*, pp. 53-65.
- Sarabia, F. (coord.) (1999). *Metodología para la investigación en marketing y dirección de empresas*. Madrid: Ediciones Pirámide, S.A.
- Sawmong, S. y Omar, O. (2004). "The store loyalty of the UK's retail consumers". *Journal of American Academy of Business*, vol. 5, n. 1/2, pp. 503-509.



- Sirohi, N.; Mclaughlin E. y Wittink, D. (1998). "A model of consumer perceptions and store loyalty intentions for a supermarket retailer". *Journal of Retailing*, vol. 74, n. 2, pp. 223-245.
- Spreng, R.; Mackenzie, S. y Olshavsky, R. (1996). "A reexamination of the determinants of consumer satisfaction". *Journal of Marketing*, vol. 60, n. 3, pp. 15-32.
- Spreng, R. y Mackoy, R. (1996). "An empirical examination of a model of perceived service quality and satisfaction". *Journal of Retailing*, vol. 72, n. 2, pp. 201-214.
- Sweeney, J. y Soutar, G. (2001). "Consumer perceived value: the development of a multiple item scale". *Journal of Retailing*, vol. 77, n. 2, pp. 203-220.
- Vila, N.; Kuster, I. y Aldás, J. (2000). "Desarrollo y validación de escalas de medidas en marketing". *Quaderns de Treball*, Universitat de Valencia, n. 104.
- Voss, G.B.; Parasuraman, A. y Grewal, D. (1998). "The roles of price, performance, and expectations in determining satisfaction in services exchanges". *Journal of Marketing*, vol. 62, n. 4, pp. 46-61.
- Westbrook, R. (1981). "Sources of consumer satisfaction with retail outlets". *Journal of Retailing*, vol. 57, n. 3, pp. 68-85.
- Zeithaml, V.A.; Parasuraman, A. y Berry, L.L. (1993). *Calidad total en la gestión de servicios: Cómo lograr el equilibrio entre las percepciones y las expectativas de los consumidores*. Madrid: Díaz de Santos.

## Imágenes

Página 5: <http://www.interempresas.net/FotosArtProductos/P50391.jpg>

Página 7: <http://moadibelmesias.wordpress.com/2007/04/22/13/>

Página 9: [http://cocina.lapipadelindio.com/wp-content/uploads/2009/06/comprar\\_verduras.jpg](http://cocina.lapipadelindio.com/wp-content/uploads/2009/06/comprar_verduras.jpg)

Página 11: <http://organicsa.net/organicsa/donde-comprar-alimentos-organicos.jpg>



# LA ESPIRAL DE LA CREDIBILIDAD EN LOS MODELOS DE CALIDAD DE LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS LOCALES

*Pecunia, Monográfico (2010), pp. 25-43*



Pablo Gutiérrez Rodríguez<sup>1</sup>  
pablo.gutiérrez@unileon.es

José L. Vázquez Burguete  
jose-luis.vazquez@unileon.es

José L. Placer Galán  
jose-luis.placer@unileon.es

Universidad de León

## Resumen

25

En el actual contexto de las administraciones públicas locales, sometidas a un proceso de modernización y actualización constante en los últimos años, el concepto de calidad constituye el principal instrumento para la búsqueda del progreso de los servicios y de la competitividad. Dentro de este marco, es necesario conocer los factores determinantes de la calidad del servicio público local percibido por los ciudadanos y la repercusión de ésta sobre la satisfacción y la credibilidad. Consecuencia de la relación existente entre las variables mencionadas, la credibilidad se configura como elemento de medida de los resultados procedentes de la aplicación de las diferentes políticas públicas y como elemento acelerador del proceso de mejora de la calidad de estas entidades públicas.

**Palabras clave:** *Calidad; servicio público; satisfacción; credibilidad; gobiernos locales; ciudadano.*

## Abstract

Nowadays public administrations are involved in a constant process in terms of modernization of their structures and updating, the concept of quality is the mainly instrument for looking for progress in services and competitiveness. Within the public sector framework, it's

<sup>1</sup> Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Campus de Vegazana, s/n, 24071-León (España).

necessary to know factors that determine perceived service quality in local governments by citizens and relationship between quality and satisfaction. As a result of this correspondence, credibility is going to be the element for measuring results from different public politics applied and like an accelerator for improving quality process in public organizations.

**Keywords:** *Calidad; servicio público; satisfacción; credibilidad; gobiernos locales; ciudadano.*

## 1. Introducción

Existe, a día de hoy, una clara preocupación por el tamaño y funcionamiento de los sectores públicos con el fin de fomentar la productividad y la eficiencia económica. Esto nos lleva a afirmar que la reforma del sector público se ha convertido en fundamental dentro de la línea de actuación de todos los gobiernos, lo que conlleva comenzar a trabajar en la gestión de la calidad, repensando la actuación de las organizaciones alrededor del concepto de satisfacción del cliente interno y externo. Precisamente, uno de los retos actuales es encontrar fórmulas para que el cliente externo de las administraciones públicas, el ciudadano, participe en la gestión administrativa discutiendo las medidas a adoptar, definiendo prioridades y fiscalizando el quehacer del gobierno y de sus diversas direcciones administrativas. De este modo, puede decirse que una de las principales aportaciones de la filosofía de la calidad es la ubicación del ciudadano en un lugar central del debate, así como la correlación de esta filosofía con una administración abierta y orientada a la eficacia externa. Todo ello no hace otra cosa que destacar la necesidad de escuchar la voz del ciudadano, con los objetivos principales de conseguir una administración más participativa, más ágil y eficaz, más transparente y próxima, centrada en la ciudadanía. Son estos últimos los que permiten tomar consciencia de la relevancia de los gobiernos locales y regionales, que se configuran como los mejores instrumentos para poder alcanzar los objetivos planteados, gracias a la cercanía con

los ciudadanos y su obligación de conseguir ser más competentes y eficaces en la prestación de los servicios a los ciudadanos.

Todo este planteamiento no puede nacer sin tener en cuenta la aparición de posibles problemas. Entre otros, se señalan, la excesiva preocupación por la productividad y la eficacia, que trae como consecuencia que el papel del ciudadano se reduzca al de usuario de los servicios, tal y como lo es en su relación con las empresas del sector privado, es decir, con una capacidad de intervención real en las decisiones de la administración y en sus políticas muy limitada; o que el intento de satisfacer los deseos individuales vulnere el interés general. No es menos importante analizar los posibles cambios que la organización de los entes locales puede sufrir en los próximos años y que puede alterar la relación entre los usuarios y la administración local. La reflexión, tanto sobre la razón de ser de las organizaciones públicas —el servicio al interés general— como de las especificidades de las mismas, puede contribuir a solucionar estos problemas conceptuales. Deben proporcionar, asimismo, las claves para adaptar la filosofía y herramientas de la calidad a las necesidades organizativas de las administraciones y al logro de la eficacia, la calidad y la democracia, tan reclamadas hoy por los nuevos ciudadanos.

Así, el objetivo prioritario de este trabajo es la valoración de los factores determinantes de la calidad del servicio público local percibido por los ciudadanos y sus repercusiones sobre su satisfacción y cre-

dibilidad, como instrumento final de medida y de reafirmación del éxito alcanzado en la gestión pública. A tal efecto, es preciso delimitar un marco espacial objeto de estudio, que está formado por los pequeños municipios de Castilla y León. La importancia de la determinación de estos factores se basa en que la calidad es el mecanismo más adecuado para contribuir a la mejora de los recursos humanos, la productividad y la adaptación de las necesidades sociales, en una época de modernización y orientación al ciudadano en que viven los entes públicos.

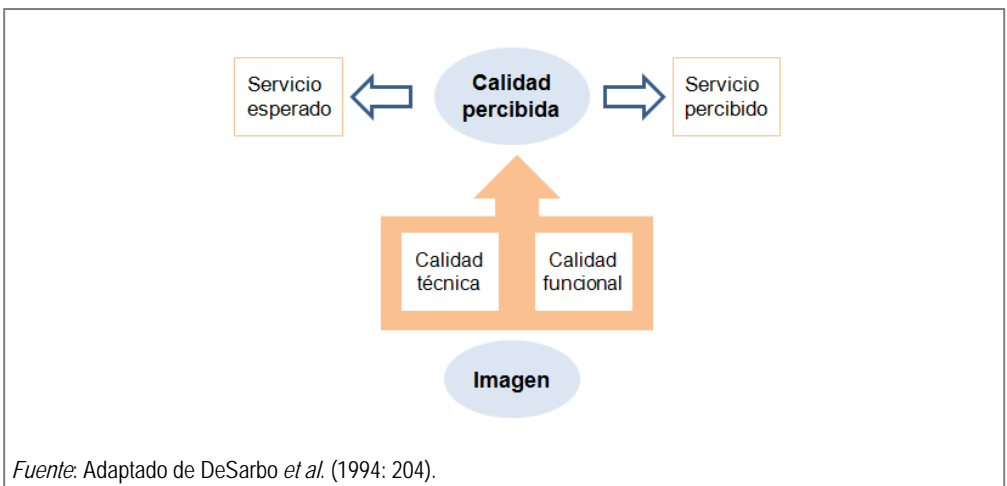
## 2. Factores de la calidad en el servicio público

Analizando la definición de calidad del servicio, existen dos aportaciones importantes que se centran en la percepción que el cliente tiene de la calidad recibida por parte de la empresa: el "modelo de la imagen" de Grönroos (1990: 41) y el "modelo de los gaps" de Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985). Ambos modelos suponen que la calidad percibida es el resultado de la comparación que el cliente

hace entre el servicio esperado y el servicio recibido. En principio, cuanto más altas sean las expectativas, siendo el servicio recibido el mismo, menor será la calidad percibida.

Estos modelos ayudarán a crear una escala de medida para esta variable de estudio, teniendo en cuenta las peculiaridades propias de los entes locales. Es posible distinguir, según Grönroos, entre calidad "técnica", que tiene que ver con el diseño del servicio –lo que el cliente recibe–, y calidad "funcional" –la forma en que el cliente lo recibe–. Ambos componentes de la calidad están mediatizados por la imagen de la organización. El sistema funciona de manera que, por ejemplo, si el proveedor de los servicios es bueno, se le perdonan sus fallos, pero si los errores son graves, esto repercute en la imagen, de modo que, a peor imagen, el efecto de cualquier error es mayor. Este enfoque de división de la calidad, a partir de las percepciones de los ciudadanos o usuarios de los servicios públicos, es el fundamento de nuestro trabajo. Una descripción del proceso se muestra en la Figura 1.

Figura 1  
Modelo de calidad percibida de servicio



Fuente: Adaptado de DeSarbo *et al.* (1994: 204).

A partir de las aportaciones de la literatura, se puede plantear cuáles son los factores más importantes que influyen sobre la calidad de la prestación en los servicios públicos. De esta manera, y de acuerdo con los planteamientos de Sancho (1999), se puede definir un decálogo de factores en lo que a calidad del servicio público se refiere. Este decálogo se agrupa en los aspectos técnicos, funcionales y de la imagen (Figura 2).

La obtención de estos factores es comparable y asimilable a la utilización de la escala SEVQUAL (empatía, capacidad, seguridad, fiabilidad y tangibles), que nos ayudará a conseguir los ítems más adecuados para cada factor. En el caso concreto de los gobiernos locales, la utilización de la escala SERVQUAL –la más utilizada– ha sido muy variada, empleándose en una amplia diversidad de contextos, ámbitos y situaciones, desde sectores de

actividad industrial hasta en servicios prestados por entidades de carácter no lucrativo.

No obstante, con relación a la aplicación de esta metodología en el campo del servicio en los gobiernos locales, el número de antecedentes es muy limitado: Scott y Shieff (1993); Dalrymple *et al.* (1995); Donnelly *et al.* (1995); Wisniewski y Donnelly (1996); Gaster (1996); Donnelly y Shiu (1999); Wisniewski (2001) y Gutiérrez *et al.* (2009).

En las investigaciones realizadas por la práctica totalidad de los autores, la metodología empleada consiste en utilizar la escala de cinco factores con 22 ítems. Se ha analizado, como planteamiento inicial, esta metodología de escala, aunque teniendo en cuenta las peculiaridades de los gobiernos locales derivadas de su propia naturaleza pública, pero respetando las ideas y la metodología de la escala original.

28 Figura 2  
Modelo de evaluación de la calidad de los servicios públicos



Fuente: Elaboración propia en base a Sancho (1999).

En resumen, nuestro objetivo prioritario es la valoración de los factores determinantes de la calidad del servicio público local percibido por los ciudadanos y sus repercusiones sobre su satisfacción y credibilidad. Los beneficios de conseguir tal objetivo son comprobar la adecuación de la oferta del servicio a la demanda, detectar aquellos aspectos concretos donde la organización presenta tanto fortalezas como debilidades y facilitar la realización de estudios sobre la evolución tanto de las expectativas de los clientes como de sus percepciones (Fernández, 2000: 66). A tal efecto, es preciso delimitar un marco espacial objeto de estudio, que, como se comentó, está formado por los pequeños municipios de Castilla y León.

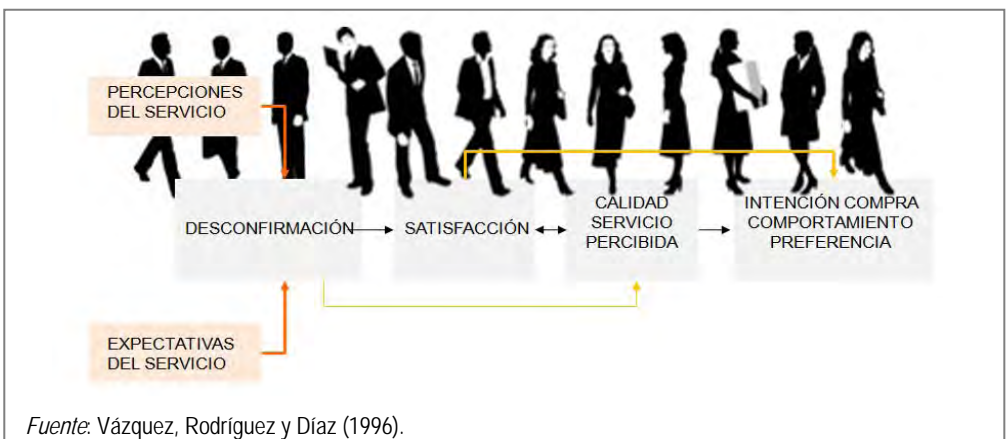
### 3. La satisfacción y la credibilidad

La satisfacción puede ser considerada como fundamental en la prestación de los servicios. Su importancia se debe a su incidencia sobre el bienestar del consumidor individual, sobre los beneficios de las empresas y sobre los objetivos de las empresas y entidades públicas y no lucrativas que buscan y trabajan por y para la satisfacción.

Si se analiza su etimología, la palabra satisfacción proviene del latín “satis” (suficiente) y “facere” (hacer o producir). No obstante, si lo que se lleva a cabo es una revisión de la literatura (Yi, 1990), buscando un acuerdo general para una definición de la satisfacción del consumidor, no es tan fácil, como pudiera parecer, encontrar un consenso.

La relación entre la calidad y la satisfacción se basa en la discrepancia entre las expectativas y las percepciones, que da lugar a la satisfacción (Vázquez, Rodríguez y Díaz, 1996) –Figura 3– o a la insatisfacción, tal y como se conoce del paradigma disconfirmatorio, de la misma manera que se calcula la calidad de servicio (Gil, 1996). Dicho de otro modo, la satisfacción se obtiene cuando el consumidor compara las percepciones con las expectativas; si el resultado que se obtiene de esta comparación supera las expectativas del consumidor (disconformación positiva), se obtiene como resultado un consumidor satisfecho; en caso contrario, donde el resultado percibido es menor que las expectativas (disconformación negativa), se tiene que el consumidor estará insatisfecho (Oliver, 1980).

Figura 3  
Relación entre satisfacción y calidad de servicio percibida



Fornell proclama que la satisfacción del cliente influye en el comportamiento de compra, así el consumidor satisfecho tiende a ser un consumidor leal, pero el consumidor leal no es necesariamente un consumidor satisfecho. Andreassen (1994) propone que la satisfacción y la lealtad están influenciadas por la credibilidad.

Lo que sucede es que los usuarios pueden ser leales debido a la existencia de barreras o a la ausencia de alternativas reales, además según Kandampully y Suhartanto (2000) la lealtad de los consumidores se basa en la intención de este de volver a comprar el mismo servicio siempre que sea posible. Todo esto lleva a replantear el concepto de lealtad al aplicarlo al ámbito público, de este modo, la lealtad, en el ámbito de las administraciones públicas, toma otra dimensión o se analiza según otros aspectos, que aparecen a continuación, los cuales adaptan la lealtad a los gobiernos locales.

30

Surge el concepto de confianza o credibilidad que ha recibido una especial atención en la literatura de marketing, debido a la notable influencia que ejerce en la consecución de relaciones duraderas y rentables (Morgan y Hunt, 1994). Tradicionalmente, ha sido considerada como un conjunto de creencias dispuestas en la mente del individuo y derivadas de las percepciones que este tiene acerca de determinados atributos que caracterizan a la marca, oferta, personal de ventas o al propio establecimiento donde se comercializan los productos (Ganesan, 1994). Este conjunto de creencias ha sido dividido en distintas dimensiones, por lo que la confianza suele ser considerada como un constructo multidimensional, en el que se diferencian la honestidad y benevolencia percibidas en los comportamientos de la otra parte (De Wulf y Odekerken-Schoröder, 2003). La honestidad es la creencia en que la otra parte mantiene su palabra, cumple sus promesas y es sincera,

esto es, "la creencia de un miembro del canal de que el socio es fiable, mantiene su palabra, cumple sus promesas y obligaciones, y es sincero" (Geyskens, Steenkamp y Kumar, 1998). Por otro lado, la confianza es la creencia en la benevolencia de los actos del socio. En este sentido, la confianza es la fe en que una parte se interesa por los intereses y el bienestar de la otra, y que aquélla está motivada en la búsqueda de ganancias conjuntas (Anderson, Lodish y Weitz, 1987; Crosby, Evans y Cowles, 1990) y sin la intención de llevar a cabo comportamientos oportunistas (Larzelere y Huston, 1980). Además, la benevolencia hace referencia a que no se tomarán acciones imprevistas que pudieran tener impactos negativos en el socio (Anderson y Narus, 1990; Andaleeb, 1995).

En todo caso, algunos investigadores han contemplado variantes en la naturaleza de las dimensiones que caracterizan a la confianza. De hecho, es relativamente habitual encontrar referencias a la competencia percibida en la otra parte (Sako y Helper, 1997; Roy, Dewit y Aubert, 2001). Esta última dimensión hace referencia a la destreza que se percibe en la otra parte (Mayer, Davis y Shoorman, 1995; Sirdeshmukh, Singh y Sabor, 2002). Concretamente, la competencia es el grado en el que los consumidores perciben que el proveedor dispone de las habilidades y el conocimiento necesario (Coulter y Coulter, 2002). Otra definición, que reafirma el posterior trabajo empírico, es la de Sheldon (1996), para quien la credibilidad se logra conforme a cuatro factores básicos, la atención y la empatía, la percepción de la competencia y habilidades de la fuente, la percepción de la honestidad y la percepción del compromiso y la dedicación. En resumen, estos factores redundan en la relación que existirá entre la calidad percibida y la credibilidad, gracias a la consecución de satisfacción del cliente. Pero pocos autores han profundizado de manera empírica en las relaciones entre cali-



dad, satisfacción y credibilidad. Uno de los trabajos más destacados, aunque en el marco teórico, pertenece a Van de Walle, Van Roosbroek y Bouckaert (2008) quienes tratan de establecer los determinantes de la credibilidad.

El resultado de todo este planteamiento teórico, y tras depurar y establecer la representatividad y validez de los ítems, es el conjunto de preguntas del cuestionario planteado a los ciudadanos de los municipios (Tabla 1).

Tabla 1  
Cuestionario utilizado

<p><b>Calidad técnica del servicio</b></p>	<p>La disposición de las oficinas del ayuntamiento permite hablar con el personal del ayuntamiento fácilmente (comodidad).          Los formularios, papeleo o comunicados del ayuntamiento son fáciles de entender (el contenido).          El teléfono (fax, Internet) es una buena comunicación con el ayuntamiento (otras vías de comunicar).          Cuando se comunica algo, este comunicado hace referencia a aspectos de interés para el ciudadano.          Las comunicaciones (o comunicados) utilizan un lenguaje sencillo con el ciudadano.          En el ayuntamiento, los empleados siempre están dispuestos a ayudar a los ciudadanos, comprometidos.          La zona de atención del público del ayuntamiento está en buenas condiciones.</p>
<p><b>Calidad funcional del servicio</b></p>	<p>Cuando prometen hacer algo lo cumplen en el plazo solicitado.          Es comprensible el funcionamiento (quién es quién y cómo funciona) del ayuntamiento.          Sabe a quién dirigirse para solucionar sus problemas.          El personal posee las habilidades y conocimientos para desempeñar el puesto de trabajo asignado.          Los empleados informan de los pasos a seguir para solicitar cualquier servicio (o queja).          Los empleados del ayuntamiento son amables y respetuosos.          Los empleados tienen en cuenta la situación personal (no ofrecen a todos lo mismo, hay circunstancias)</p>
<p><b>Elementos generales o de la imagen del servicio</b></p>	<p>Las acciones o servicios (o nuevos servicios) de su ayuntamiento han cambiado por las ideas de los ciudadanos          Las quejas son tenidas en cuenta.          Los empleados le inspiran confianza.          Los empleados tienen los recursos necesarios para desarrollar los servicios.</p>
<p><b>Aspectos de la satisfacción, la calidad y la credibilidad</b></p>	<p>Basándome en lo que conozco, clasifico la calidad global de este ayuntamiento como excelente.          Cuando comparo los servicios de este ayuntamiento con los de otro similar, la calidad de este ayuntamiento es mayor.          En términos generales, estoy satisfecho con la calidad de este ayuntamiento.          Los servicios del municipio los debe prestar el ayuntamiento y no otra administración (Junta o Estado).          El ayuntamiento ofrece credibilidad o confianza a los ciudadanos.</p>

Fuente: Elaboración propia.

Del amplio conjunto de indicadores relacionados con las variables latentes, se han introducido en el modelo los que figuran la Tabla citada anteriormente. Para su selección se han tenido en cuenta los criterios que dicta la teoría económica teniendo en cuenta los límites que incorpora el encontrarnos en una administración pública. Las variables latentes, que formarán la variable "calidad percibida" son la "calidad funcional" o los "aspectos funcionales" y la "calidad técnica" o "aspectos técnicos", los de la "imagen", influyen y conforman ambos aspectos de la calidad.

#### 4. Metodología y datos

El modelo se ha estimado empleando como fuente las encuestas realizadas a los residentes, mayores de 16 años, de los municipios de Castilla y León con un tamaño no superior a cinco mil habitantes. La unidad de análisis requiere que el encuestado haya recibido o participado en la prestación de algún servicio de su ayuntamiento en los últimos tres meses, siendo la fecha de realización de la encuesta en Febrero y Marzo del año 2005. Se realizaron un total de 400 encuestas validas, lo que supone un error muestral  $\pm 5,00$  (con un intervalo de confianza del 95,5%).

Tabla 2

#### Ficha técnica

Ámbito geográfico	Regional (Castilla y León)
Objeto evaluado	Evaluación del servicio que prestan las entidades locales de menos de 5.000 habitantes.
Población	Ciudadanos residentes en dichos municipios mayores de 16 años.
Tamaño de la población	856.684 habitantes mayores de 16 años
Método de obtención de la información	Entrevistas piloto, cuestionarios y Anuarios de la Junta de Castilla y León
Número de cuestionarios válidos	400
Intervalo de confianza	95,5 %
Error muestral	$\pm 5,00$ %
Trabajo de campo	Desde el 12 de febrero hasta el 10 de marzo
Tratamiento de la información	Programa para modelización de ecuaciones estructurales (PLS): SmartPLS y PLS-VB

*Fuente:* Elaboración propia.

El procedimiento de estimación empleado es el de los Mínimos Cuadrados Parciales (PLS) introducido por Wold (1982). Este método iterativo permite la estimación de los parámetros de un modelo multiecuacional como el presentado, donde se pueden encontrar una serie de variables no observables o latentes que son estimadas como combinación lineal de una serie de indicadores o variables manifiestas. El

empleo de mínimos cuadrados parciales (PLS) frente a otro método de máximo verosimilitud para la estimación de las relaciones estructurales, queda justificado por las propiedades de este método expuestas por Chin (1998). El uso del método PLS se basa en las mínimas exigencias respecto a las escalas de medida, tamaño muestral y establecimiento de hipótesis de distribución de las perturbaciones aleato-

rias. La principal distinción entre PLS y otros enfoques de estimación basados en la covarianza, como LISREL, es debida a la finalidad del modelo de ecuaciones estructurales. El primero de los enfoques es más adecuado para la estimación de modelos susceptibles de aplicación y predicción, además evita los problemas de indeterminación y soluciones no admisibles. Mientras que, el segundo, es más apropiado cuando se cuenta con una base teórica consistente y se quiere verificar una teoría, pero hay una pérdida de precisión debido a problemas de indeterminación, es el apropiado para los modelos donde la principal preocupación es la estimación de las relaciones estructurales. Mientras, el PLS estima las variables latentes como combinación de los indicadores, evitando la posible indeterminación y obteniendo un valor concreto para los resultados finales. También, debido al empleo de un algoritmo iterativo consistente en estimaciones mínimo cuadráticas, la identificación no es un obstáculo para los modelos recursivos ni se exige hipótesis sobre la función de distribución de las variables.

Además, el tamaño de la muestra puede ser pequeño, dándose como regla genérica que el tamaño puede ser igual a diez veces el número de indicadores formativos o a diez veces el mayor número de coeficientes estructurales dirigidos a una construcción particular en la relación estructural. En este estudio se cumple esta regla sobradamente. Además PLS, según Wold (1985), no tiene competidor para muestras grandes y modelos complejos de variables latentes, donde la atención pasa de variables e indicadores individuales a un conjunto de ellos. Sin embargo, este método de estimación presenta algún inconveniente, el primero es que los estimadores no son óptimos, respecto a la consistencia y posibilidad de ser insesgados, debido a que es un método de información limitada, (no se supone normalidad). Pero asintóticamente los estimado-

res son correctos cuando trabajamos con muestras grandes y cuando el número de indicadores por variable latente es elevado. Otro inconveniente es que los errores estándar han de ser estimados por remuestreo, mediante Bootstrapping o Jackknifing.

Una vez que hemos seleccionado los ítems que conforman la encuesta, es interesante establecer la validez de constructo. Para ello estaría el análisis de la validez factorial, el cual, se considerada por algunos autores como una herramienta muy útil (García, Gil y Rodríguez, 2000: 17), al afirmar que “el análisis factorial se nos revela también como una herramienta que puede utilizarse para la validación de la escala”.

La Tabla 3 muestra la matriz de componentes obtenida mediante el método de Componentes Principales, que permite extraer los factores que más varianza explican, es decir, que acumulan más información de un conjunto grande de variables. De ahí que el factor que mejor explique una dimensión analizada (el que represente mayor variabilidad) se convierta en el primer componente principal, el que mejor explique la segunda dimensión, será el segundo componente, y así sucesivamente.

Los valores que aparecen en el interior de la tabla pueden interpretarse como índices de correlación entre cada factor y cada variable (llamados pesos o cargas). Se observa que la mayoría de los ítems tienen pesos iguales o por encima de 0,5 mientras que el resto de los factores son superiores a 0,4.

De la interpretación de esta matriz, hay que decir que esta escala es básicamente unidimensional, ya que, como se ha comentado, todos los ítems tienen saturaciones bastante elevadas en el primer factor. La unidimensionalidad, supuesto subyacente y requisito esencial para cons-

truir una escala aditiva (Hair et al. 1999: 105), implica que los distintos ítems de la escala se relacionan unos con otros representando un único concepto.

En resumen, los resultados obtenidos tras aplicar los diversos test a los que se ha sometido el instrumento de medida confirman la existencia de validez de constructo.

Tabla 3  
Matriz de componentes

Ítems	Componentes		
	1	2	3
1 <i>Aspecto técnico 1</i>	0,765	-0,119	-0,031
2 <i>Aspecto técnico 2</i>	0,613	-0,082	0,290
3 <i>Aspecto técnico 3</i>	0,420	0,296	0,400
4 <i>Aspecto técnico 4</i>	0,455	0,361	0,376
5 <i>Aspecto técnico 5</i>	0,559	-0,304	0,324
6 <i>Aspecto técnico 6</i>	0,411	-0,373	-0,019
7 <i>Aspecto técnico 7</i>	0,506	-0,463	0,364
8 <i>Aspecto funcional 1</i>	0,619	0,280	0,061
9 <i>Aspecto funcional 2</i>	0,620	0,140	0,223
10 <i>Aspecto funcional 3</i>	0,552	0,174	0,328
11 <i>Aspecto funcional 4</i>	0,788	-0,133	-0,132
12 <i>Aspecto funcional 5</i>	0,759	-0,057	-0,198
13 <i>Aspecto funcional 6</i>	0,721	-0,136	-0,345
14 <i>Aspecto funcional 7</i>	0,486	-0,034	-0,430
15 <i>Aspecto imagen 1</i>	0,416	0,370	-0,157
16 <i>Aspecto imagen 2</i>	0,588	0,275	-0,246
17 <i>Aspecto imagen 3</i>	0,775	0,000	-0,330
18 <i>Aspecto imagen 4</i>	0,428	0,262	0,026
19 <i>Calidad global 1</i>	0,764	-0,118	-0,030
20 <i>Calidad global 2</i>	0,613	-0,081	0,290
21 <i>Satisfacción 1</i>	0,420	0,295	0,399
22 <i>Credibilidad 1</i>	0,454	0,361	0,375
23 <i>Credibilidad 2</i>	0,559	-0,304	0,324

*Fuente:* Elaboración propia.

## 5. Resultados del modelo y sus relaciones

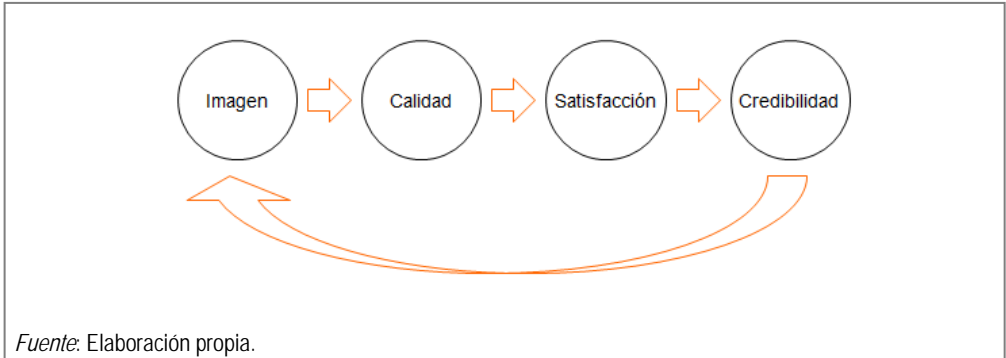
Todo este planteamiento teórico podría verse plasmado en el planteamiento de las siguientes hipótesis que se van a tratar de confirmar:

H<sub>1</sub>: La calidad percibida está determinada por los aspectos funcionales, técnicos y de la imagen.

H<sub>2</sub>: La credibilidad está determinada por la calidad percibida tanto de manera directa como indirecta (a través de la satisfacción).

H<sub>3</sub>: La mejora en la credibilidad revierte en la mejora de la propia calidad percibida.

Figura 4  
Resumen de las hipótesis planteadas



Fuente: Elaboración propia.

Uno de los métodos que se podría utilizar para establecer la fiabilidad de los contenidos es la Varianza Media Extraída (AVE). Este método es más conservador que el coeficiente rho, por lo que es más severo a la hora de garantizar la validez de los contenidos (Fornell y Larcker, 1981). Aunque se habla de contenido, lo que realmente se mide a través de AVE es la validez del discriminante, o lo que es lo mismo, en que medida cada uno de los constructos son diferentes de los otros. En la práctica esto se traduce en conocer su capacidad para medir distintos conceptos (Rivard *et al.*, 1994). Para ello, se utilizará el AVE. Este método trata de medir como la varianza del constructo debe participar más que otros constructos en el modelo.

De este modo, en el caso de las variables estandarizadas:

$$AVE = \frac{\sum (\Lambda_i^2)}{\text{Nº de indicadores de la variable}}$$

Para certificar que la varianza entre un constructo y sus medidas es mayor que la varianza entre el constructo y los otros constructos, en el análisis PLS se observa la matriz de correlaciones de las variables latentes, donde la diagonal es reemplazada por la raíz cuadrada de los valores de AVE. Los mayores valores de la diagonal, comparados con el resto de constructos confirma la buena validez del discriminante, en concreto, si se analiza el modelo planteado (Tabla 4).

Tabla 4  
Matriz de Correlaciones y Raíz Cuadrada de AVE

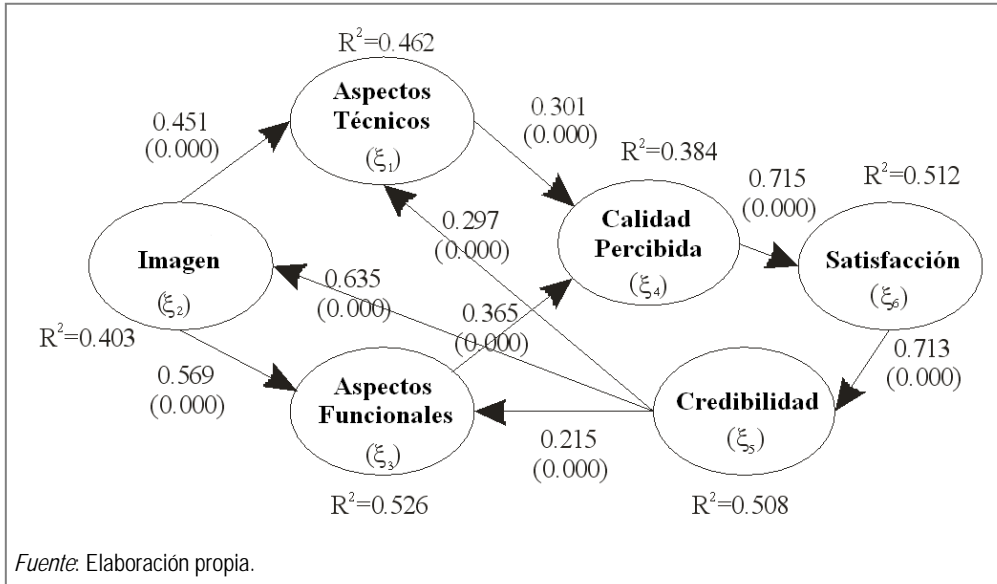
Constructo	Aspectos técnicos	Aspectos funcionales	Aspectos generales
Aspectos técnicos	0,730	0,713	0,633
Aspectos funcionales	0,713	0,744	0,680
Aspectos de la imagen	0,632	0,680	0,704

Fuente: Elaboración propia.

Por lo tanto, se podría afirmar que existe una validez de discriminante para las variables que constituyen los constructos

“calidad técnica”, “calidad funcional” y “aspectos de la imagen”.

Figura 5  
Salida del modelo planteado



36

Una vez desarrollado el modelo, la siguiente fase consiste en analizar su estructura mediante los dos siguientes procedimientos:

- Análisis del poder explicatorio de los constructos independientes.

PLS analiza esta situación a través del análisis de los valores del  $R^2$  asociados con varios constructos dependientes; por ello presenta una explicación sobre la proporción de la varianza explicada. Igual que en la regresión, el valor de  $R^2$  representa el porcentaje de variación de las variables dependientes que puede ser explicado por las variables independientes del modelo. No hay un umbral de valor que sugiera que el modelo no tiene sentido, pero la comparación de los valores  $R^2$  con los posibles modelos alternativos puede ser de extremada ayuda. De cualquier modo, un valor por debajo de 0,2 sugeriría la necesidad de replantear el modelo. Los

valores, para el modelo planteado ronda el valor 0,5 (Figura 5).

- Análisis del tamaño y la significación de las relaciones entre los coeficientes.

Para el análisis de la importancia de las relaciones entre las diferentes variables del modelo son importantes no sólo las relaciones directas sino también los efectos indirectos sobre las variables y determinar, de este modo, los efectos globales (véase Tabla 5).

Como anteriormente hemos explicado, los aspectos funcionales, técnicos y de la imagen son variables latentes constituidas por un conjunto de cuestiones que se ven reflejadas en dichas variable. Su relación –de estas variables latentes– con la variable calidad es bastante importante, dado que los tres aspectos forman en constructo de calidad, ya sea de manera directa o indirecta.

Tabla 5  
Efectos directos e indirectos

Relaciones	Efectos Directos	Efectos Indirectos
Aspectos técnicos → Calidad	0.301	-
Aspectos funcionales → Calidad	0.365	-
Aspectos de la imagen → Aspectos técnicos	0.451	-
Aspectos de la imagen → Aspectos funcionales	0.569	-
Aspectos de la imagen → Calidad	-	0.301*0.451 + 0.365*0.569
Calidad → Satisfacción	0.715	-
Satisfacción → Credibilidad	0.713	-
Credibilidad → Aspectos técnicos	0.297	-
Credibilidad → Aspectos funcionales	0.215	-
Credibilidad → Aspectos de la imagen	0.635	-

Fuente: Elaboración propia.

Uno de los elementos de análisis fundamental es la relación entre la calidad y la satisfacción. Además de existir una alta significación, podemos decir que existe una alta relación. El efecto directo entre estas variables es de 0,715, o lo que es lo mismo, si conseguimos elevar la percepción de la calidad en una unidad, el aumento de la satisfacción del ciudadano será de 0,715 unidades (en una escala Likert entre 1 y 5). Lo mismo sucede en la influencia de la satisfacción sobre la credibilidad (0,713). No son tan grandes las influencias de la credibilidad sobre los factores funcionales y técnicos (0,215 y 0,297 respectivamente) pero la influencia se puede medir como suma de todos los efectos (también incluimos la relación entre credibilidad e imagen de 0,635). Con estos resultados, podemos afirmar que las relaciones planteadas tienen una fuerte correspondencia. Lo que nos permite establecer la importancia de la calidad sobre la satisfacción y la credibilidad. Además, con estos resultados, se observan

que, los establecidos como determinantes de la calidad, lo son de manera cierta.

## 6. Ajuste global del modelo

Wold (1982) propone el uso de un método para medir la relevancia predictiva: el test de Stone-Geisser (Stone, 1974; Geisser, 1974). Este test, básicamente, realiza una estimación jackknife (eliminación de manera constante de una variable) de las varianzas residuales, mientras que los jackknife de los errores estándar de los puntos estimados pueden ser obtenidos por elementos. La idea general es omitir un caso cada período para luego reestimar los parámetros del modelo sobre los casos restantes y, entonces, reconstruir o predecir los valores omitidos usando los parámetros reestimados. Este ejercicio puede ser realizado a través del estadístico  $Q^2$  propuesto por Ball, aplicado para  $i = 1, 2, \dots, n$  casos y una regresión múltiple con  $k$  regresiones,  $Q^2$  se plantea como:

$$Q^2 = 1 - \frac{\sum_n (Y_i - \sum_k X_{ki} b_{k(i)})^2}{\sum_n (Y_i - Y_{\cdot(i)})^2} = 1 - \frac{E}{O}$$

Donde  $b_k(i)$  es el conjunto de coeficientes de la regresión obtenidos cuando el  $i$ -ésimo caso es omitido mientras que  $Y.(i)$  es la media de la variable dependiente obtenida sin los casos  $i$ -ésimos. Se puede ver entonces que  $Q^2$  no es más que el análogo jackknife de la familia de los  $R^2$ . Sin embargo, a pesar de esta característica cabe destacar dos aspectos de este estadístico: primero, que puede incrementarse si alguna predicción se elimina de la ecuación (esto es, se elimina el ruido que

realizan algunas predicciones inestables) y, segundo, que el valor puede tornarse negativo indicando, en este caso la confusión o mala dirección del modelo planteado. Este estadístico no asume o presupone ningún tipo de distribución y puede utilizarse para la evaluación del poder predictivo del modelo planteado.

En este caso, y para las variables dependientes, los valores son positivos y se recomienda que sean mayores a 0,2.

Tabla 6  
Valores de  $R^2$  y  $Q^2$  y  $G_j$

Construct	$R^2$	$Q^2$
$\eta_1=f(\xi_1, \xi_3)$	0.384	0.170
$\eta_2=f(\xi_4)$	0.512	0.430
$\eta_3=f(\xi_6)$	0.508	0.230
$\eta_4=f(\xi_2, \xi_5)$	0.526	0.186
$\eta_5=f(\xi_5)$	0.403	0.122
$\eta_6=f(\xi_2, \xi_5)$	0.462	0.124

*Fuente:* Elaboración propia.

38

El programa estadístico utilizado (PLS-VB) tiene la particularidad de establecer una herramienta para la elección del modelo más adecuado. Se elegirá el modelo que mejor describa las relaciones entre las variables exógenas y endógenas. Para la identificación del modelo más estable, se necesita especificar primero las “ $r$ ” variables objetivo, las cuales asumidas, entre las  $(p-q)$  endógenas, van a ser de primordial interés en relación al problema que se plantea.

Estas variables –las cuales corresponden, para mayor sencillez, a las últimas “ $r$ ” ecuaciones del modelo– serán consideradas como la referencia básica en el criterio de adopción adoptado para evaluar la representación del modelo. El modelo se expresa a través de los  $b_{jk}$  coeficientes, siendo los valores latentes los valores observados. En concreto, el criterio adoptado sugiere que se elija el que alcance el menor valor de la siguiente función:

$$G(g_{p-r+1}, \dots, g_p) = \sum_{j=p-r+1}^p \left( \ln \hat{\sigma}^2_j + g_j \frac{\text{Lnn}}{n} \right) = \sum_{j=p-r+1}^p G_j$$



Donde:

$\hat{\sigma}_j^2$  ( $j=p-r+1, p$ ) son las varianzas de los residuos de la regresión referente a las "r" variables objetivo  $Y_j$  de la correspondiente regresión, siendo  $g_j \geq 0$ ; sabiendo que si  $g_j=0$  se tiene que  $\sigma_j^2 = \text{Var}(Y_j)$ . Los valores obtenidos tienen especial relevancia cuando son comparados con los resultados de otros modelos planteados o reespecificados.

## 7. Conclusiones

La relación directa y notoria entre la calidad percibida y la satisfacción es un hecho que la literatura ha demostrado, tanto en el sector privado como en el público. No lo es tanto, aunque a nivel teórico si se plantea, la relación con la credibilidad de los ciudadanos. El uso de escalas y técnicas de medición de la calidad en las administraciones públicas abre la posibilidad al desarrollo de políticas públicas más precisas en la búsqueda de la satisfacción del cliente local, el ciudadano, y la utilización de la credibilidad como medida del éxito conseguido. La participación ciudadana se convierte en la manera de conseguir una modernización de los servicios públicos, ya que aporta una reflexión fundamentada en el sólido análisis teórico y analítico acerca de la relación entre la Administración y el ciudadano en el contexto de la prestación de servicios públicos municipales.

De esta manera, este estudio nos permite, con cierto grado de representatividad y significación, determinar los factores que influyen en la calidad y, por razón de las fuertes relaciones existentes, en la satisfacción de los ciudadanos. Cabe destacar, además, los efectos circulares conseguidos por medio de la credibilidad que nos animan a intentar mejorar la calidad percibida ya que, además de los efectos directos sobre la satisfacción, conseguiremos efectos posteriores y positivos provenientes de la credibilidad, creando una espiral ya que los efectos se van mitigando tras la realización de las acciones de mejora de la calidad.

En cualquier caso, una de las principales conclusiones, es la determinación de los elementos o factores de la percepción de la calidad, tal y como aparece en el modelo planteado, son los aspectos técnicos, los aspectos funcionales y los aspectos genéricos de los gobiernos locales. En resumen podemos concluir que:

- Se observa la menor puntuación que los aspectos generales obtienen en comparación con los otros dos componentes de la calidad. Ello nos hace reflexionar sobre la posibilidad de tratar de desarrollar políticas para la mejora de estas variables, debido al mayor margen existente de mejora.

- En relación a los aspectos técnicos, para conseguir una mejora en la satisfacción del ciudadano de los entes locales, los ayuntamientos deben asegurarse de que sus puntos de atención al ciudadano estén actualizados y representen una imagen que atraiga a sus mercados objetivos (Baker, Wagner y Singer, 2003). Así, no puede olvidarse que la implantación de las nuevas tecnologías en la actualidad es un servicio básico para cualquier ciudadano, independientemente del tamaño del municipio en que resida.

- El tercer grupo de elementos que se han descubierto como determinantes de la calidad percibida, y por lo tanto de la satisfacción, son los aspectos funcionales. Este factor se basa en los recursos humanos de los entes locales. Los trabajadores, por medio de sus conocimientos sobre los procedimientos, su amabilidad y el análisis de la situación personal de la persona que tienen delante, pueden hacer variar de forma muy significativa la satisfacción del "cliente" público. Por otro lado, es fundamental que las entidades locales trans-

mitan una imagen de eficacia en tanto que contribuye a la prestación de un servicio público de calidad. Esta eficacia está asociada en gran medida al cumplimiento de plazos que todo procedimiento burocrático lleva aparejado.

- Finalmente, realizar una llamada de atención acerca de la importancia –y al mismo tiempo escasez– del desarrollo de estudios sobre la actuación de los ayuntamientos en la provisión de bienes y servicios públicos a la ciudadanía. Su relevancia responde, en primer lugar, a los intensos cambios que está sufriendo la sociedad española actual y, en segundo lugar, al intenso grado de descentralización del que ha sido objeto el sector público español, que no se ha reflejado en el incremento de las competencias de gasto e ingreso en las corporaciones locales. Cuanta mayor sea la calidad del servicio público percibida por el ciudadano, menor será su oposición a su financiación e, incluso, esto redundará en una mayor cooperación entre la Administración y la ciudadanía para lograr la adecuación

entre la expectativa del ciudadano y el servicio prestado por el sector público. Si a esto sumamos la fuerte repercusión sobre la satisfacción, tanto los ciudadanos como los políticos se encuentran con una herramienta que puede serles útil a ambos.

Es necesario también recalcar, entre las limitaciones existentes, que los resultados obtenidos se derivan del análisis de los ciudadanos con la administración local en un determinado marco espacial formado por los municipios de Castilla y León con una población inferior a cinco mil habitantes. Esta situación viene a poner de relieve cómo estos resultados no son extrapolables, si bien en algunos términos pueden ser aplicados a otros ayuntamientos, en toda su extensión. Lógicamente, las corporaciones locales de esta u otra comunidad autónoma con mayor número de habitantes se enfrentan básicamente al mismo reto: la satisfacción del ciudadano, aunque con otras casuísticas (transporte público, servicio de aguas, recogida de basura,...).

## 8. Bibliografía

- Andaleeb, S.S. (1995). "Dependence relations and the moderating role of trust: implications for behavioral intentions in marketing channels". *International Journal of Research in Marketing*, vol. 12, n. 2, 157-172.
- Anderson, E.; Lodish, L. y Weitz, B. (1987). "Resource allocation behavior by channel members". *Journal of Marketing Research*, vol. 24, n. 1, pp. 85-97.
- Anderson, J.C. y Narus, A. (1992). "A model of distributor firm and manufacture firm working partnerships". *Journal of Marketing*, vol. 54, n. 1, pp.42-58.
- Andreassen, T.W. (1994). "Satisfaction, loyalty and reputation as indicators of customer orientation in the public sector". *International Journal of Public Sector Management*, vol. 7, n. 2, pp. 16-34.
- Baker, L.; Wagner, T.H. y Singer, S. (2003). "Use of the Internet and E-mail for Health Care Information Results from a National Survey". *Journal of the American Medical Association*, vol. 289, n. 18, pp. 2400-2406.
- Chin, W.W. (1998). "The partial least squares approach for structural equation modeling". In, *Modern methods for business research*. G.A. Marcoulides (Ed.), Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, pp. 295-336.

- Coulter, K. y Coulter, R. (2002). "Determinants of trust in a service provider: the moderating role of length of relationship". *Journal of Services Marketing*, vol. 16, n. 1, pp. 35-50.
- Crosby, L.A.; Evans, K.R. y Cowles, D. (1990). "Relationship quality in services selling: An interpersonal influence perspective". *Journal of Marketing*, vol. 54, n. 3, pp. 68-81.
- Dalrymple, J.F.; Donnelly, M.; Wisniewski, M. y Currie, A.C. (1995). "Measuring service quality in local government". In, Kanji G.K. (Ed.), *Proceedings of the First World Congress on TQM*. Londres: Chapman and Hall, pp. 263-266.
- De Wulf, K. y Odekerken-Schröder, G. (2003). "Assessing the impact of a retailer's relationship efforts on consumer' attitudes and behaviour". *Journal of Retailing and Consumer Services*, vol. 10, n. 2, pp. 95-108.
- DeSarbo, W.S.; Huff, L.; Rolandelli, M.M. y Choi, J. (1994). "On the measurement of perceived service quality. A conjoint analysis approach". In, *Service quality. New directions in theory and practice*. Rust, R.T. y Oliver, R.L. (Eds.). Thousand Oaks, California: SAGE Publications Inc., pp. 201-222.
- Donnelly, M. y Shiu, E. (1999). "Assessing service quality and its link with value for money in a UK local authority's housing repairs service using the SERVQUAL approach". *Total Quality Management*, vol. 10, n. 4/5, pp. 498-506.
- Donnelly, M.; Wisniewski, M.; Dalrymple, J.F. y Curry, A.C. (1995). "Measuring service quality in local government: The SERVQUAL approach". *International Journal of Public Sector Management*, vol. 8, n. 7, pp. 15-20.
- Fernández Barcala, M. (2000). "Validación de SERVQUAL como instrumento de medida de la calidad del servicio bancario". *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 9, n. 1, pp. 57-70.
- Fornell, C. (1982). "A national customer satisfaction barometer: The Swedish experience". *Journal of Marketing*, vol. 56, n. 1, pp. 6-21.
- Ganesan, S. (1994). "Determinants of long-term orientation in buyer-seller relationship". *Journal of Marketing*, vol. 58, n. 2, pp. 1-19.
- García, E.; Gil, J. y Rodríguez, G. (2000). *Análisis factorial*. Colección Cuadernos de Estadística. Madrid: La Muralla.
- Gaster, L. (1996). "Quality services in local government: a bottom-up approach". *Journal of Management Development*, vol. 15 n. 2, pp. 80-96.
- Geisser, S. (1974). "A predictive approach to the random effects model". *Biometrika*, vol. 61, n. 1, pp. 101-107.
- Geyskens, I.; Steenkamp, J. y Kumar N. (1998). "Generalizations about trust in marketing channel relationships using meta-analysis". *International Journal of Research in Marketing*, vol. 15, n. 3, pp. 223-248.
- Gil, I. (1996). "La evaluación de la calidad de servicio percibida y las limitaciones de la herramienta Servqual". *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 5, n. 2, pp. 19-32.
- Grönroos, C. (1990). *Service management and marketing: Managing the moments of truth in service competition*. Lexington, MA: Lexington Books.

- Gutiérrez, P.; Vázquez, J.L.; Vaughan, R. y Edwards, J. (2009). "Quality dimensions in the public sector: Municipal services and citizen's perception". *International Review on Public and Non Profit Marketing*, vol. 6, n. 1, pp 75-90.
- Hair, J.F.; Anderson, R.E.; Tatham, R.L. y Black, W.C. (1999). *Análisis multivariante*. 5ª ed. Madrid: Prentice Hall.
- Kandampully, J. y Suhartanto, D. (2000). "Customer loyalty in the hotel industry: The role of customer satisfaction and image". *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, vol. 12, n. 6, pp. 346-351.
- Larzelere, R. y Huston, T. (1980). "The dyadic trust scale: Toward understanding interpersonal CONF in close relationships". *Journal of Marriage and the Family*, vol. 42, n. 3, pp. 595-604.
- Mayer, R.; Davis, J. y Shoorman, F. (1995). "An integrative model of organizational trust". *Academy of Management Review*, vol. 20, n. 3, pp. 709-734.
- Morgan, R. y Hunt, S. (1994). "The commitment - trust theory of relationship marketing". *Journal of Marketing*, vol. 58, n. 3, pp. 20-38.
- Oliver, R.L. (1980). "A cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decisions". *Journal of Marketing Research*, vol. 17, n. 4, pp. 460-469.
- Parasuraman, A.; Zeithaml, V.A. y Berry, L.L. (1985). "A conceptual model of service quality and its implications for future research". *Journal of Marketing*, vol. 49, n. 4, pp. 41-50.
- Rivard, S.; Poirier, G.; Raymond, L. y Bergeron, F. (1994). "Development of a measure to assess the quality of user-developed applications". In, *Proceedings of the Twenty-Seventh Annual Hawaii International Conference on System Sciences*, J.F. Nuna-maker y R.H. Sprague (Eds.). Hawaii, vol. IV, pp. 522-531.
- Roy, M.; Dewit, O. y Aubert, B. (2001). "The impact of interface usability on trust in web retailers". *Internet Research: Electronic Networking Applications and Policy*, vol. 11, n. 5, pp. 388-398.
- Sako, M. y Helper, S. (1997). "Determinants of trust in supplier relations: Evidence from the automotive industry in Japan and the United States". *Journal of Economic Behaviour and Organization*, vol. 34, n. 3, pp. 387-417.
- Sancho Royo, D. (1999). *Gestión de servicios públicos: Estrategias de marketing y calidad*. Madrid: Ed. Tecnos.
- Scott, D. y Shieff, D. (1993). "Service quality components and group criteria in local government". *International Journal of Service Industry Management*, vol. 4, n. 4, pp. 42-53.
- Sheldom, K. (1996). *Credibility is risky business: An interview with Vincent T. Covello*. Ph.D. Commun. World 13.
- Sirdeshmukh, D.; Singh, J. y Sabor, B. (2002). "Consumer trust, value and loyalty in relational exchanges". *Journal of Marketing*, vol. 66, n. 1, pp. 15-37.
- Stone, M. (1974). "Cross validatory choice and assessment of statistical predictions". *Journal of the Royal Statistical Society, Series B* 36, pp. 111-133.

- Van de Walle, S.; Van Roosbroek, S. y Bouckaert, G. (2008). "Trust in the public sector: is there any evidence for a long-term decline?". *International Review of Administrative Sciences*, vol. 74, n. 1, pp. 47-64.
- Vázquez Casielles, R.; Rodríguez del Bosque, I. y Díaz Martín, A.M. (1996). "Estructura multidimensional de la calidad de servicio en cadenas de supermercados: desarrollo y validación de la escala CALSUPER". Documento de trabajo 119/96. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Universidad de Oviedo.
- Wisniewski, M. y Donnelly, M. (1996). "Measuring service quality in the public sector: The potential for SERVQUAL". *Total Quality Management*, vol. 7, n. 4, pp. 357-366.
- Wisniewski, M. (2001). "Using SERVQUAL to assess customer satisfaction with public sector services". *Managing Service Quality*, vol. 11, n. 6, pp. 995-1001.
- Wold, H. (1982). "Soft modeling. The basic design and some extensions". In, *Systems under indirect observation*. Jöreskog, K.G. y Wold, H. (Eds.). Amsterdam, North Holland.
- Yi, Y. (1990). "A critical review of consumer satisfaction". In, *Review of Marketing*. Chicago: American Marketing Association, pp. 68-123.



## RE-ENGINEERING MARKETING (RM)



*Pecvnia, Monográfico  
(2010), pp. 45-51*

Bozhidar Iv. Hadzhiev<sup>1</sup>  
cei@abv.bg  
University of Food  
Technologies  
(Bulgaria)

### Resumen

La globalización, el auge de la economía, el progreso de la e-net economía, y el gran dinamismo de las relaciones comerciales se están constituyendo como una función progresiva en constante crecimiento, predeterminando la utilización de unas pocas nuevas oportunidades para aumentar la eficacia de las empresas. Llegados a este punto, a través del prisma de los métodos de reingeniería en el presente artículo se muestran algunos problemas básicos y las oportunidades existentes para la Reingeniería del Marketing (RM).

45

**Palabras clave:** Re-ingeniería del marketing; teoría del marketing; nuevos modelos y desarrollos.

### Abstract

Globalization, the rise of the economy, the progress of the e-net economy, and the high dynamics of business relationships are developing as one of the permanently rising progressive functions, predetermining the use of a few new opportunities for increasing effectiveness of the industry companies. At this point, through the prism of Re-engineering methods, a few basic problems and opportunities for Re-engineering Marketing (RM) are presented in this paper.

**Keywords:** Re-engineering marketing; marketing theory; new models and developments.

---

<sup>1</sup> University of Food Technologies, 26 Maritza Boulevard, Plodiv-4002 (Bulgaria).

More and more often in the conversation with the representative of the business and academic fields I come across with the allegation that marketing theory is in crisis and marketing itself is perceived as non-effective inspite of its inconsiderable activity. In support of this statement the following facts are pointed: when the budget of a business organization is in crisis, marketing is the first thing that the budget cuts down; the percentage of failures compared to achievements are growing in a geometric progression; the count of the promotions materially decrees which lead to a result not higher than around 3%; the digital technology changed the market, and market itself is already super fragmented; the count of the competitors is decreasing drastic according to the count of the marks and categories; the vital cycle of the products is highly decreasing.

46

With the present paper I whis to show that marketing is as a serious economic science as the business itself and presume united professional managing efforts in practice and theory to get the positive result from the sales. The facts mentioned above are real, but they can be different, if they are rationalized and applied the real possibilities of the marketing marked trough the conception of the Re-engineering marketing.

Some contemporary scientists and business specialists as Peters and Waterman (1982), Collins and Porras (1994) or Zyman (2000), see the managing efforts for marketing as role models or following the best practice (benchmarking).

Others, as Trout (2001), reject role models and support learning from failures and mistakes. In their opinion marketing is more to be as an engagement of a perception, and not ever related to "the

better products". Even though that their statements are exaggerated, in a number of relations they are at one axis of the marketing science extracted from the experience.

Other axis of marketing science touches the technologies and theoretical methodological approach. One part of the theorists believe that marketing is shown through processes for modulate in a certain market definition of the market (need, people, situation, product), segmentation and positioning. This is the traditional marketing (Ries and Ries, 2005), which is bound by the gradual change. The mental process in it is consistent and logical from the generally to the concretization. Other theorists believe that the managing efforts in the marketing are priority connected with restructure of the markets, through creating of new categories, through innovations derive out of certain market or category (untraditional marketing) bind with divergence, disruption. With a little bit more of a risk, creativity and possibilities, the logical process takes its source from the specify to the generally.

Even so with specific exaggerated understandings, in its own nature, the efficacy of the activity in these two axles grew cold. This happens, because the system is missing, which to unite the indicated opinion and to engage the marketing option with the motivation, with the science researching activities, with the publics and with the production option. With the Re-engineering Marketing (RM) an attempt is made to reveal this system, which to integrate the different marketing theories and to mould the way for one integral marketing theory, adequate to current business. The practice reveals that RM has a number of problems



connected with its rationalization (because of the intricacy of the complex marketing), but it gives a series of possibilities for increase efficiency of the companies.

The expose matter is very dynamic, debatable and complex. Therefore the aim is with a comprehensible and simple language of some accents trough the prim of Re-engineering method of approach the manager to be helped to get beneficial knowledge for the organization and management of marketing activity as an integral combination of strategies, communications, reviews and business transactions.

### Expose

Nowadays business is considered as a market of more and more growing consumer and industrial democracy. This kind of market is a function of globalization and it previously depended on the directions of the open economics. The results from the theory of the complex Re-engineering bring to light that this direction affects a new era of technology, liberalization processes, changes in human values and more and more dynamic and diverse changes in market categories and brands<sup>2</sup>. There is no doubt that expedience and efficiency of the above mentioned interrelationship comprise the process of establishment, reestablishment and

---

<sup>2</sup> As already stated sine years ago by the autor when lecturing his students on "reasonable management practices" (2000). This previous experience provided theoretical basis for a later short course on Re-engineering marketing according to current reality of economy ("Short Course on Theoretical Basis of Management", sheets 207-218 and 264-275).

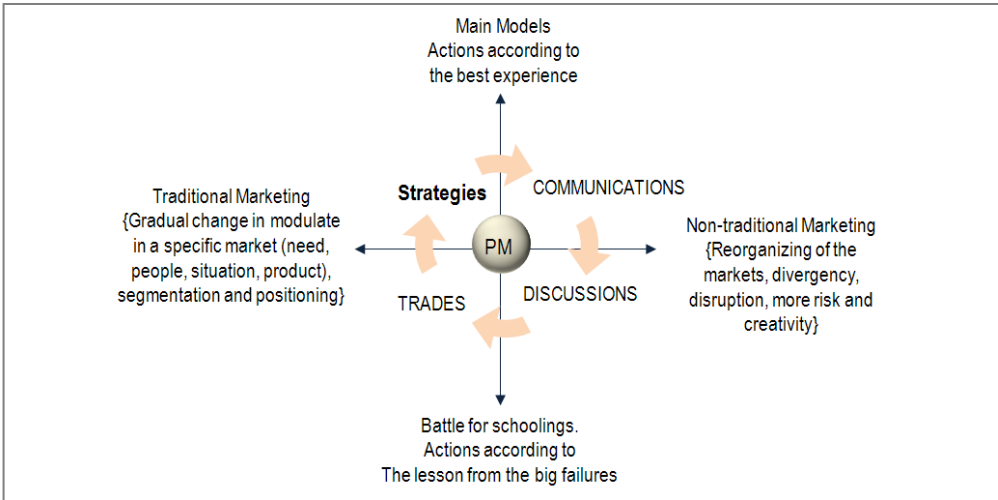
development of current business, but this enforce deeper research of these processes.

RM is equivalent to the achievement of the theory for the reasonable marketing Re-engineering, as we have in mind the above mentioned interrelationship of current business, as well as the mechanism for integration of the inner and outer processes of the organization. RM, as a system, first gives the opportunity to define the resources and valuables of the subject, according to these to find the suitably situation, to definite the most appropriate marketing direction (one of the four utmost understandings mentioned in the introduction), after that to derive the topical and answerable problem (aim), which to be resolved trough the efficiently strategies, communications, discussions and trades. The strategies, communications, discussions and trades are innate for each marketing trend, and they are the unitive thread in Marketing science. That is why the RM is equal to this unitive thread and it builds itself as an integral aggregation from an effective business strategies, business communications, business discussions and trades (Fig. 1).

The studies in organization with assorted business that were made prove the thesis that by applying the RM, the expedience and efficiency of business processes is growing and the business surroundings are improving considerably.

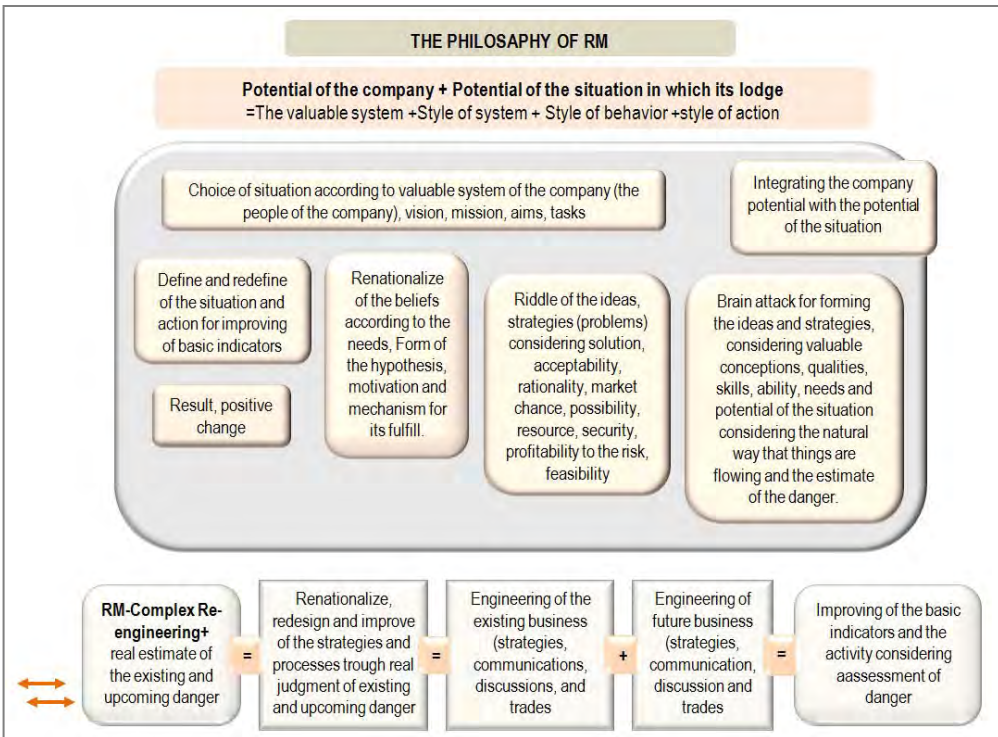
It appears that RM, in which basis are the strategies, is with much more significance than the other known marketing politics and with the time this significance is growing.

Figure 1  
 System of integral marketing interrelationship



The philosophy of RM in which the studies were made can be shown through the following scheme (Fig. 2).

48 Figure 2  
 Phylosophy of RM

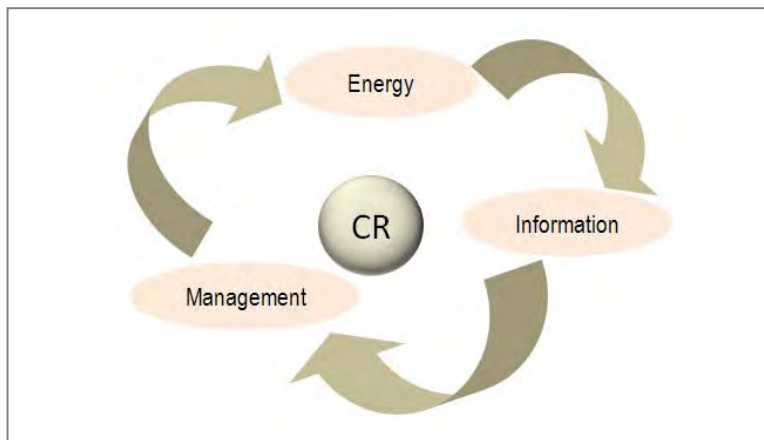


Why RM shows as an especial useful complex Re-engineering for solving business problems and substantially elaborate the theory of reasonable management? With the theory of the Complex Re-engineering (CR) is made a try to combine the efforts over the reasonable management of the processes. Trough this theory it is understood that everything in this world is an energy (material) and information, which through the management assume one or other apartness (see Fig. 3).

Through CR theory the technology of effective alignment of the processes in one business system was revealed, as well that the main machine for developing and progress of the humanity civilization is nothing else but the constructive, creative

–enterprising spirit and potential of the people around the world. Aiming getting a positive result methodology was developed and develops– for the complex Re-engineering as integration of the achievements of the economy, psychology, information and mathematics. But it appears that all this is not enough useful because of the fact that the technology can be used with the same stamina as a creative, or uncreative force, as well as due to the fact that in life the business is develop not only on allowable and professional actions. There is the need from RM.

Figure 3  
Interrelationships of the three basic elements of CR



Nowadays we are in a new world, the most difficult that honest marketing professionals and businessmen have ever faced. A world where the traditional knowledge is important but it is not enough. A world where everyone teaches strategies for success with the dominant which the personal interest for everybody

is to do the best only for themselves with the leading principle" power, money, money and only money". The individual wants more and more from the surroundings and less from himself although the freedom, as the great Bulgarian Iliia Beshkov says is "to load yourself more than the others". There is a question that

arises, how efficiently to contrast on the aggressive business strategies, where the basic principals are: "The winners are not judged ", "The deceptions and modeling the reality, which do not exist", "The aim excuses the resources", "All of you are enemies", "Not the professionalize but the falsity, the falseness, the intrigues are important", "The main thing is to get the power and the resources in you hands and the morality, the spirituality and the morals do not exist they are only for the punks" and etc.

Obviously the reasonable management (reengineering) of the processes is important, but this is not enough for the business with this kind of strategies to manage it. In every other moment the strategies interact itself with different power and range. A lot of the strategies are chain reaction from a certain global strategy. Often those who work on settled sub-strategies think that they are the only one and unique and difficult define the situation and often they do not survive. To survive under the pressure each organization reacts with specific strategies for structure and company management apparatus, for manufacture and commerce, for the technologies, recourses, communication and trades. The strategy can be well-timed and adequate, the recourses can be enough, but if the strategies of the competitor are dishonest or the risk is misjudged the chance of being razed is obvious.

In RM the point is a real estimation for the exciting and upcoming danger. For the success the management knowledge and actions, the necessary recourses and information are not enough, we require the indispensable time for accomplishment of each strategy. That is why if we do not assure the right duration, the race is obvious. This proves that even the most reasonable and competent manager can not always be almighty. He is forceless when the right management knowledge is

missing (for right determination of the strategy, for efficient business communication, discussion and trades when accomplishing this strategy), the recourses, the necessary time and information for a real estimation of the danger.

RM comprehends the determination of the anterior strategies, business communications, discussions and trades, the mentally test of the situations and the checkup in practice. This election integrates all other options in the business organization (marketing, production, finances, internal and among company relationships and hence) and affects the business as whole, but in a biggest extent it affects the management efforts (ME), which determinates the direction (the choice) for creation, development and recreation of one or another business system. These effortsp, in their own nature, are the "expenses" taking shape in as a relation of the advantage (A) to the values (V). The nowadays this is the expenses taking shape in money, which we pay, the time we devote ,the risks which we stand with the management decisions and the maintenances and organization expenses in the suitably action and its production. Notedly from Fig. 3 these efforts are function of consuming in the energy system (E) and the level of information (I) and all this can be present the following way:

$$(1) ME=f(E,I)=A/V,$$

After the results from the research that was made in the organizations with assorted business trough the formula the following **conclusions** has been made:

- As much energy the system consume as much the management marketing efforts increase and the needed information decreases
- When the basis information in a business system increases and gets wide

accessible, then the efforts and resources increase for marketing activity.

- The growth of the information and the speed it runs the processes in one business system leads to sensation for faster run of the time (time shrinkage).
- In a stable advantage for the organization "the business machine" must work with less energy and information. Of course we have to have in mind that when the energy for the system decreases, the information increases and the opposite. So for smaller management marketing efforts with the same information is normal that the information of the business system energy to decrease.
- At present the main problem is not the information, but its accessibility, quantity and contents (Less then ten years ago, whoever had the information succeeded. In these days there is all kind of

information). The problem is not to make a good advertising, demonstration, a good marketing mix which to gets all kind of prizes and to be liked by the owner

- And the crowd but the fundamental problem is the management of the information, where the business to be point at, what kind of strategy to be chosen, how to manage this strategy, how to communicate and negotiate so the profit from the sales and retrievals of each investment for marketing action can be stably increase.

As we see from the above mentioned RM gets to be more necessary for the business and its management and organization transform in a wonderful adventure.

## References

- Collins, J.C. and Porras, J.I. (1994). *Build to last: successful habits of visionary companies*. New York: Harper Business.
- Peters, T.J. and Waterman, R.H. (1982). *In search of the excellence. Lessons from America's best-run companies*. New York: Harper&Row.
- Ries, A. and Ries, L. (2005). *The origin of brands*. New York: Collins.
- Trout, J. (2001). *Big brands. Big trouble: lessons learned the hard way*. New York: John Wiley & Sons.
- Zyman, S. (2000). *The end of marketing as we know it*. New York: Haper Collins.

## Images

Page 45: <http://www.controlpublicidad.com/control/noticias/quiero-profundizar-en/informes-y-estudios/tns-augura-menos-publicidad-de-coches-en-2009>.



# EL EFECTO DEL PAÍS DE ORIGEN EN LA COMPRA DE AUTOMÓVILES IMPORTADOS



*Pecunia, Monográfico*  
(2010), pp. 53-68

Nadia H. Jiménez Torres<sup>1</sup>  
njt0001@alu.ubu.es  
Universidad de Burgos

Sonia San Martín Gutiérrez  
sanmargu@ubu.es  
Universidad de Burgos

## Resumen

La globalización ha incrementado las oportunidades de las empresas de distribuir sus productos a los consumidores de todo el mundo, aumentando la competencia de las empresas en el mercado doméstico y en los mercados internacionales. En este contexto, el país de origen del producto puede ser un atributo diferenciador de los productos y empresas en diferentes mercados. Así, el efecto país de origen puede convertirse en una barrera intangible para ganar cuota de mercado doméstica ó una ventaja competitiva para la entrada de las empresas españolas en nuevos mercados. En este trabajo, analizaremos diversas variables mencionadas en la literatura de marketing para estudiar desde diferentes perspectivas teóricas el atributo país de origen con el objetivo de establecer un modelo conceptual integral.

**Palabras clave:** *País de origen, competitividad, señales.*

## Abstract

Globalization has increased the opportunities for companies to distribute their goods to consumers all over the world, increasing firm's competition in domestic and foreign markets. In this context, the country-of-origin or the product can be a cue that helps consumers to differentiate products and firms in different markets. Thus, the country-of-origin effect can represent an intangible barrier to gain domestic market share and an intangible advantage to position Spanish products in new markets. In this study, we will analyze several variables mentioned in literature to study country-of-origin from different perspectives with the purpose of establishing an integrative conceptual model.

**Keywords:** *Country-of-origin, competitiveness, signals.*

---

<sup>1</sup> Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Burgos, Plaza Infanta Dña. Elena, s/n, 09001-Burgos (España).

## Introducción

La investigación en la disciplina de marketing se ve afectada por el aumento progresivo de la internacionalización, la reducción de las barreras arancelarias y no arancelarias, la deslocalización de empresas, la difusión y estandarización de las tecnologías de producción y la aparición de las nuevas tecnologías de la información que ha promovido la proliferación de una cultura de consumo global. En este contexto, el concepto país de origen adquiere mayor complejidad (Ahmed *et al.*, 2004). Pese a la gran variedad de estudios para determinar la existencia de un efecto causado por la procedencia de un producto, la literatura no concluye la existencia generalizada del efecto país de origen para cualquier producto, país y mercado analizado (Peterson y Jolibert, 1995, Verlegh y Steenkamp, 1999, Samiee *et al.*, 2005).

54 En la literatura se atribuye la no generalización de resultados a la gran variedad de conceptualizaciones utilizadas para definir y estudiar este concepto y la escasez de modelos integrales sobre este constructo. Ante esta situación, el *objetivo general* de este trabajo es proponer un modelo conceptual que incluya todas las variables que intervienen en el efecto del origen de los productos y que encuentran soporte teórico en diferentes enfoques que deben tomarse en consideración para enriquecer el planteamiento de modelos causales que analicen el comportamiento del consumidor respecto a la valoración de productos extranjeros. Adicionalmente, este trabajo plantea como objetivo secundario proponer desde la teoría de señales la función de la reputación de las empresas del país de origen de señalar la competencia de las empresas para mantener determinados atributos en los productos que comercializan internacionalmente.

## 1. Perspectiva teórica de la información relacionada con el efecto país de origen

Como hemos mencionado anteriormente existe una gran variedad de conceptos asociados al país de origen de los productos que no se distinguen de forma clara. Este trabajo presenta dos perspectivas desde las cuales se puede analizar el origen de los productos: 1) a nivel micro el país de origen representa las características del producto relacionadas con el origen del mismo y 2) a nivel macro la consideración de un país en función de sus características económicas, industriales, tecnológicas, políticas y culturales. Desde la perspectiva microeconómica (perspectiva país de origen-producto) podemos estudiar las *características de los productos de las empresas extranjeras*: país de manufactura, país de origen de la marca y país de diseño. Y desde la perspectiva macroeconómica (perspectiva país de origen-país) analizamos las *características del país* ó imagen del país de origen, que incluye conceptos como nivel de desarrollo económico, nivel de industrialización, nivel de desarrollo tecnológico e innovación, calidad de la mano de obra. Sin embargo, en la mente del consumidor estas variables se encuentran estrechamente relacionadas y es difícil distinguir el efecto de la variable imagen del país de origen del efecto del país de origen causado por las características de los productos de las empresas extranjeras en su comportamiento de compra o valoración de los productos.

### 1.1. Perspectiva país de origen-producto (enfoque multi-atributo)

Esta primera perspectiva microeconómica permite concebir el origen de los productos como un atributo que transmite información sobre las características del producto (Ahmed *et al.*, 2004; Han y



Terpstra, 1988; Darling y Arnold, 1988) sostienen que el país de origen es un atributo informativo relevante que puede influir en las valoraciones de los consumidores sobre los productos extranjeros porque es capaz de transmitir información sobre la calidad de los productos (Erickson, Johansson y Chao, 1984; y Johansson, Douglas y Nonaka, 1985). Esta perspectiva encuentra sustento teórico *el enfoque multi-atributo* de la perspectiva teórica de la información. La perspectiva teórica de la información estudia los productos como un conjunto de atributos de información intrínsecos (p.e. sabor, diseño) y extrínsecos (p.e. marca, garantía o país de origen). Los atributos intrínsecos que son parte de la composición física del producto y no pueden variar sin afectar la naturaleza del mismo y los atributos extrínsecos están relacionados estrechamente con el producto pero no forman parte del mismo (Zeithaml, 1988). Esta perspectiva también propone que el individuo recordará mejor la información sobre los atributos si su objetivo es formarse una impresión acerca del producto, porque organiza la información en su memoria de manera que facilite su posterior utilización (Hong y Wyer, 1989; 1990). La perspectiva teórica de la información propone diversos enfoques para determinar la relevancia de cada uno de los diversos atributos informativos y el procesamiento cognitivo de los atributos para formar juicios de valor.

El *enfoque multi-atributo* propone que el efecto del país de origen se basa en un proceso cognitivo mediante el cual la información sobre el origen tendrá un efecto en la evaluación de otros atributos, y afirman que el atributo país de origen provoca que los consumidores piensen de forma extensiva en ciertos atributos específicos y clasifiquen la importancia de los mismos (Hong y Wyer, 1990). La probabilidad de que el consumidor recuerde el país de origen es mayor cuando esta información la recibe de forma posterior a

los demás atributos. Así, cuando el consumidor obtiene información sobre el país de origen se forma un concepto para evaluar el producto en base al lugar de origen del producto, y le sirve para formular posteriores valoraciones de el producto. Roggeveen, Bharadwaj y Hoyer (2007) sugieren que cuando existen múltiples atributos, los juicios de los consumidores se basan en suma de las contribuciones de cada atributo, donde la contribución es igual a la relevancia otorgada a la información en el momento de realizar una valoración. Los resultados del estudio realizado por Roggeveen Bharadwaj y Hoyer (2007) determinan que en el proceso de integración de la información y la relevancia asignada por los consumidores al país de origen disminuye en presencia de otros atributos. En este sentido, Ahmed *et al.* (2004) explica que la importancia del país de origen varía en función del producto evaluado Podemos enmarcar en enfoque multi-atributo otros términos mencionados en la literatura vinculados al origen de los productos: "made in", *país de manufactura*, *país de ensamble*, *país de diseño*, *país de origen de la marca* (Johansson y Nebenzahl, 1986; Samiee *et al.*, 2005; Yasin, Noor y Mohamad, 2007; Gaedeke, 1973). El atributo "made in" aparece en la etiqueta del producto y usualmente es el último lugar de producción. Han y Terpstra (1988) denominan como *país de manufactura* al país de producción. Bilkey y Nes (1982) definen el *país de ensamble* al punto final de producción. El *país de diseño* es el lugar donde un producto ha sido concebido (Nebenzahl, Jaffé y Lampert, 1997). El *país de origen de la marca* es el país donde la empresa tiene su domicilio original (Leclerc, Schmitt y Dubé, 1994; Kinra, 2006).

## 1.2. Perspectiva país de origen-país (enfoque categórico)

Desde la perspectiva macroeconómica o perspectiva país de origen-país, hacemos

hincapié en la imagen del país de origen, porque es concepto que se ha analizado frecuentemente en diversos artículos para estudiar el efecto del origen de los productos (Hamzaoui y Merunka, 2006; Yasin, Noor y Mohamad, 2007; Martin y Eroglu, 1993), pese a que este concepto únicamente hace referencia a un conjunto de características asociadas a un país: Desarrollo económico, nivel de industrialización o de desarrollo tecnológico, innovación, calidad de la mano de obra y prestigio del país (Hamzaoui y Merunka, 2006; Yasin Noor y Mohamad, 2007; Martin y Eroglu, 1993). La imagen del país de origen resulta un concepto demasiado amplio en el que se deben considerar variables que



influyen en su formación como la tecnología, innovación y prestigio (Roth y Romeo, 1992; Han y Terpstra, 1988; Johansson y Nebenzahl, 1986). Otras variables macroeconómicas que destacan en el estudio del país de origen es la cultura, la política del país de origen (Wang, 1978) y la seguridad percibida (Tse, 1999). En la literatura se han utilizado factores sociales, políticos y culturales para determinar que la imagen del país de origen afecta significativamente la elección de los consumidores (Shimp, Samiee y Madden, 1993; Papadopoulos, Heslop e IKON Research Group, 2000; Klein, Ettenson y Morris, 1998).

La perspectiva país de origen-país se puede estudiar bajo en el *enfoque categórico* es un enfoque alternativo al multi-atributo dentro de la perspectiva teórica de la

información que explica que la acción de categorizar la información reduce la complejidad para procesarla y estructurarla (Alba y Hutchinson, 1987; Hamzaoui y Merunka, 2006). Desde un enfoque de categorización de la información, un objeto es visto de una manera integral, a través de una representación global o configuración de un conjunto de atributos que las personas almacenan en su memoria sobre un objeto y que sirve como punto de comparación (Mervis y Rosch, 1981). Este enfoque considera que las ideas están conectadas unas con otras, permitiendo ser representadas en diferentes categorías. El grado en que un objeto es representativo de una categoría típica depende de las características tanto de la categoría como del objeto. Los autores han identificado diversos determinantes de tipicidad, por ejemplo, el número de atributos compartidos por diferentes productos, la familiaridad con el producto, la frecuencia del parecido con una categoría, el número de atributos sobresalientes y el grado de coincidencia entre un objeto y una categoría de producto (Ahmed y d'Astous 1996; Mervis y Rosch, 1981; Usunier y Cestre, 2007).

El uso de información sobre el país es una forma de evitar procesar información de manera innecesaria (Ahmed y d'Astous, 1996). Usunier y Cestre (2007) utilizan el enfoque categórico para explicar las asociaciones entre país-producto y producto-país, considerando dos formas complementarias de categorización: los productos vistos como típicos de un país (p.e. los productos japoneses) y los países vistos como orígenes típicos para determinados productos (p.e. los países de origen para los productos de lujo). El efecto del país de origen generalmente es un estímulo combinado entre una asociación bidireccional que hace referencia a una asociación fuerte entre producto y país como

una forma de tipicidad (Mervis y Rosch, 1981). El concepto "tipicidad del producto" se basa en las asociaciones que los consumidores realizan a partir de un país como estímulo inicial. Bajo esta perspectiva, se defiende que algunos productos sean típicamente asociados a un país de origen en particular (p.e. Vodka con Rusia), y otros sean asociados a varios países (p.e. automóviles con Alemania, Japón y USA).

Bilkey y Ness (1982) proponen que aunque exista determinada congruencia entre los estereotipos en general hacia un país y la actitud hacia determinados productos, la actitud hacia los productos que provienen de un país varía según la categoría de producto analizado (Han y Terpstra, 1988). Los consumidores asocian creencias estereotípicas a productos de determinados países. Algunos ejemplos de la asociación producto-país por su calidad percibida son el café colombiano, los relojes suizos y los automóviles alemanes (Agrawal y Kamakura, 1999). Si los consumidores mantienen ideas, creencias, prejuicios de un país asociado a diversas categorías de productos, esta categorización puede originar una generalización en la actitud hacia otras marcas o productos asociados a ese país (Agrawal y Kamakura, 1999).

Hamzaoui y Merunka (2006) proponen que el efecto del origen de los productos puede ser estudiado como una variable de percepción compuesta por varias asociaciones que el consumidor hace respecto a un país y varios tipos de productos. De esta manera, una asociación categórica provoca que el conocimiento almacenado en la memoria de los consumidores relacionado con un país de origen se puede transferir a otros productos nuevos del mismo país, siempre que exista coherencia lógica entre el producto y el país de origen (Usunier y Cestre, 2007). La coherencia lógica se refiere a cierta conexión entre los atributos asociados a un país, como su

nivel de desarrollo o la innovación, y los atributos asociados a la categoría de producto que se está valorando. Así, el país de origen es una categoría cognitiva que permite agrupar y organizar diferentes elementos informativos de los productos, y provee una etiqueta a la categoría, que es utilizada por los consumidores para evaluar todos productos originarios de un país, porque genera un estímulo para activar en la memoria el conocimiento, las creencias y asociaciones sobre un país.

### 1.3. Vínculo entre las dos perspectivas del país de origen: país y producto

Debido a que en la mayoría de los estudios no se distingue claramente entre las dos perspectivas, se pueden encontrar resultados heterogéneos y no comparativos. Samiee *et al.* (2005) destacan que la investigación ha sobrevalorado la influencia de la imagen del país de origen tiene en los juicios de los consumidores, en su comportamiento y en las decisiones empresariales o de política pública. Adicionalmente, la imagen de un país con la imagen de sus productos puede ser incongruente (Han y Terpstra, 1988). Los consumidores pueden tener una percepción general de un país desfavorable y considerar que sus productos son de buena calidad (Ahmed *et al.*, 2004). El efecto de imagen del país en la percepción de sus productos debe analizarse con cautela, debido a que los consumidores no perciben de la misma manera todos los productos de un país (Etzel y Walter, 1974).

Debido a lo anterior, una de las cuestiones en la literatura que presentan una considerable dificultad de tratamiento teórico es diferenciar los efectos de la imagen global de un país en el éxito de los productos en los mercados internacionales de la contribución de la propia actuación de las empresas en el éxito de los mismos. Existen dos formas de abordar este pro-

blema de investigación en la literatura: La primera, que mencionaremos a continuación, lo estudia desde el punto de vista de las consecuencias originadas por el efecto país de origen, introduciendo como variable clave la familiaridad del consumidor con el producto o el país. Los estudios que han utilizado en esta línea de investigación distinguen dos tipos de efectos que puede tener la información sobre el origen: el *efecto halo* y *efecto constructo resumen*. La segunda establece que el efecto puede ser bidireccional.

El efecto halo asume que el origen de los productos afecta indirectamente a las actitudes o evaluaciones de los consumidores en situaciones donde el consumidor conoce poco acerca de los productos del país, y en este caso, el efecto es causado por la imagen país de origen y por cualquier conocimiento que los consumidores tengan sobre elemento macro como el país, incluyendo el nivel económico, contexto político y desarrollo social. Por otra parte, conforme aumenta el conocimiento del consumidor y su familiaridad con el producto, el país de origen funciona como un constructo resumen e implica que el atributo país de origen afecta directamente la actitud o evaluación del consumidor hacia los productos de ese país y el origen resumen el conocimiento del consumidor sobre un país, sus empresas y productos, permitiéndole al consumidor organizar y procesar información de manera más fácil y rápida para la creación de juicios. Así, cuando el consumidor evalúa los productos de una empresa nueva en el mercado utilizará el "origen" como un resumen de la información previa sobre otros productos y empresas del mismo país que puede generar un efecto halo hacia otros productos con los que no está familiarizado. Sin embargo estas investigaciones se centran en analizar la influencia del conocimiento global que poseen los consumidores sobre el origen (incluyendo productos, empresas y país) en las actitudes directa-

mente o indirectamente a través de las creencias.

La segunda forma de abordar este problema de investigación es la existencia de una correlación conceptual entre ambos efectos. En este sentido Amine y Chao en (2005) sugieren la necesidad de considerar conceptualmente la interacción entre el efecto país de origen y la actuación de las empresas en los mercados internacionales. Teniendo en cuenta el argumento anterior, las empresas de un origen pueden beneficiarse o ser perjudicadas por la imagen de su país de origen y al mismo tiempo contribuir en la formación de la misma. Darwing y Arnold (1988) defienden que la percepción que tienen los consumidores sobre los productos de un origen se puede modificar en el tiempo, debido a las inversiones que realizan las empresas de un país en herramientas de marketing para incrementar la calidad, fiabilidad y credibilidad percibida por los consumidores de otros países acerca de sus productos. En el caso del efecto global del país, Jaworski y Fosher (2003) analizan la eficacia de la campaña realizada en Japón para mejorar su identidad e imagen de marca como nación, y sus consecuencias en el éxito de las empresas japonesas en los mercados internacionales, adicionalmente explican que el esfuerzo realizado por la empresas japonesas para mantener y su calidad contribuye también a mejorar la imagen global del país (en este caso Japón).

Jaworski y Fosher (2003) denominan a esta relación bidireccional "efecto circular de la marca país" y sugieren que desde la perspectiva del país de origen-país, la promoción de los valores, la cultura y la imagen de un país puede afectar en el éxito de las empresas exportadoras, y de manera reciproca las acciones realizadas por las empresas para mejorar su calidad percibida por los consumidores de otros países refuerzan el desarrollo de una imagen positiva global del país. Otro estudio

que hace referencia a este vínculo entre país de origen a nivel de país y país de origen a nivel producto es el de Anholt (2003) y lo denomina "círculo virtuoso", en el que resumen que las empresas de un país promueven a su país de origen y viceversa. Por tanto, podemos afirmar que la imagen del país permite a los consumidores formarse una primera impresión sobre las empresas y productos de otros países, pero el esfuerzo que las empresas realizan para mejorar su posicionamiento competitivo en los mercados internacionales, contribuye a establecer una reputación de buena calidad que formará parte de la imagen global del país, y que se puede trasladar entre empresas del mismo origen y del mismo sector.

Como se puede inferir del apartado anterior la actuación de las empresas en los mercados internacionales es un elemento fundamental en el estudio del efecto del origen de los productos que se ha analizado escasamente en la literatura anterior y representa un vínculo entre el efecto de el país de origen concebido como un macro constructor que agrupa las características globales de un país (denominado en la literatura como imagen del país de origen) y el efecto del país de origen concebido como un atributo de los productos que comercializan las empresas de un origen en otros mercados diferentes al país de origen. La literatura ha identificado como un factor fundamental para el éxito de los productos en los mercados internacionales: la competitividad de las empresas y la competitividad del país (Hsieh y Setiono, 2004, Kim y Chung, 1997). Estos conceptos están estrechamente relacionados en la mente de los consumidores (Ahmed *et al.*, 2004) e incluso algunos autores sostienen que resulta difícil separar los efectos nacionales del país de origen de los provocados por la competitividad de las empresas y/o marcas, ya que ambos interactúan entre sí afectando finalmente la preferencia de los

consumidores, la intención de compra y la cuota de mercado (Kim y Chung, 1997). Nagashima en su definición de país de origen en 1970 ya vinculaba el término de país de origen al concepto reputación. Posteriormente Roth y Romeo en 1992 postulan que el país de origen refleja el reconocimiento de la capacidad de las empresas de un país para producir y comercializar un producto. Hamzaoui y Merunka (2006) sugieren que los consumidores mantienen estereotipos acerca de otros países y de su propio país en base a las competencias de producción de las empresas. Usunier y Cestre (2007) y Hong y Wyer (1990) sostienen que los consumidores realizan asociaciones entre los productos y los países, apoyándose en sus percepciones sobre el "know-how" de las empresas pertenecientes o asociadas a un país y su reputación relativa al diseño y habilidades de manufactura del producto. Atendiendo este razonamiento, nuestro estudio propone utilizar la variable reputación de las empresas del país de origen como una variable que representa la actuación de las empresas asociadas por el consumidor a un origen concreto.

## 2. Teoría de señales: Reputación de las empresas del país de origen

En los enfoques multi-atributo y categórico antes mencionados, se asume que los consumidores actuarán de una manera lineal y organizada, y que procesan la información acerca del producto sistemáticamente y hacen elecciones racionales. Sin embargo, el enfoque de señales dentro enmarcado en la nueva economía institucional ofrece una visión más acertada sobre el proceso de elección y evaluación de los productos, que no asume la racionalidad en el procesamiento de la información, sino que analiza las elecciones de los consumidores en un contexto con tiempo limitado para obtener la in-

formación relevante, incertidumbre ocasionada por desigualdad en la información poseída por las partes, contratos incompletos y conductas oportunistas antes y durante las transacciones. El enfoque de señales conceptualiza las relaciones entre consumidor y empresa, desde un enfoque contractual, donde la presencia de problemas causados por la información asimétrica y la incertidumbre en los intercambios son dos condiciones determinantes para el desarrollo de comportamientos oportunistas; lo que implica decir que cada parte buscará maximizar su propia utilidad, originándose un conflicto de intereses (Mayers y Smith, 1981).

La existencia de asimetría de la información entre las dos partes, frecuentemente a favor de la empresa que posee información más relevante acerca del objeto de intercambio en comparación con el consumidor, le dificulta al consumidor identificar la verdadera calidad de los productos de diferentes empresas (Mishra, Heide y Cort, 1998). A este problema se le ha denominado "problema de selección adversa o información oculta a priori", descrita por Akerlof (1970) como la incapacidad por parte del comprador de distinguir las diferentes capacidades o habilidades inherentes a los proveedores. Arkelof (1970) describe cómo un mercado puede fallar cuando existe incertidumbre causada por la imposibilidad de discriminar entre productores de alta y baja calidad. Mishra, Heide y Cort (1998), Singh y Sirdeshmukh (2000) definen la señalización como una alternativa efectiva en la solución del problema de selección adversa, y la explican como todas las actividades que las empresas realizan, en interés propio, para transmitir su información privada sobre sus cualidades y calidad.

Las señales son mecanismos transmisores de información, a través de mensajes-tácitos o expresos-emitidos por la empresa poseedora de mayor información, a un receptor (consumidor) con menor canti-

dad de esta. El objetivo es revelar información concerniente a aspectos como la calidad, comportamiento, intenciones, valores o capacidades del emisor, buscando distinguirse de sus competidores que no ostenten estos atributos (Bergen, Dutta y Walker, 1992; Kirmani y Rao, 2000; Herbig y Milewicz, 1996). Las señales provocan una comunicación más efectiva y sencilla entre empresa y consumidor.

El enfoque de señales proporciona un marco conceptual adecuado para analizar la reputación de las empresas del país de origen como una variable que transmite información sobre el esfuerzo realizado por las empresas de un país para mantener en el tiempo determinados atributos en sus productos. Como ya hemos apuntado, los consumidores pueden utilizar el atributo reputación de las empresas del país de origen para evaluar un producto porque en la mayoría de los casos se encuentran limitados para conocer toda la información relevante sobre los verdaderos atributos intrínsecos de los productos con anticipación a la compra. Los consumidores poseen escasa información sobre los productos en comparación con la información que poseen las empresas que los venden. En estas condiciones, la búsqueda de información resulta relativamente insuficiente y una alternativa para evaluar los productos es inferir información a través de los atributos extrínsecos como el nombre de marca, el precio, la publicidad ó la reputación de las empresas del país de origen. La concepción anterior implica un nivel de congruencia en la asociación que realiza el consumidor sobre la capacidad de las empresas de un país y los atributos del producto.

A pesar de la gran cantidad de investigaciones sobre el efecto del país de origen, no nos consta que investigaciones anteriores trataran el atributo reputación de las empresas de un país como una señal de calidad. Aunque es cierto que diversos estudios han mencionado la variable repu-

tación en sus estudios sobre el efecto país de origen, no se ha tratado la reputación de las empresas de un país desde el enfoque de señales. Häubl (1996) sugiere que la reputación de la industria del país es el grado de asociación que realizan los consumidores entre la industria de un país y sus capacidades tecnológicas, calidad y mano de obra especializada y motivada. Chisik (2003) utiliza el concepto "reputación del país de origen", para argumentar teóricamente que el prestigio de un país puede ser determinante para la especialización de las empresas con ese origen en la fabricación de un producto. Una señal de buena reputación emitida por las empresas de un país estimula el deseo de otras empresas por señalar su país de origen como un medio para informar de su capacidad para fabricar o vender una categoría de producto determinada, y a largo plazo genera indirectamente un incremento en la calidad media de las empresas de ese país porque el incumplimiento de la señal generará pérdidas para el conjunto de empresas que utilizan esta señal (Rao, Qu y Ruekert, 1999).

Así, una empresa que ofrece a los consumidores productos con atributos señalizados por su reputación para vender productos de alta calidad, reduce la inversión necesaria para crear y mantener en cada mercado internacional una reputación creíble. Las empresas que envían esta señal se beneficiarán a corto plazo de un incremento en la valoración internacional de sus productos (Chisik, 2003) y a largo plazo les permite ser identificadas ex-ante en cualquier mercado como empresas con productos de alta calidad, aumentando la rentabilidad del comercializar sus productos internacionalmente.

La reputación de las empresas del país de origen se puede concebir como una señal extrínseca importante siempre que influya en las decisiones y evaluaciones de los consumidores a partir de la información que transmite (Cerviño, Sánchez y Cubillo,

2005). Los consumidores utilizan señales extrínsecas debido a la limitada información sobre los atributos intrínsecos de los productos extranjeros, de los que poseen un conocimiento menor y con los que se encuentran menos familiarizados (Han y Terpstra, 1988). La escasez de conocimiento sobre los productos importados puede incitar el uso de la señal reputación de las empresas país de origen para inferir la calidad de los productos extranjeros (Bilkey y Nes, 1982; Han, 1989), porque la capacidad de procesamiento de información humana es limitada a corto plazo, y los humanos tienden a abstraer información que organizan en categorías en función de su importancia para facilitar el almacenamiento y retención en la memoria a largo plazo de la información (Miller, 1956). De esta manera, los consumidores pueden utilizar la reputación de las empresas del país de origen como un "atajo" para obtener información sobre las empresas y sus productos y desarrollar más fácilmente juicios ó valoraciones sobre los productos extranjeros. La literatura sugiere que la reputación de las empresas de un país es un atributo de la empresa que comunica el comportamiento pasado de una organización (Fombrun y Shanley, 1990). Representa una estimación de la consistencia en el tiempo de ciertos atributos en los productos de las empresas de un país (Herbig y Milewicz, 1995). Además, forma parte integral de la identidad de una empresa y comúnmente es utilizada por los consumidores para realizar inferencias sobre el comportamiento futuro de la misma (Balmer, 2002). En este sentido, la reputación de las empresas del país de origen es un concepto que implica un juicio subjetivo de las cualidades de las empresas en términos de capacidades y desempeño. Su adecuada gestión como un activo intangible es esencial para el reconocimiento de las empresas en los mercados internacionales (Rose y Thomsen, 2004).

### 3. Variables consecuentes de la reputación de las empresas del país de origen

Las estrategias competitivas relacionadas con fomentar la reputación de la empresa en un mercado extranjero pueden incidir de forma directa en el éxito de sus productos cuando aumentan la intención de compra de los consumidores, y de forma indirecta cuando influyen de forma positiva en la percepción que estos últimos tiene sobre el origen de sus productos (Cerviño, Sánchez y Cubillo, 2005). Como hemos mencionado anteriormente, son escasos los estudios que analicen la variable reputación de las empresas del país de origen. Sin embargo, en la literatura sobre país de origen sí que se han analizado las posibles consecuencias que provoca el conocimiento sobre el origen de los productos en el comportamiento de compra. La inmensa mayoría de los autores centran sus investigaciones en variables como la calidad percibida del producto (Han y Terpstra, 1988; Bilkey y Nes, 1982; Ahmed y d'Atous, 1996) y la actitud hacia los productos (Darling y Arnold, 1988; Banister y Saunders, 1978).

Un estudio realizado por Becker, Benner y Glitsc (2000) sobre la percepción de la calidad de los alimentos en Alemania define al país de origen como un indicador importante de la seguridad de un producto. Agrawal y Kamakura (1999) establecen mediante un meta-análisis realizado en 50 estudios relativos a 13 productos y 122 marcas, que la calidad objetiva de un producto varía significativamente de un país a otro, y que estas diferencias son consistentes con las percepciones del consumidor sobre el origen

de los productos. Teas y Agarwal (2000) y Ahmed y d'Astous (1996) proponen teóricamente que el país de origen tiene un vínculo con el valor percibido. Con relación a la actitud, Darling y Arnold (1988) realizan un estudio en Finlandia en el que corrobora el país de origen de un producto influye en las actitudes hacia los demás atributos y en la satisfacción con la compra.

Los consumidores pueden no confiar en la habilidad de algunos países para producir bienes de buena calidad (Hamzaoui y Merunka, 2006) y como consecuencia el país de origen afectará directamente la confianza del consumidor. Así, Michaelis *et al.* (2008) confirman la influencia significativa del país de origen en la confianza

del consumidor para el caso de los servicios de alto nivel de riesgo. La valoración positiva del producto puede aumentar la confianza del consumidor en un producto, incrementar su valor percibido ó mitigar el riesgo asociado a la compra (Bigné y Marín, 1995). Häubl (1996) propone que la información del país de origen afecta las creencias sobre los atributos de los productos, las cuales afectan las actitudes y finalmente las inten-

ciones de compra de los productos importados. Por tanto, el origen de los productos puede ser una variable que determine el rechazo de los consumidores a adquirir productos procedentes de un país (Ahmed *et al.*, 2004).

### 4. Planteamiento de un modelo conceptual integral

Los enfoques teóricos mencionados para el estudio del país de origen se resumen en la Tabla 1.





Tabla 1

Enfoques y variables clave para el estudio del origen de los productos

Enfoque o Teoría	VARIABLES CLAVE	IDEA PRINCIPAL
<b>Perspectiva teórica de la información:</b> Asume que los consumidores actuarán de una manera lineal y organizada, y que procesan la información acerca del producto sistemáticamente y hacen elecciones racionales.		
• Efecto halo y constructo resumen		Analiza las consecuencias originadas por el efecto país de origen, en función del conocimiento y familiaridad con el producto, empresas o el país. La influencia del conocimiento que poseen los consumidores sobre el origen puede ser directa en las actitudes o indirecta a través de las creencias.
<i>Perspectiva país de origen-producto</i>		
Enfoque multi-atributo	- País de manufactura - País de ensamble - País de diseño - País de origen de la marca	Estudia los productos como un conjunto de atributos de información que el consumidor puede procesar de forma racional y cognitiva para realizar evaluaciones en función de una clasificación de atributos según su importancia en la evaluación de cada producto. El origen es un atributo extrínseco más.
<i>Perspectiva país de origen-país</i>		
Enfoque categórico	- Imagen del país	Los productos son vistos de una manera integral, como un conjunto de atributos que las personas almacenan en su memoria y que sirve como punto de comparación. Las ideas sobre país y productos están conectadas unas con otras, permitiendo ser representadas en diferentes categorías. El país de origen es una categoría cognitiva que permite agrupar y organizar diferentes elementos informativos de los productos.
<b>Nueva economía institucional:</b> Supone la racionalidad limitada de los consumidores y la asimetría de información.		
Teoría de señales	- Reputación de las empresas del país de origen	Analiza ciertos atributos extrínsecos de los productos como mecanismos transmisores de información emitidos por la empresa al consumidor que posee menor cantidad de información. Concibe la reputación de las empresas del país de origen como una variable que transmite información sobre el esfuerzo realizado por las empresas de un país para mantener en el tiempo determinados atributos en sus productos. Los consumidores pueden utilizar esta señal para evaluar un producto porque en la mayoría de los casos se encuentran limitados para conocer toda la información relevante sobre los verdaderos atributos intrínsecos de los productos con anticipación a la compra.

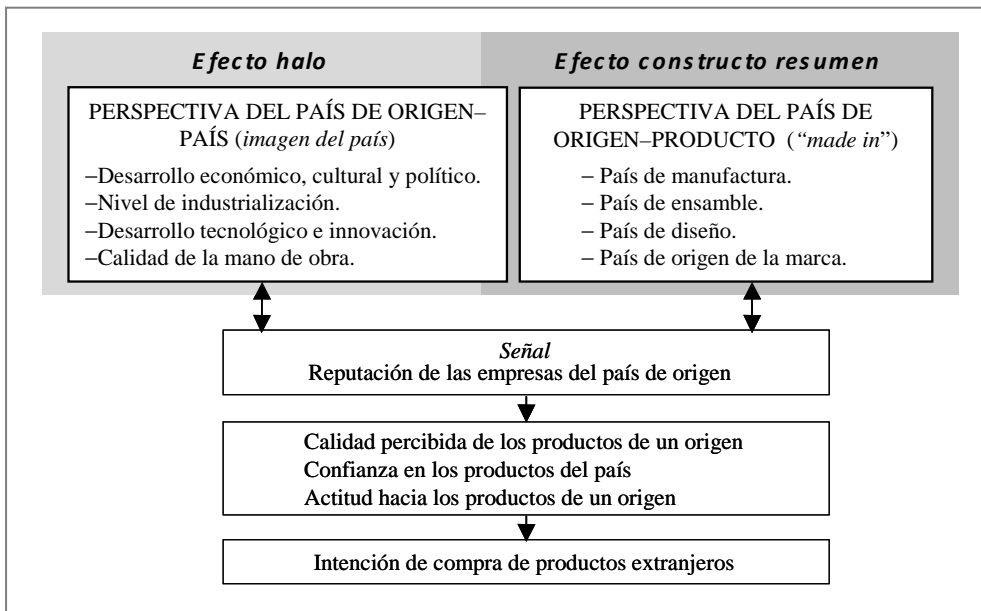
Este trabajo ha pretendido poner de manifiesto la necesidad de estudiar el tema del origen de los productos desde diferentes perspectivas para tener una visión global y no parcial. Los enfoques presentados en este trabajo pueden servir como marco de

referencia para desarrollar modelos causales, que permitan explicar el efecto del origen de los productos como una señal de calidad de las empresas de un país. Así, la Figura 1 trata de representar de manera conceptual como existe un efecto halo

cuando los consumidores no están familiarizados con los productos de un origen y evalúan los productos y calidad de las empresas en función de las creencias y estereotipos sobre el país, incluyendo variables como el nivel de desarrollo, industrialización, sistema político, cultural, desarrollo tecnológico y manos de obra. Cuando existe un conocimiento mayor sobre el origen del producto (productos, país o empresas) surge el efecto constructo resumen que afecta directamente la actitud ó evaluación del consumidor hacia los productos de ese país y resumen el conocimiento del consumidor sobre sus productos, permitiendo al consumidor organizar y procesar información de manera más fácil y rápida para la creación de juicios. Se desarrolla una relación bidireccional desde la perspectiva del país de origen-país, la promoción de los valores, la cultura y la imagen de un país puede afectar en el éxito de los productos de las empresas exportadoras, y de manera reci-

proca las acciones realizadas por las empresas para mejorar la calidad de sus productos percibida por los consumidores de otros países (*reputación de las empresas del país de origen*) refuerzan el desarrollo de una imagen positiva global del país y la percepción de los atributos de los productos de ese origen. Por tanto, podemos afirmar que la imagen del país permite a los consumidores formarse una primera impresión sobre las empresas y productos de otros países, pero el esfuerzo que las empresas realizan para mejorar su posicionamiento competitivo en los mercados internacionales también contribuirá en el desarrollo de una imagen global del país más positiva. Finalmente la señal emitida por las empresas sobre su reputación para mantener en el tiempo ciertos atributos de calidad influirá directamente en la calidad percibida, en actitud hacia los productos asociados con ese origen, en la confianza percibida por los consumidores y finalmente en sus intenciones de compra.

Figura 1  
Modelo conceptual multidisciplinar



## 5. Bibliografía

- Agrawal, J. y Kamakura, W.A. (1999). "Country of origin: A competitive advantage?". *International Journal of Research in Marketing*, vol. 16, n. 4, pp. 255-267.
- Ahmed, S.A. y D'Astous, A. (1996). "Country of origin and brand effects: A multi-dimensional and multi-attribute study". *Journal of International Consumer Marketing*, vol. 9, n. 2, pp. 93-115.
- Ahmed, Z.U.; Johnson, J.P.; Yang, X.; Fatt, C.K.; Teng, H.S. y Boon, L.C. (2004). "Does country of origin matter for low-involvement products?". *International Marketing Review*, vol. 21, n. 1, pp. 102-120.
- Akerlof, G.A. (1970). "The market for Lemons: Quality under uncertainty and the market mechanism". *Quarterly Journal of Economics*, vol. 84, n. 3, pp. 488-500.
- Alba, J.W. y Hutchinson, J.W. (2000). "Knowledge calibration: What consumers know and what they think they know". *Journal of Consumer Research*, vol. 27, n. 2, pp. 123-156.
- Amine, L.S. y Chao, M.C. (2002). "Managing country image to long-term advantage: The case of Taiwan and Acer", *Place Branding*, vol. 1, n. 2, pp. 187-204.
- Anholt, S. (2003). *Brand new justice: the upside global branding*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Balmer, J.M.T. (2002). "Of identities lost and found". *International Studies of Management and Organization*, vol. 32, n. 3, pp. 10-27.
- Becker, T.; Benner, E. y Glitsch, K. (2000). "Consumer perception of fresh meat quality in Germany". *British Food Journal*, vol. 102, n. 3, pp. 246-266.
- Bergen, M.; Dutta, S. y Walker, O. (1992). "Agency relationships in marketing: A review of the implications and applications of agency and related theories". *Journal of Marketing*, vol. 56, n. 3, pp. 1-24.
- Bigné, E. y Marín, C. (1995). "Importancia del atributo Made in Spain: un estudio exploratorio de la influencia del incremento de la etnocentricidad en la actitud". *Proceedings of the VII Encuentro de Profesores Universitarios de Marketing* (septiembre), pp. 339-348.
- Bilkey, W.J. y Nes, E. (1982). "Country of origin effects on product evaluation". *Journal of International Business Studies*, vol. 8, n. 1, pp. 89-99.
- Cerviño, J.; Sánchez, J. y Cubillo, J.M. (2005). "Influencia del posicionamiento competitivo de las empresas en el efecto made in Spain y el éxito empresarial". *ICE Tribuna de Economía*, n. 827, pp. 261-278.
- Chisik, R. (2003). "Export industry policy and reputational comparative advantage". *Journal of International Economics*, vol. 59, n. 2, pp. 423-451.
- Darling, J. y Arnold, D.R. (1988). "The competitive position abroad of products and marketing position abroad of products and marketing practices of the US, Japan

and selected European countries". *The Journal of Consumer Marketing*, vol. 5, n. 4, pp. 61-68.

Dodds, W.B.; Monroe, K.B. y Grewal, D. (1991). "Effects of price, brand, and store information on buyers' product evaluations". *Journal of Marketing Research*, vol. 28, n. 3, pp. 307-319.

Erickson, G.M.; Johansson, J.K. y Chao, P. (1984). "Image variables in multi-attitude product evaluations: country-of-origin effects". *Journal of Consumer Research*, vol. 11, n. 2, pp. 694-699.

Etzel, M.J. y Walker, B.J. (1974). "Advertising strategy for foreign products". *Journal of Advertising Research*, vol. 14, n. 3, pp. 41-44.

Fombrun, C. y Shanley, M. (1990). "What's in a name? Reputation building and corporate strategy". *Academy of Management Journal*, vol. 33, n. 2, pp. 233-258.

Gaedeke, R. (1973). "Consumer attitudes toward products made in developing countries". *Journal of Retailing*, vol. 49, n. 2, pp. 13-24.

Hamzaoui, L. y Merunka, D. (2006). "The impact of country of design and country of manufacture on consumer perceptions of bi-national products quality: an empirical model based on the concept of fit". *The Journal of Consumer Marketing*, vol. 23, n. 3, pp. 145-155.

Han, C.M. (1989). "Country image: Halo or summary construct?". *Journal of Marketing Research*; vol. 26, n. 2, pp. 222-229.

Han, C.M. y Terpstra, V. (1988). "Country of origin effects for uni-national and bi-national products". *Journal of International Business Studies*, vol. 19, n. 2, pp. 235-255.

Häubl, G. (1996). "A cross-national investigation of the effects of country of origin and brand name on the evaluation of a new car". *International Marketing Review*, vol. 13, n. 5, pp. 76-97.

Herbig, P. y Milewicz, J. (1996). "Market signalling: a review". *Management Decision*, vol. 34, n. 1, pp. 35-45.

Herbig, P. y Milewicz, J. (1995). "The relationship of reputation and credibility to brand success". *Journal of Consumer Marketing*, vol. 12, n. 4, pp. 5-10.

Hong, S. y Wyer, R.S. (1989). "Effects of country of-origin and product-attribute information processing perspective". *Journal of Consumer Research*, vol. 16, n. 2, pp. 175-187.

Hong, S.T. y Wyer, R.S. (1990). "Determinants of product evaluation: Effects of the time interval between knowledge of a product's country of origin and information about its specific attributes". *Journal of Consumer Research*, vol. 17, n. 3, pp. 277-288.

Hsieh, M.H.; Pan, S.L. y Setiono, R. (2004). "Product- corporate- and country-image dimensions and purchase behavior: A multicountry analysis". *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 32, n. 3, pp. 251-270.

Jaworski, S.P. y Fosher, D. (2003). "National brand identity and its effects on corporate brands: The nation brand effect". *Multinational Business Review*, vol. 11, n. 2, pp. 99-108.

- Johansson, J.K. y Nebenzahl, I.D. (1986). "Multinational production: Effect on brand value". *Journal of International Business Studies*, vol. 17, n. 3, pp. 101-126.
- Johansson, J.K.; Douglas, S.P. y Nonaka, I. (1985). "Assessing the impact of country of origin on product evaluations: a new methodological perspective". *Journal of Marketing Research*, vol. 22, n. 4, pp. 388-396.
- Kim, C.K. y Chung, J.Y. (1997). "Brand popularity, country image and market share: an empirical study". *Journal of International Business Studies*, vol. 28, n. 2, pp. 361-386.
- Kinra, N. (2006). "The effect of country-of-origin on foreign brand names in the Indian market". *Marketing Intelligence & Planning*, vol. 24, n. 1, pp. 15-30.
- Kirmani, A. y Rao, A.R. (2000). "No pain, no gain: A critical review of the literature on signalling unobservable product quality". *Journal of Marketing*, vol. 64, n. 2, pp. 66-79.
- Klein, J.G.; Ettenson, R. y Morris, M. (1998). "The animosity model of foreign product purchase: An empirical test in the People's Republic of China". *Journal of Marketing*, vol. 62, n. 1, pp. 89-100.
- Leclerc, F.; Schmitt, B.H. y Dubé, L. (1994). "Foreign branding and its effects on product perceptions and attitudes". *Journal of Marketing Research*, vol. 31, n. 2, pp. 263-270.
- Martin, I.M. y Eroglu, S. (1993). "Measuring a multi-dimensional construct: Country image". *Journal of Business Research*, vol. 28, n. 3, pp. 191-210.
- Mayers, D. y Smith, C.W. (1981). "Contractual provisions, organizational structure, and conflict control in insurance markets". *The Journal of Business*, vol. 54, n. 3, pp. 407-435.
- Mervis, C.B. y Rosch, E. (1981). "Categorization of natural objects". *Annual Review of Psychology*, vol. 32, pp. 89-115.
- Michaelis, M.; Woisetschläger, D.M.; Backhaus, C. y Ahlert, D. (2008). "The effects of country of origin and corporate reputation on initial trust: An experimental evaluation of the perception of Polish consumers". *International Marketing Review*, vol. 25, n. 4, pp. 404-422.
- Mishra, D.P.; Heide, J.B. y Cort, S.G. (1998). "Information asymmetry and levels of agency relationships". *Journal of Marketing Research*, vol. 35, n. 3, pp. 277-295.
- Nagashima, A. (1970). "A comparison of Japanese and US attitudes toward foreign products". *Journal of Marketing*, vol. 34, n. 1, pp. 68-74.
- Nebenzahl, I.D.; Jaffé, E.D. y Lampert, S.I. (1997). "Towards a theory of country image effect on product evaluation". *Management International Review*, vol. 37, n. 1, pp. 27-49.
- Papadopoulos, N.; Heslop, L.A. y IKON Research Group (2000). "A cross-national and longitudinal study of product-country images with a focus on the U.S. and Japan. Cambridge: Marketing Science Institute". Working Paper Series 00-106, pp. 1-67.
- Peterson, R.A. y Jolibert, A.J.P. (1995). "A meta-analysis of country-of-origin effects". *Journal of International Business Studies*, vol. 26, n. 4, pp. 883-896.

- Rao, A.R.; Qu, L. y Ruekert, R.W. (1999). "Signalling unobservable quality through a brand ally". *Journal of Marketing Research*, vol. 36, n. 2, pp. 258-268.
- Roggeveen, A.L.; Bharadwaj, N. y Hoyer, W.D. (2007). "How call center location impacts expectations of service from reputable versus lesser known firms". *Journal of Retailing*, vol. 83, n. 4, pp. 403-410.
- Rose, C. y Thomsen, S. (2004). "The impact of corporate reputation on performance: Some danish evidence". *European Management Journal*, vol. 22, n. 2, pp. 201-210.
- Roth, M.S. y Romeo, J.B. (1992). "Matching product category and country image perceptions: A framework for managing country-of-origin effects". *Journal of International Business Studies*, vol. 23, n. 3, pp. 447-497.
- Samiee, S.; Terence A.; Shimp, T. y Sharma, S. (2005). "Brand origin recognition accuracy: Its antecedents and consumers' cognitive limitations". *Journal of International Business Studies*, vol. 36, n. 3, pp. 379-397.
- Shimp, T.A.; Samiee, S. y Madden, T.J. (1993). "Countries and their products: a cognitive structure perspective". *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 21, n. 4, pp. 323-330.
- Singh, J. y Sirdeshmukh, D. (2000). "Agency and trust mechanisms in consumer satisfaction and loyalty judgments". *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 28, n. 1, pp. 150-167.
- Teas, R.K. y Agarwal, S. (2000). "The effects of extrinsic product cues on consumer perceptions of quality, sacrifice and value". *Journal of Academy of Marketing Science*, vol. 28, n. 2, pp. 278-290.
- Tse, A.C. (1999). "Factors affecting consumer perceptions on product safety". *European Journal of Marketing*, vol. 33, n. 9/10, pp. 911-925.
- Usunier, J.C. y Cestre, G. (2007). "Product ethnicity: Revisiting the match between products and countries". *Journal of International Marketing*, vol. 15, n. 3, pp. 32-72.
- Verlegh, P. y Steenkamp, J. (1999). "A review and meta analysis of country of origin research". *Journal of Economic Psychology*, vol. 20, n. 5, 521-546.
- Wang, C.K. (1978). *The effect of foreign economic, political, and cultural environments on consumers willingness to buy foreign products*. Texas: A&M University.
- Yasin, N.M.; Noor, M.N. y Mohamad, O. (2007). "Does image of country-of-origin matter to brand equity?". *Journal of Product and Brand Management*, vol. 16, n. 1, pp. 38-48.
- Zeithaml, V.A. (1988). "Consumer perceptions of price, quality, and value: A means-end model and synthesis of evidence". *Journal of Marketing*; vol. 52, n. 3, pp. 2-22.

## Imágenes

Página 53: <http://www.motordehidrogeno.net/wp-content/uploads/2009/10/coches-verdes.jpg>

Página 56: <http://www.comoahorrar.es/wp-content/uploads/2010/01/Coches.jpg>

Página 62: <http://www.flickr.com/photos/jmhdezhdz/3663734564/>

# CONSUMERS' FIRST IMPRESSIONS OF CONSUMPTION ENVIRONMENTS: A CULTURAL PERSPECTIVE



*Pecunia, Monográfico*  
(2010), pp. 69-90

Pirjo Laaksonen<sup>1</sup>  
pirjo.laaksonen@uwasa.fi  
Martti Laaksonen  
martti.laaksonen@uwasa.fi  
Ari Huuhka  
ari.huukka@uwasa.fi  
University of Vaasa

Carmen Rodríguez Santos  
carmen.santos@unileon.es  
Universidad de León

## Resumen

El propósito de este trabajo es analizar las diferencias culturales entre los consumidores finlandeses y españoles en lo que respecta a los aspectos visuales de los entornos de consumo. El texto aborda estas cuestiones mediante la ampliación del análisis de la percepción de los consumidores de las claves del entorno al estudio de la experiencia de los entornos de consumo. El objeto de este artículo es, en primer lugar, analizar los generadores de las primeras impresiones visuales en el consumidor y, en segundo lugar, estudiar el mecanismo de aproximación-evitación al evocar la dimensión de los entornos visuales. Los datos se recogieron mediante entrevistas personales en Finlandia y España. Se mostraron seis fotos de interiores de cafés a 200 encuestados de Finlandia y a otros 200 encuestados de España. A los encuestados se les pidió que eligieran el café al que les gustaría y al que no les gustaría ir y después decir por qué lo habían elegido. En el artículo se explica la forma en que los generadores de las primeras impresiones visuales (rasgos distintivos, estilo, atmósfera, funcionalidad y accesibilidad) se relacionan con los cuatro mecanismos de aproximación-evitación al evocar las dimensiones de los entornos visuales (percibir, pensar, sentir y actuar). Los resultados iniciales indican cómo una misma dimensión evaluativa puede producir tanto conductas de aproximación como de evitación. En el documento se señalan y analizan las diferencias culturales en lo que se refiere a las estimaciones de los consumidores y a la interpretación de los entornos visuales.

**Palabras clave:** *Primera impresión visual, entorno de consumo y cultura.*

<sup>1</sup> Faculty of Business Studies Marketing, University of Vaasa, P.O. Box 700/Wolffintie 34, 65101 Vaasa (Finland).

## Abstract

The purpose of this paper is to analyze cultural differences between Finnish and Spanish consumers with regard to the visual aspects of consumption environments. The paper approaches these issues by extending the analysis of consumers' perception of environmental cues to the analysis of the experiencing of consumption environments. The objectives of this paper are first to examine what are the creators of consumers' visual first impressions, and second to examine the approach and avoidance evoking dimensions of visual environments. The data was collected with personal interviews in Finland and Spain. Six photos of the interiors of cafés were shown to 200 respondents from Finland and to 200 respondents from Spain. The respondents were asked to select the café where they would like and would not like to go, and then to say why they had chosen them. The paper discusses how the creators of visual first impressions (distinctive features, style, atmosphere, functionality and accessibility) are related to the four approach and avoidance evoking dimensions of visual environments (the sense, think, feel, and act type of experiences). The initial findings indicate how a same dimension of evaluation could evoke both approach and avoidance behavior. The paper points out and discusses the cultural differences in consumers' evaluations and interpretations of visual environments.

**Keywords:** *Visual first impression, consumption environment, culture.*

## 1. Introduction

Consumers face often situations in which the decision to select a restaurant, café or shop must be done quickly on the basis of the environmental cues. There might be great quantity of choices, each of them competing to get the attention of potential customers. Only a quick glance from the door might be all that is needed to tell which one of the previously unknown places is suitable and attractive enough to be selected and entered. In this paper we are interested in visual first impressions that are formed in this kind of situations, when consumers either select or reject a place on the basis of its visual environmental cues.

Visual first impressions are influential. For instance the general appearance, visible cues and non-verbal communication are often the key factors that draw most of our attention when we meet a new

person for the first time. People form also impressions of and preferences for places and locations on the basis of the visual cues. These and related phenomena are known in environmental psychology and interpersonal communications (e.g. Kaplan and Kaplan, 1983; Demarais and White, 2005). However, visual first impressions have not been examined in the context of retail and service environments.

The purpose of this paper is to analyze cultural differences between Finnish and Spanish consumers with regard to the visual aspects of consumption environments. The paper has two objectives: first to examine what are the creators of consumers' visual first impressions, and second to examine the approach and avoidance evoking dimensions of visual environments.

In this study we regard consumption environments as built and designed urban



spaces. Examples of these are urban retail and service formats like stores, cafés, restaurants and fast food outlets. In the empirical research we focus on cafés. Cafés are both elements of urban consumption environments and distinctive parts of urban culture. While cafés provide physical and social settings for various consumption activities they are also objects of consumption and sources for consumption experiences.

## 2. Dimensions and elements of consumption environments

In retail literature consumption environments have been approached mainly normatively like categorizing the physical and visual dimensions of store interiors. The importance of store atmospherics has been recognized and studied since the 1970s (Kumar and Karande, 2000). Consumers perceive environmental cues with their senses of sight, hearing, smell and touch. Studies on visual environments have dominated the literature about atmospherics.

Consumers' experiences of the environment are based on the perception of environmental cues, the elements and stimuli in the physical environment. The internal environmental cues of a store (e.g. visual communication, lightning, colors, background music, and scents) can be created in such a way that they match the preferences of the target customers (e.g. Bellizzi, Crowley and Hasty, 1983; Bellizzi and Hite, 1992; Ward, Bitner and Barnes, 1992; Babin and Attaway, 2000; Morrin and Ratneshwar, 2000; Levy and Weitz, 2004). Moreover, many external environmental cues like outside advertisements, signs and store front designs can be used to increase the attractiveness of a store (Ward, Bitner and Barnes, 1992).

The environmental cues can be classified into three classes: ambient cues, design cues, and social cues (d'Astous, 2000;

Baker *et al.*, 2002; Bitner, 1992). Ambient cues like air quality, background noises and cleanness are perceived as prevailing conditions, that typically remain below the level of awareness. Design cues, the aesthetic and functional elements of the environment, are often the primary visual stimuli. Aesthetic design cues include architecture, colors, scale, forms, shapes, and the style of furniture. Examples of functional design cues are the layout, comfortableness, signs and symbols. Social cues relate to the number and characteristics of other customers and personnel. Consumers use the environmental cues to interpret also the symbolic aspects of the consumption environments. Some cues might carry meanings that are known and understood only by persons of the same reference group (e.g. Rosenbaum, 2005).

Environmental cues can be used to manage the degree of elaborateness (i.e. the complexity and order) of physical environments (e.g. Bitner, 1992; Zeithaml and Bitner, 2000; Gilboa and Rafaeli, 2003). Lean environments are visually simple and logically organized as they include only few visual elements, physical spaces or forms. In lean environments (e.g. in self-service cafés and fast-food restaurants), customers can easily perceive the key elements of the place and the stages of the self-service process. Elaborate environments are multifaceted places consisting of many visual elements, forms, details and other cues. A consumer might not easily make sense of the place as a functional entity. This can make the place more difficult to approach. On the other hand the multitude of environmental cues and some degree of disorganization (as in flea markets and antique shops) can increase customers' interest towards the place and activate a consumer at the level of thinking, behavior and emotions.

### 3. From perception to experience

When approaching environmental cues from the consumer viewpoint studies have mainly asked how consumers perceive environmental cues and what kind of reactions these cues bring about. The perception process turns the environmental cues into a subjective reality (e.g. Solomon, 2006). However, the interaction between a consumer and an environment cannot be viewed simply as being a consumer's reaction to environmental cues or to situational factors (e.g. Belk, 1975; Mehrabian and Russell, 1974). The interaction between a consumer and an environment has also dynamic, social, and symbolic aspects. Studies based on dynamic reciprocal interaction approach to consumer behavior (e.g. Laaksonen, 1994) emphasize the reciprocal nature of the interaction between a consumer and an environment. The interaction is also social since consumers are not isolated individuals but social beings that seek social-identity experiences and relations with other persons in the environments (e.g. Schmitt, 1999). The consumer environment interaction is also symbolic, since consumers exist also in a symbolic environment where they assign for instance culturally shared meanings to situations and products by interpreting the various symbols (e.g. Solomon, 1983, 2006).

When a consumption event is viewed as being constructed on reciprocal interaction the perception process may turn out to be too limited. The environment extends to beyond the perception of environmental cues and the interpretation of those cues. A consumer not only interprets but also constructs and creates the consumption environment. It is not just a question of perception, it is also experiencing. In this way the environment as a place becomes a subjective space (e.g. Aubert-Gamet and Cova, 1999; MacLaran and Brown, 2005).

In the experience process the environment as a place turns into the environment as a space.

To give an emphasis on the experiencing of the environment broadens the traditional views in consumer behavior literature concerning feeling, thinking, and acting (e.g. Holbrook, 2000). The experiencing involves the sensing and intuiting of the environment, the thinking and imagining of the environment, and the behaving and acting (not just reacting) in the environment (e.g. Holbrook and Hirschman, 1982; Elliott, 1998; Schmitt, 1999). The sensing is not only limited to a consumer's perceptions of the environment with the senses of sight, hearing, smell and touch. It includes also a consumer's feelings and emotions about the environment. The thinking involves not only cognitive processing, analyzing and reasoning, but also imagining (e.g. MacInnis and Price, 1987). The behavior refers to a consumer's physical actions and behavioral reactions like approach and avoidance behaviors.

To experience the environment means that the environmental cues evoke a state, a kind of impression, in consumer. This state determines how a physical place turns into a subjectively experienced space. There are no studies that had explicitly analyzed this state or impression. However, it has been referred in a number of earlier studies (e.g. Mehrabian and Russell, 1974; Belk, 1980). Mehrabian and Russell (1974) maintain for instance that the environmental stimuli produce emotional states. Besides, it can be argued that the states evoked by the visual environmental cues can also be less affective. The visual first impression is an entity that contains consumer's cognitive evaluations as well as emotional and behavioral reactions (compare Bitner, 1992). The intensity of the emotional states may vary so that there can be emotionally weak, neutral, and strong visual first impressions.

First impressions can be based on all types of environmental stimuli that consumers obtain with their senses of sight, hearing, smell, and touch. Visual environmental cues are often the primary stimuli that are perceived by the consumers. Because the perception is selective, subjective, and relative (e.g. Solomon, 2006) visual first impressions are not based on the perception of all environmental cues in environment. Only a part of the cues are perceived while the rest remains unobserved. In that sense the visual first impressions are based on incomplete information of the environment. However, studies in the field of environmental psychology (e.g. Herzog, Kaplan and Kaplan, 1982) have shown that even a short viewing time is enough for the perception of the most dominant features and elements of the environment.

The experiencing of the visual environmental cues turns into visual first impressions that can go beyond the mere perception and evaluation of specific environmental cues. The visual impressions can be also be a result of an experience that involves intuiting and imagining (e.g. Zajonc, 1980; Gladwell, 2005). This kind of holistic experience cannot necessarily be reduced to the perception of individual environmental cues or elements in the environment (e.g. Ritterfeld and Cupchik, 1996).

The interpretations of the environments are also based on a consumer's prior information and experiences of similar environments (compare Bianchi-Berthouze, 2002). Certain types of combinations of environmental cues act as memory rules, mnemonics (e.g. Bitner, 1992), that assist the decision making and help the consumer to distinguish and classify different types of consumption environment such as cafés. This kind of prior information is stored in the form of cognitive maps in the mind of consumer (e.g. Kaplan and Kaplan, 1983).

Visual first impressions have an effect on the behavior of consumers. This can be seen in the Mehrabian-Russell environmental psychology model that, although it does not explicitly deal with first impressions but emotional states, maintains that all responses to an environment are either approach or avoidance behaviors (Mehrabian and Russell, 1974; Donovan and Rossiter, 1982; Kenhove and Desrumaux, 1997; Tai and Fung, 1997). According to the model the environmental stimuli produce three dimensions of emotional states: pleasure –displeasure, arousal– nonarousal, and dominance–submissiveness (Donovan and Rossiter, 1982). Pleasure and arousal can be regarded as the foremost emotional states from the approach and avoidance point of view. However, it can be assumed that the created state needs not to be strongly emotional in order to produce either approach or avoidance reactions.

## 4. Empirical analysis

### 4.1. Research setting and methodology

In our research setting a person is selecting a place to go on the basis of its internal environmental cues (the photos of the interiors of the cafés). The photos represent the vision that appears to the consumer from the entrance of the café. This vision simulates the short instant when the visual first impression is formed. The six photos were selected so that the A3 size photo card would contain different environmental cues as well as lean and elaborate environments. All too visible brand names, logos and other such cues that would enable respondents to recognize the cafés were removed from photos. Also social cues were minimized by selecting photos where there were none or only few customers or personnel. By doing this we took away many cues that carried meanings but in order to

simplify the research setting we wanted to have environments with minimal meanings.

The data was collected by personal interviews, as a part of a larger study, among persons that were randomly selected from quotas regarding the gender and age of respondents, the time of the visit to café, the type of cafés, and the location of café inside the city. The data consists of answers from 200 Finnish and 200 Spanish consumers. The interviewer presented the photo card to the respondent and asked him to choose one café where he would like to go (selection; approach behavior), and where he would not like to go (rejection; avoidance behavior). Moreover, the respondent was asked to tell why he chose it.

The respondents' answers, the number of the photo selected and rejected, and the reasons given for the selection and rejection were coded and the codes inputted into the SPSS data base. The variance analysis (chi-square test) was used to find out the key differences between the Finnish and Spanish samples. The analysis and interpretation of the

dimensions of attractiveness and avoidance were done with the help of visualizations that were created with correspondence analysis, which allows to understand the relationships among several categorical dependent variables (Greenacre and Jörg, 1994).

#### 4.2. Selected and rejected cafés

There are significant differences how people in Finland and Spain selected the café where they would like to go (chi-squared= 33,521; p=0.000) (Table 1). Two cafes, the café number 2 and 5 are especially worth pointing out here. In Finland the most attractive café is the café number 2, a sophisticated, modern and stylish café, while in Spain the most popular café is the café represented by photo number 5. The café number 2 is the most chosen as the second option in Spain as is the café number 5 the one chosen as the second option in Finland. Besides, in Finland the second option is distributed between the café presented in photo 5 and the ones presented in photos 4 and 6.

Table 1  
 Cafés selected to go

	Finland	Spain	Test $\chi^2$
Photo 1	7 3.5 %	19 9.5%	$\chi^2 = 33.521$ $p = 0.000$
Photo 2	79 <b>39.5%</b>	40 20.0%	
Photo 3	22 11.0%	15 7.5%	
Photo 4	30 15.0%	24 12.0%	
Photo 5	32 16.0%	68 <b>34.0%</b>	
Photo 6	30 15.0%	34 17.0%	

Vertical percentages.

When the Finnish respondents selected the café number 2, they described it with the words like nice (a significant difference), atmosphere (a significant difference), decoration, quiet and peaceful, clean (a significant difference), colors and trendy. This café was selected also for instance because of its good service, and functionality. In Spain, however, the most often mentioned reason was decoration (a significant difference). The Spanish people selected it also due to its friendliness (a significant difference), its ability to give something more than just a coffee (a significant difference), its style and because it is a modern café. In Spain it was described also being elegant, intimate, different (a significant difference), and relaxed.

In Finland the café number 5 was selected because of its spaciousness (a significant difference), atmosphere, quietness and peacefulness. Other reasons mentioned were nice and dark (both significant differences), reasons not expressed in big percentage in Spain. The main reason pointed out in Spain to select this café

was luminosity (a significant difference). The Spanish respondents selected this café also because of its quietness and peacefulness, and because the café was friendly (a reason that was not mentioned by the Finnish people interviewed). Also the decoration, to get more than just a coffee and the atmosphere were also mentioned. Besides, also terrace that was seen in the photo was valued in Spain.

There are also significant differences between Finland and Spain concerning the cafés where respondents would never go (Table 2). In both countries the café number 3 was most often selected as the café to be avoided. However, the Finnish respondents rejected it more often than Spanish respondents. Also in the second option there are differences, as the Finnish people selected café number 4 as a café where they would never go to, while Spanish respondents selected the café number 1. The biggest difference in percentage between the countries concern the café number 1, that was rejected more in Spain than in Finland.

Table 2  
Cafés selected to never go

	Finland	Spain	Test $\chi^2$
Photo 1	16 8.0%	46 23.0%	$\chi^2 = 20.949$ $p = 0.001$
Photo 2	14 7.0%	21 10.5%	
Photo 3	94 <b>47.0%</b>	71 <b>35.5%</b>	
Photo 4	40 20.0%	33 16.5%	
Photo 5	17 8.5%	16 8.0%	
Photo 6	19 9.5%	13 6.5%	

Vertical percentages.

In Finland the most often mentioned reasons for the rejection of the café number 3 concerned the noisiness and restless of place, the cold atmosphere of the café, and the café's style that referred to a commercial centre. It was also described as being dark (a significant difference), too open (a significant difference), and having bad chairs and being sterile (a significant difference). The two foremost reasons for the rejection this café in Spain were the café's style that is similar than the cafes in the commercial centers, and the character of exhibition (a significant difference) concerning the placement of the tables and chairs in the open place. The Spanish people rejected it also because they did not like the decoration (a significant difference) and because they felt the atmosphere as cold.

#### 4.3. Creators of visual first impression

When the different reasons were coded, we found out that a same environmental cue, such as decoration, color or illumination, could be used, by different respondents, both as a reason for selecting and for rejecting a same café. This finding lead us to look for (1) the distinct classes of reasons and (2) the higher level dimensions of visual first impressions (see 4.4.) that would be the same in relation to both approach and avoidance behavior.

Here the following analysis our focus is not anymore on the customers' description in relation to particular environments, but on the analysis of the distinct classes of factors (i.e. the creators of visual first impressions) that emerge beyond the attribute level, and on the analysis of the differences between the Finnish and Spanish samples from the view point of the classes.

The analysis was carried out so that first a list of different reasons (showing the total

sample, as well as Finnish and Spanish samples) were formed and then the reason were classified into the following four classes:

1. Distinctive features
2. Style
3. Atmosphere
4. Functionality and accessibility

The above classification is based on the findings of the pilot study (Laaksonen, Laaksonen y Huuhka, 2006) that was conducted, with a similar research setting and data collection method, among Finnish consumers (43 respondents).

##### 4.3.1. *Reasons for the selection*

There were several statistically significant differences between Finnish and Spanish samples concerning the reasons for the selection of the cafés (Table 3). Most of these reasons concerned atmosphere and style related factors. When selecting the cafés the Finnish respondents talked e.g. about the cleanness of the café, the people that would be there, and the products of the cafés (all significant differences, and reasons that were not used by the Spanish respondents). Moreover, more Finnish people than Spanish people referred to the nice atmosphere or just overall atmosphere when selecting the café (all significant differences). One of the reasons that was mentioned by the Spanish respondents, but not by the Finnish respondents, was that the café is friendly (a significant difference). In Spain the cafés were also more often selected because they were considered to be happy, comfortable, modern and young (all significant differences). Besides, distinctive features like luminosity and the decoration of the café (all significant differences) were mentioned more often in Spain than in Finland.

Table 3  
Reasons for the selection of cafés

	Class	Total sample		Finland	Spain	Test $\chi^2$	
<b>Friendly</b>	<b>atmosphere</b>	32	8.0	0.0	<b>100.0</b>	0.000	***
<b>Nice</b>	<b>atmosphere</b>	61	15.3	<b>93.4</b>	6.6	0.000	***
<b>Happy</b>	<b>atmosphere</b>	8	2.0	12.5	<b>87.5</b>	0.032	*
<b>Something more</b>	<b>style</b>	34	8.5	32.4	<b>67.6</b>	0.031	*
<b>Atmosphere</b>	<b>atmosphere</b>	53	13.3	<b>66.0</b>	34.0	0.012	
Beautiful	style	8	2.0	50.0	50.0	1.000	
Warm	atmosphere	14	3.5	64.3	35.7	0.276	
Similar to the one I use to go	style	7	1.8	14.3	85.7	0.057	
<b>Comfortable</b>	<b>style</b>	32	8.0	18.8	<b>81.3</b>	0.000	***
Complete	style	2	0.5	0.0	100.0	0.156	
Stylish	style	21	5.3	47.6	52.4	0.823	
With my style	style	10	2.5	20.0	80.0	0.055	
A passing through café	functionality	2	0.5	0.0	100.0	0.156	
<b>Decoration</b>	<b>dist. features</b>	77	19.3	35.1	<b>64.9</b>	0.004	**
Spacious	functionality	51	12.8	49.0	51.0	0.881	
Formal	atmosphere	2	0.5	0.0	100.0	0.156	
<b>Young</b>	<b>style</b>	8	2.0	12.5	<b>87.5</b>	0.032	*
<b>Luminous</b>	<b>dist. features</b>	74	18.5	37.8	<b>62.2</b>	0.020	*
<b>Modern</b>	<b>style</b>	19	4.8	26.3	<b>73.7</b>	0.034	*
Normal	style	5	1.3	40.0	60.0	0.653	
Dark	dist. features	6	1.5	66.7	33.3	0.411	
Traditional	style	16	4.0	37.5	62.5	0.307	
Quiet Peaceful	atmosphere	57	14.3	49.1	50.9	0.886	
Terrace	dist. features	11	2.8	36.4	63.6	0.359	
Big	functionality	2	0.5	50.0	50.0	1.000	
Glass	dist. features	8	2.0	50.0	50.0	1.000	
Different	style	6	1.5	50.0	50.0	1.000	
Distribution	functionality	2	0.5	0.0	100.0	0.156	
Intimate	atmosphere	13	3.3	69.2	30.8	0.159	
Simple	functionality	10	2.5	80.0	20.0	0.055	
Sophisticated	atmosphere	3	0.8	66.7	33.3	0.562	
Personal treatment	functionality	1	0.3	0.0	100.0	0.317	
Good service	functionality	3	0.8	66.7	33.3	0.562	
Original	style	1	0.3	0.0	100.0	0.317	
Functional	functionality	3	0.8	100.0	0.0	0.082	
Talk	atmosphere	1	0.3	0.0	100.0	0.317	
Couple	style	1	0.3	0.0	100.0	0.317	
Elegant	style	3	0.8	0.0	100.0	0.082	
Amusing	style	1	0.3	0.0	100.0	0.317	
Like me	style	2	0.5	0.0	100.0	0.156	
<b>Clean</b>	<b>style</b>	20	5.0	<b>100.0</b>	0.0	0.000	***
<b>People</b>	<b>atmosphere</b>	9	2.3	<b>100.0</b>	0.0	0.002	**
Internationality	style	3	0.8	100.0	0.0	0.082	
<b>Trendy</b>	<b>style</b>	10	2.5	<b>100.0</b>	0.0	0.001	**
Relaxed	atmosphere	4	1.0	50.0	50.0	1.000	

Masculine	style	1	0.3	100.0	0.0	0.317	
Colours	dist. features	43	10.8	58.1	41.9	0.258	
<b>Products of café</b>	<b>functionality</b>	4	1.0	<b>100.0</b>	0.0	0.044	*
<b>Others</b>		4	1.0	<b>100.0</b>	0.0	0.044	*

Horizontal percentages; \*\*\* p< 0.001, \*\* p<0.01, \* p<0.05.

The list of 49 different reasons in Table 3 was created by coding each respondent's answer with up to five different reason codes. The data (the total sample) contains a total of 768 reasons. In the

total sample the frequencies and the percentages of the five different classes (of the creators of visual first impressions) are as follows:

Distinctive features	219	29%
Style	210	27%
Atmosphere	257	34%
Functionality and accessibility	78	10%
Other	4	< 1%

The above findings seem to indicate that the majority of the reasons for the concerning the selection of the cafés are related to the atmosphere of the café. In the selection of the café to go people in general pay attention also to the distinctive features, and the style of the cafes.

features (dark, bad colors) and style (sterile, a smoking style of café) was mentioned more often in Finland than in Spain (all significant differences). Reasons referring to the style of café like too traditional style, franchise or standing up style and the serious atmosphere of the café (all significant differences) were mentioned by the Spanish but not by the Finnish respondents. In Spain the cafés were rejected more often due to the reasons that the respondents did not like the decoration of the café, they considered it being uncomfortable or too open in its display (exhibition) (all significant differences).

**4.3.2. Reasons for the rejection**

Many statistically significant differences between the two samples were found also in the analysis of the reasons for the rejection of the cafés (Table 4). In Finland much more than in Spain the café was rejected because of the functionality related reasons (such as messy or too open layouts, a passing through character) (all significant differences). Also reasons referring to the atmosphere (dull, cold, noisy and restless) and to distinctive

The total sample in Table 4 contains a total of 647 reasons that we coded into 52 reasons. The frequencies and the percentages of the five classes (of the creators of visual first impressions) are as follows:

Distinctive features	161	25%
Style	229	35%
Atmosphere	153	24%
Functionality and accessibility	104	16%



The findings seem to suggest that the rejection of the café is most often based on the style related reasons, whereas the selection of the café, as was shown earlier, was based on the atmosphere

related reasons. It seems also that reasons concerning the functionality and accessibility have a bigger role in the rejection than in the selection of the cafés.

Table 4  
Reasons for the rejection of cafés

	Class	Total sample		Finland	Spain	Test $\chi^2$	
<b>Messy</b>	<b>functionality</b>	25	6.3	<b>76.0</b>	24.0	0.007	**
Atmosphere	atmosphere	12	3.0	75.0	25.0	0.079	
<b>Noisy Restless</b>	<b>atmosphere</b>	46	11.5	<b>69.6</b>	30.4	0.005	**
Commercial centre	style	40	10.0	47.5	52.5	0.739	
Quarter	style	2	0.5	0.0	100.0	0.156	
<b>Exhibition</b>	<b>functionality</b>	22	5.5	4.5	<b>95.5</b>	0.000	***
<b>Passing through</b>	<b>functionality</b>	17	4.3	<b>76.5</b>	23.5	0.026	*
Much light	dist. Features	7	1.8	42.9	57.1	0.703	
Much modern	style	10	2.5	30.0	70.0	0.200	
Much typical	style	6	1.5	66.7	33.3	0.411	
<b>Much traditional</b>	<b>style</b>	8	2.0	0.0	<b>100.0</b>	0.004	**
Lifeless	atmosphere	6	1.5	33.3	66.7	0.411	
Antiquated	style	3	0.8	33.3	66.7	0.562	
Untidy	style	8	2.0	50.0	50.0	1.000	
Distribution	functionality	2	0.5	0.0	100.0	0.156	
<b>Franchise</b>	<b>style</b>	4	1.0	0.0	<b>100.0</b>	0.044	*
<b>Cold</b>	<b>atmosphere</b>	35	8.8	<b>71.4</b>	28.6	0.008	**
Impersonal	style	7	1.8	57.1	42.9	0.703	
<b>Uncomfortable</b>	<b>style</b>	30	7.5	6.7	93.3	0.000	***
Creeps	atmosphere	6	1.5	66.7	33.3	0.411	
Bad service	functionality	3	0.8	66.7	33.3	0.562	
Not my style	style	14	3.5	42.9	57.1	0.586	
<b>No like decoration</b>	<b>dist. features</b>	55	13.8	14.5	<b>85.5</b>	0.000	***
No seems café	style	29	7.3	58.6	41.4	0.335	
<b>Dark</b>	<b>dist. features</b>	49	12.3	<b>69.4</b>	30.6	0.004	**
<b>Standing up</b>	<b>style</b>	9	2.3	0.0	<b>100.0</b>	0.002	**
Young people	style	9	2.3	44.4	55.6	0.736	
Old people	style	4	1.0	25.0	75.0	0.315	
Small	functionality	4	1.0	25.0	75.0	0.315	
Posh	atmosphere	3	0.8	33.3	66.7	0.562	
Little intimacy	atmosphere	3	0.8	66.7	33.3	0.562	
Little Not cosy	atmosphere	16	4.0	56.3	43.8	0.610	
Self service	functionality	3	0.8	0.0	100.0	0.082	
<b>Serious</b>	<b>atmosphere</b>	6	1.5	0.0	<b>100.0</b>	0.014	*
Sophisticated	atmosphere	3	0.8	33.3	66.7	0.562	
Dirty	style	3	0.8	33.3	66.7	0.562	
Sad	atmosphere	2	0.5	0.0	100.0	0.156	

<b>Dull</b>	<b>atmosphere</b>	12	3.0	<b>91.7</b>	8.3	0.003	**
Snack	functionality	3	0.8	0.0	100.0	0.082	
Too big	functionality	2	0.5	50.0	50.0	1.000	
Odd	style	2	0.5	50.0	50.0	1.000	
No close treatment	functionality	1	0.3	0.0	100.0	0.317	
<b>Bad colours</b>	<b>dist. features</b>	30	7.5	<b>70.0</b>	30.0	0.023	*
<b>Too open</b>	<b>functionality</b>	18	4.5	<b>100.0</b>	0.0	0.000	***
Bad chairs tables	dist. features	20	5.0	70.0	30.0	0.066	
No people	atmosphere	3	0.8	100.0	0.0	0.082	
<b>Sterile</b>	<b>style</b>	11	2.8	<b>100.0</b>	0.0	0.001	**
Ugly	style	24	6.0	58.3	41.7	0.400	
Difficult move	functionality	1	0.3	100.0	0.0	0.317	
Without style	style	2	0.5	100.0	0.0	0.156	
Too simple	functionality	3	0.8	100.0	0.0	0.082	
<b>Smoking</b>	<b>style</b>	4	1.0	<b>100.0</b>	0.0	0.044	*

Horizontal percentages; \*\*\* p< 0.001, \*\* p<0.01, \* p<0.05.

#### 4.4. Approach and avoidance evoking dimensions of visual environments

The creators of the visual first impressions (distinctive features, style, atmosphere, functionality and accessibility) have a

connection to the five different types of experiences proposed by Schmitt (1999) (sense, think, feel, act, and relate) as follows:

SENSE	what I see there are in the place	Distinctive features
THINK	what I think about the place	Style
FEEL	what I feel about the place	Atmosphere
ACT	what I could do in the place	Functionality and accessibility
RELATE	who could go there	

The distinctive features are visual environmental cues that the consumers merely perceive with their sense of sight. The consumer simply observes and registers what there are in the environment. The perception does not involve any evaluations of what is seen. Moreover, when sensing the environment, the person regards the environment as a space. Consumers' evaluations of the style of the café, involve thinking and cognitive processing of the visual environmental cues. When making style

related evaluations the person is not in the role of observer. He actively thinks and tries to figure out how the place looks like. The evaluations of the atmosphere of the café involve emotional reactions: the person is feeling the place. In this kind of affective experiences the person is experiencing the place as a mental space. The evaluations concerning the functionality and accessibility of the café are the act type of experiences: the person imagines how the place functions and what could be done in there. In the evaluations involving the think, feel, act and relate

type of experiences the person might not only use the environmental cues that are visible in the place but also her prior experiences and mental recollections of similar type of places. When the perception of the visual environments (sensing the place) turns into the experiencing of the visual environments (thinking, feeling, acting, and relating the space), the visual first impression contains also holistic evaluations that are based on intuiting and imagining.

The aim of the following analysis is to find out how the reasons indicated by the respondents (the creators of the visual first impressions) organize themselves in relation to each other, and how the resulted constellation of reasons could be interpreted from the viewpoint of the different types of experience (sense, think, feel, and act). We discuss what type of experiences would seem to be more related to the selection of the café (dimensions of approach) and what type of experiences to the rejection of café (dimensions of avoidance).

#### *4.4.1. Dimensions of approach*

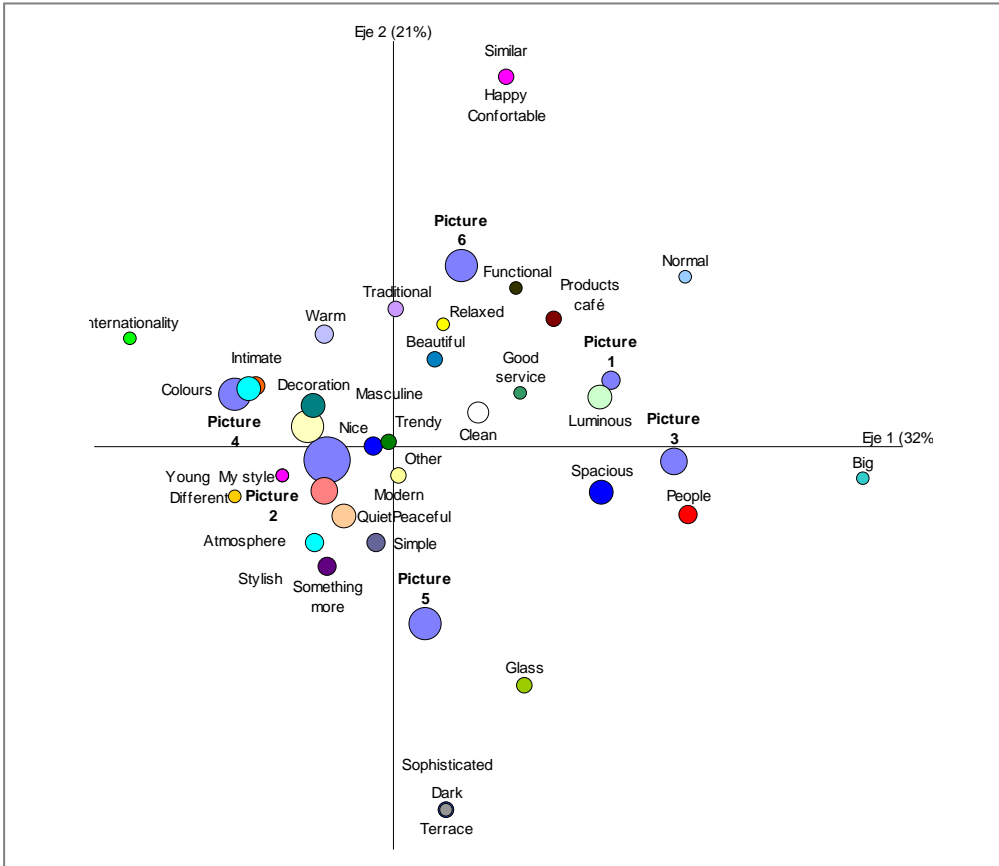
##### *Finnish sample*

In the Finnish sample the vertical axis refers to the FEEL and the SENSE type of visual experiences (Figure 1). On upper part of the axis there are respondents' evaluations of the atmosphere of the place (warm, relaxed) and of the style of the place (traditional, normal, comfortable). The evaluations of the atmosphere are the FEEL type of experiences that have similarities with the evaluations that a person does when a person actually is

present there in the café and experiences its atmosphere. The evaluations located on the lower side of axis are related to the distinctive features of the place (terrace, glass). These kind of evaluation are the SENSE type of experiences (i.e. the perceptions of the place). In these evaluations the respondents have just stated what they have seen that there are in the place without experiencing how the place feels. The vertical axis can also be interpreted as being a continuum referring to "place that distant from myself" (down side of the axis) "close to myself" (top side of the axis). If interpreted in the above-mentioned way, then this axis concerns also the degree of a person's imagined presence in the place.

In the Finnish sample the horizontal axis can be interpreted as being related to the ACT and THINK type of experiences. On the right side there are evaluations that concern the functionality of the café (big, spacious, products of the café). These are the ACT type of experiences of visual environments, that refer to the experiencing the spatial dimensions of the place and imagining the place through actions or through things that could be done there (e.g. eating the products served in the café). On the left side of the axis there are respondents' evaluations of the style of the cafés (my style, internationality). These evaluations are based on the THINK type of experiencing of the visual environments. The farther we move from the from the left to the right the more the evaluations detach from the functionality of the cafes and are replaced by the style and aesthetic related evaluations.

Figure 1  
 Reasons to select a café: Finnish sample



*Spanish sample*

In the Spanish sample the reasons are much more concentrated than in the Finnish sample (Figure 2). Most of the reasons for the selection the cafés are organized and aligned in the direction of the vertical axis. This main axis can be interpreted to refer to the THINK and the SENSE type of visual experiences. On the down side of the vertical axis there are respondents' evaluations of the style of the cafés (sophisticated, modern, elegant). These are the THINK type of visual experiences. On the top side of the vertical axis there are evaluations concerning the

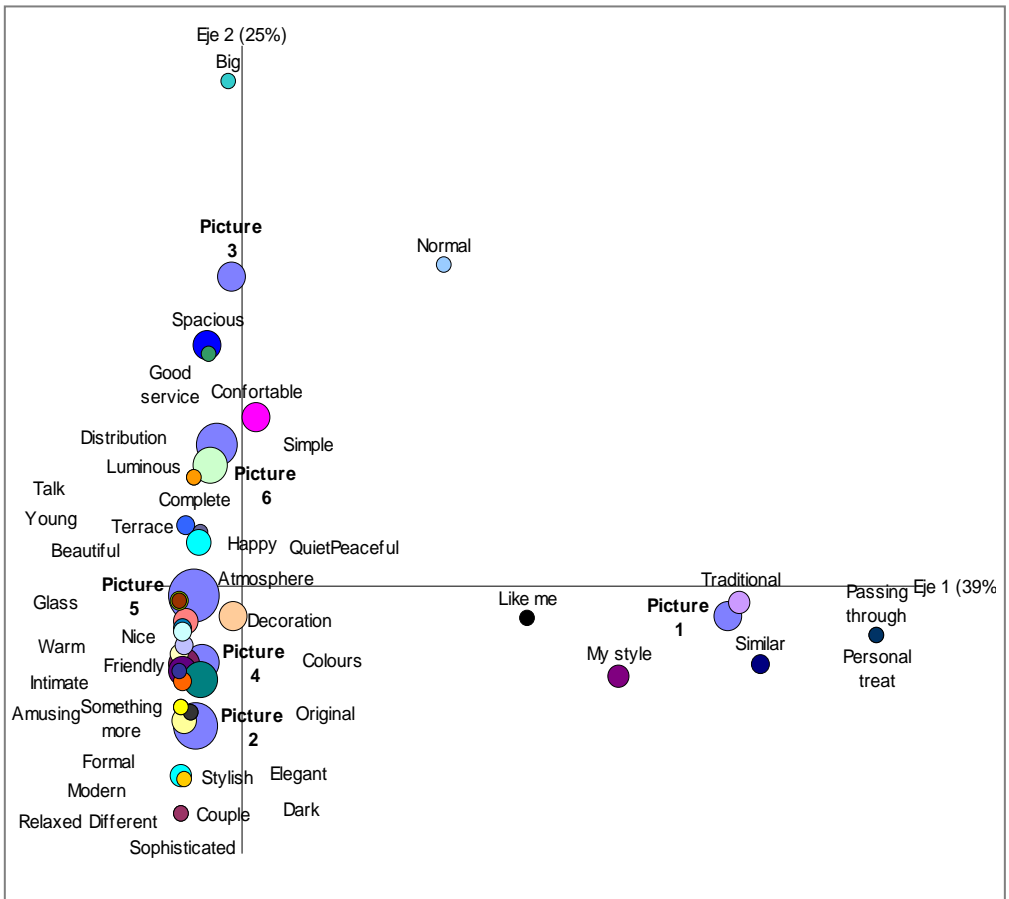
distinctive features of the café (big, spacious). These are respondents' evaluations of how the cafe is perceived as a place, and they belong to the SENSE type of visual experiences (perceptions of the place).

In the Spanish sample there are not any such wide dispersion of functionality and style related factors as was seen in the Finnish sample. However, there are far on the right side of the horizontal axis evaluations of the functionality of the cafés (a passing through café, personal treatment). These are the ACT type of visual experiences. This initial findings

suggest that in Spain such aspects are not so crucial factors from the viewpoint of selection of the café to go. In the Spanish sample the horizontal axis can be interpreted to illustrate two contrasting aspects, namely cafés as a social places (the left side of the axis) and cafés as individual places (the right side of the axis). The high concentration of the reasons on the left side of the horizontal illustrates the importance of the social aspects in the café culture in Spain. An interesting finding in the Spanish sample is also that the evaluations with the

hottest emotional bonds (happy, nice, friendly style of the café) are located near and around the intersection of the vertical and horizontal axis. These evaluations are based on the FEEL type of experiences. In the Spanish sample (and in some degree also in the Finnish sample) the emotional evaluations of the visual environment are "expanding" from the center, so that the degree of emotionality in the evaluations is "weakening" the farther the reasons are from the center.

Figure 2  
 Reasons to select a café: Spanish sample



#### 4.4.2. *Dimensions of avoidance*

##### *Finnish vs. Spanish comparisons*

Same dimensions of approach could be identified both in the Finnish and Spanish samples. However, there are cultural differences of how the different types of visual experiences dominate the visual first impression on which the selection of place to go was based on. The analysis seem to suggest that in Finland people base their evaluations of the visual environments more on the SENSE and the ACT type of visual experiences, than the FEEL and the THINK type of experiences. However in the Finnish sample the FEEL and THINK type of experiences were not in such a dominating role than in the Spanish sample. Thus it seems that when selecting the café to go the Finnish people seem to put emphasis on the distinctive features and functionality of the cafes. The atmosphere and style of the café have also a role in the selection of place to go but from the visual first impression point of view the FEEL and the THINK type of experiences seem to remain in the secondary role. The key finding is also that the emotional FEEL type of visual experiences seem to have a much more dominating role in Spain than in Finland. In Spain there is an emphasis also on the THINK type of experiences concerning the style of the cafés. Besides, in Spain the selection of the café to go is done on mainly on emotional centered reasons and on the social aspects of the café. The findings suggest that in Spain people are more attracted to café if they evaluate it to be "a café for us" rather than "my style of café". This kind of dominance of social aspects in the selection of the café to go was not seen in the Finnish sample. In Finland cafés were selected more on the basis of individualistic reasons, and the visual first impressions contained evalua-

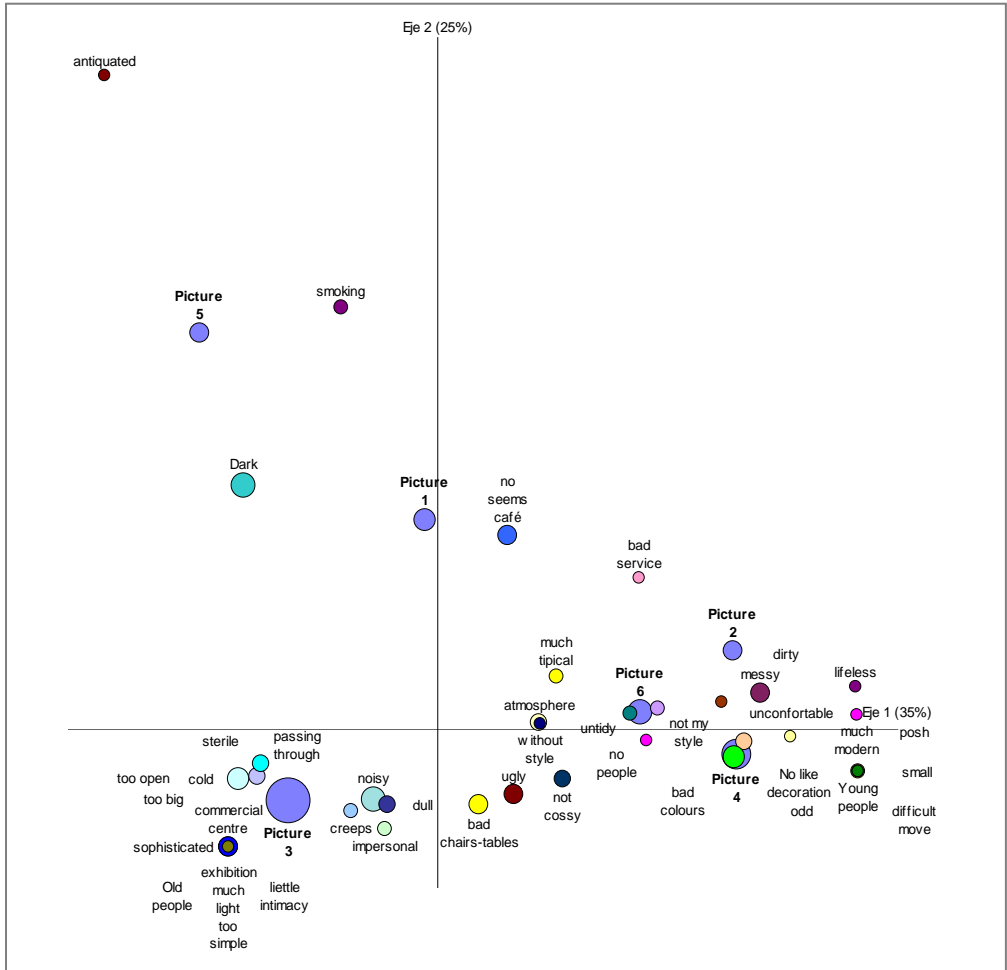
tions of the café as "a café for me" vs. "a café for the others".

##### *Finnish sample*

In the Finnish sample most of the respondents' evaluations are aligned horizontally (Figure 3). The horizontal axis is the primary one from the viewpoint of the dimensions of avoidance. This axis refers to the SENSE and especially to the FEEL type of experiences. Starting from the left side there are respondents' evaluations of the distinctive features (dark) as well as the evaluations of the style of cafes (sterile, commercial centre). The THINK type of experiences (the evaluations of the style; without style, much typical) are found especially near the middle of the horizontal axis, whereas the FEEL type of experiences (the evaluations of the atmosphere; lifeless, posh) are located far on the right side. Here the emotional evaluations are not anymore as concentrated as they were when the evaluations concerned the environments were the people wanted to go.

The upper side of the vertical axis can be interpreted to be related to the respondents' evaluations of the functionality (difficult to move). The lower side of the axis refers more to the style (impersonal). This axis can be interpreted to contain both the ACT and the FEEL type of visual experiences. However, there are not any clear concentrations of these evaluations. The findings seem to indicate that when rejecting the café on the basis of the visual first impressions, the respondents have imagined the place to have some functional features (bad service) and therefore the place is regarded as unattractive and not worth going.

Figure 3  
Reasons to reject a café: Finnish sample



*Spanish sample*

In the Spanish sample (Figure 4) the vertical axis refers to the SENSE and FEEL type of visual experiences. The respondents' evaluations of what there is in the environment (distinctive features; much light, dark) are mostly located on the upper half of the figure. These can be interpreted to be the SENSE type of experiences. The evaluations based on the FEEL type of experiences of the atmosphere are mostly located on the lower side

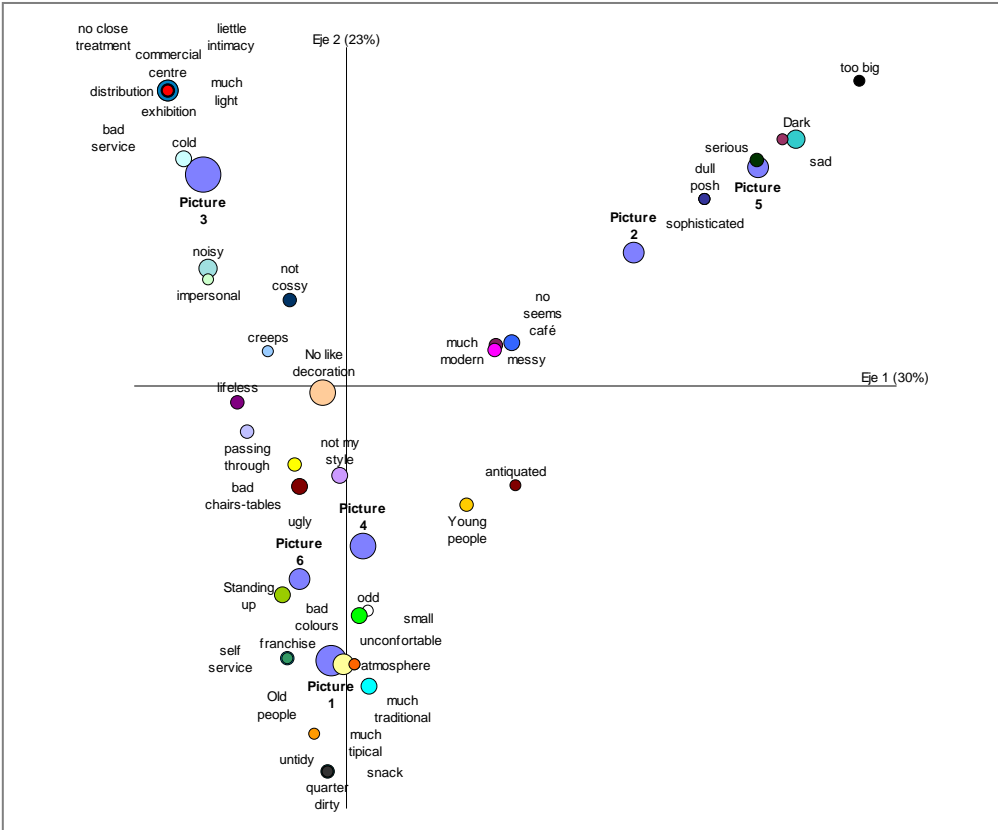
of the vertical axis. It seems that the FEEL type of visual experiences are highly dominating from the viewpoint of the dimensions of the avoidance.

The horizontal axis can be interpreted to refer to the functional (too big, dark) and style related evaluations (commercial centre) of the visual environments. The ACT type of experiences of the functionality of the café are mainly located on the left side of the axis. The THINK type of evaluation of the atmosphere of the café

can be found mainly around the middle axis. There is also on the far right side of the axis a diagonally aligned cluster containing mainly evaluations of the distinctive features and the atmosphere of

the cafés. It seems that this cluster refers to particular types of visual environments (distinct types of cafés) that are rejected due to the negative feelings that they evoke.

Figure 4  
 Reasons to reject a café: Spanish sample



*Finnish vs. Spanish comparisons*

Both in Finland and in Spain the visual environments were rejected on the basis of same dimensions of avoidance. The interpretation of the Figures 3 and 4 showed that there exists in the both samples a dominant SENSE vs. FEEL axis. In Finland this was the horizontal axis, and in Spain the vertical axis. In both countries (however, especially in Spain) the majority

of the respondents evaluations aligned themselves along the SENSE-FEEL continuum. It seem also that in both countries the rejection of the visual environment was somewhat more based on the FEEL type than the SENSE type of experiences. The main difference in the dimensions of avoidance concerned the ACT and THINK type of experiences. The ACT type of visual experiences (concerning the functionality of the cafés) seemed to



be in a more central role in the Finland than in Spain. In Spain, however, the rejection of the café seem to involve more evaluations of the style of the cafes. Thus the THINK type of visual experience seem to be more dominant in Spain than in Finland.

## 5. Conclusions

This study aims to bridge the gap between perception and experience processes. The purpose is to extend the analysis of consumers' perception of environmental cues to the analysis of the experiencing of consumption environments. The study is based on the view of the reciprocal interaction between a consumer and an environment. The view proposed in this study broadens the traditional views of consumer behavior concerning feeling, thinking and acting, by highlighting the role of intuiting, imagining, and holistic experiencing in the consumer environment interactions, and in the formation of visual first impressions.

The experiencing of the environment means that the visual environmental cues evoke a state in consumer. This holistic state, the visual first impression, cannot necessarily be reduced to the perception of individual environmental cues or the elements of visual environment. The states evoked by visual environments may vary in their emotional intensity. The visual first impression is an entity containing consumers' cognitive evaluations, and emotional and behavioral reactions.

The empirical analysis showed how the multitude of different reasons for the selection and rejection of visual environments were related to the four classes of the creators of visual first impressions: distinctive features, style, atmosphere, functionality and accessibility. The analysis pointed out the highly context specific nature of the visual first

impression phenomenon. It showed how the specific content of the each classes and their application varied greatly both across respondents and cultures. A same environmental cue could evoke both approach and avoidance. However, the difference lay often in that when connected to avoidance the dimension of evaluation or interpretation contained an extra qualifier "too much" (e.g. the café is too dark, too trendy, too open).

The interpretive analysis of the approach and avoidance evoking dimensions of visual environments showed how the aforementioned creators of visual first impressions are related to the four approach and avoidance evoking dimensions of visual environments (the sense, think, feel, and act type of experiences). A same dimension of experience could evoke both approach and avoidance. Moreover, the same approach and avoidance evoking dimensions were found both in the Finnish and Spanish samples. There were however cultural differences concerning which type of the experiences were dominant in the visual first impressions. In Finland cafés were mostly selected on the basis of the sense and the act type experiences. In Spain the selection was more based on the feel and the think type of experiences. Besides, in Spain there were also social aspects involved in the evaluations of the visual environments. In Finland the rejection of the café was mostly based on the act type of experiences whereas in Spain essentially on the think type of experiences.

The standardized cafés and coffee shops are introduced all over the world (e.g. Thompson and Arsel, 2004). The initial results of this study make us to assume that the standardization of consumption environments do not produce standardized interpretations. There exist cultural differences on how the visual environments are interpreted and experienced.

## 6. References

- Aubert-Gamet, V. and Cova, B. (1999). "Servicescapes: From modern non-places to postmodern common places". *Journal of Business Research*, vol. 44, n. 1, pp. 37-45.
- Babin, B.J. and Attaway J.S. (2000). "Atmospheric affect as a tool for creating value and gaining share of customer". *Journal of Business Research*, vol. 49, n. 2, pp. 91-99.
- Baker, J.; Parasuraman, A.; Grewal D. and Voss, G.B. (2002). "The influence of multiple store environmental cues on perceived merchandise value and patronage intentions". *Journal of Marketing*, vol. 66, n. 2, pp. 120-141.
- Belk, R.W. (1975). "Situational variables and consumer behavior". *Journal of Consumer Research*, vol. 2, n. 3, pp. 157-164.
- Belk, R.W. (1980). "Effects of consistency of visual consumption patterns on impression formation". *Advances in Consumer Research*, vol. 7, n. 1, pp. 365-371.
- Bellizzi, J.A.; Crowley, A.E. and Hasty, R.W. (1983). "The effects of color in store design". *Journal of Retailing*, vol. 59, n. 1, pp. 21-45.
- Bellizzi, J.A. and Hite, R.E. (1992). "Environmental color, consumer feelings, and purchase likelihood". *Psychology and Marketing*, vol. 9, n. 5, pp. 347-363.
- Bianchi-Berthouze, N. (2002). "Mining multimedia subjective feedback". *Journal of Intelligent Information Systems*, vol. 19, n. 1, pp. 43-59.
- Bitner, M.J. (1992). "Servicescapes: The impact of physical surroundings on customers and employees". *Journal of Marketing*, vol. 56, n. 2, pp. 57-71.
- d`Astous, A. (2000). "Irritating aspects of the shopping environment". *Journal of Business Research*, vol. 49, n. 2, pp. 149-156.
- Demarais, A. and White, V. (2005). *First impressions: What you don't know about how others see you*. London: Hodder and Stoughton Ltd.
- Donovan, R.J. and Rossiter, J.R. (1982). "Store atmosphere: An environmental psychology approach". *Journal of Retailing*, vol. 58, n. 1, pp. 34-57.
- Elliott, R. (1998). "A model of emotion-driven choice". *Journal of Marketing Management*, vol. 14, n. 1/3, pp. 95-108.
- Gilboa, S. and Rafaeli, A. (2003). "Store environment, emotions and approach behaviour: Applying environmental aesthetics to retailing". *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, vol. 13, n. 2, pp. 195-211.
- Gladwell, M. (2005). *Blink. The power of thinking without thinking*. New York: Little, Brown and Co.
- Greenacre, M. and Jörg, B. (1994). *Correspondence analysis in the social sciences. Recent developments and applications*. London: Academic Press.
- Herzog, T.R.; Kaplan, S. and Kaplan, R. (1982). "The prediction of preferences for unfamiliar urban places". *Population and Environment*, vol. 5, n. 1, pp. 43-59.

- Holbrook, M.B. (2000). "The millennial consumer in the texts of our times: Experience and entertainment". *Journal of Macromarketing*, vol. 20, n. 2, pp. 178-192.
- Holbrook, M.B. and Hirschman, E.C. (1982). "The experimental aspects of consumption: Consumer fantasies, feelings, and fun". *Journal of Consumer Research*, vol. 9, n. 2, pp. 132-140.
- Kaplan, S. and Kaplan, R. (1983). *Cognition and environment. Functioning in an uncertain world*. Ann Arbor, MI (EE.UU): Ulrich's.
- Kenhove, P. Van and Desrumaux, P. (1997). "The relationship between emotional states and approach or avoidance responses in a retail environment". *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, vol. 7, n. 4, pp. 351-368.
- Kumar, V. and Karande, K. (2000). "The effect of retail store environment on retailer performance". *Journal of Business Research*, vol. 49, n. 2, pp. 167-181.
- Laaksonen, P. (1994). *Consumer involvement: Concepts and research*. London: Routledge.
- Laaksonen, P.; Laaksonen, M. and Huuhka, A. (2006). "Visuaalinen ensivaikutelmajäsennys kulutuskontekstin houkuttelevuudesta ja sen torjunnasta". *Kuluttajatutkimus. Nyt-verkkolehti*, n. 1, pp. 1-17.
- Levy, M. and Weitz, B.A. (2004). *Retailing management*. New York: McGraw-Hill.
- MacInnis, D. and Price, L. (1987). "The role of imagery in information processing: Review and extensions". *Journal of Consumer Research*, vol. 13, n. 4, 473-491.
- MacLaran, P. and Brown, S. (2005). "The center cannot hold: Consuming the utopian marketplace". *Journal of Consumer Research*, vol. 32, n. 2, pp. 311-323.
- Mehrabian, A. and Russell, J.A. (1974). *An approach to environmental psychology*. Cambridge: The Massachusetts Institute of Technology.
- Morrin, M. and Ratneshwar, S. (2000). "The impact of ambient scent on evaluation, attention, and memory for familiar and unfamiliar brands". *Journal of Business Research*, vol. 49, n. 2, pp. 157-165.
- Ritterfeld, U. and Cupchik, G.C. (1996). "Perceptions of Interior Spaces". *Journal of Environmental Psychology*, vol. 16, n. 4, pp. 349-360.
- Rosenbaum, M.S. (2005). "The symbolic servicescape: Your kind is welcomed here". *Journal of Consumer Behaviour*, vol. 4, n. 4, pp. 257-267.
- Schmitt, B. (1999). "Experiential marketing". *Journal of Marketing Management*, vol. 15, n. 1-3, pp. 53-67.
- Solomon, M.R. (2006). *Consumer behavior. Buying, Having and Being*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Education, Inc.
- Solomon, M.R. (1983). "The role of products as social stimuli: A symbolic interactionism perspective". *Journal of Consumer Research*, vol. 10, n. 3, pp. 319-329.

- Tai, S.H.C. and Fung, A.M.C. (1997). "Application of an environmental psychology model to in-store buying behavior". *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, vol. 7, n. 4, pp. 311-337.
- Thompson, C.J. and Arsel, Z. (2004). "The starbucks brandscape and consumers' (anticorporate) experiences of glocalization". *Journal of Consumer Research*, vol. 31, pp. 631-642.
- Ward, J.C.; Bitner, M.J. and Barnes, J. (1992). "Measuring the prototypicality and meaning of retail environments". *Journal of Retailing*, vol. 68, n. 2, pp. 194-220.
- Zajonc, R.B. (1980). "Feeling and thinking. Preferences need no inferences". *American Psychologist*, vol. 35, n. 2, pp. 151-175.
- Zeithaml, V.A. and Bitner, M.J. (2000). *Services marketing. Integrating customer focus across the firm*. Boston: McGraw-Hill.

# ANÁLISIS DE LA EDAD COGNITIVA COMO CRITERIO DE SEGMENTACIÓN DEL TURISTA MAYOR



*Pecunia, Monográfico*  
(2010), pp. 91-122

Mauro R. Miranda Barreto<sup>1</sup>  
maurombarreto@hotmail.com

Ana M. González Fernández  
amgonf@unileon.es  
Universidad de León

## Resumen

La denominada tercera edad constituye uno de los segmentos de mercado más atractivos para la industria turística en las economías desarrolladas del siglo XXI. Este grupo, cada vez más numeroso, cuyos individuos están en plenitud de facultades y con una disponibilidad adquisitiva considerable, no puede ser tratado como un conjunto homogéneo en términos demográficos, psicológicos, ni comportamentales. Realizada una revisión de la literatura sobre los diversos criterios empleados para la segmentación del mercado de mayores, el presente artículo plantea un modelo de medición del constructo "edad cognitiva", como alternativa a la edad cronológica, variable tradicionalmente utilizada para diferenciar a los mayores, con la finalidad de determinar si existen diferencias significativas entre ambas.

El objetivo de esta investigación es, por lo tanto, comprobar si existen divergencias entre las edades cognitivas y cronológicas de las personas mayores, en el caso de que se contraste positivamente esta hipótesis, se justificaría la importancia de utilizar dicha variable en el proceso de segmentación de las personas mayores. Una vez realizada la segmentación se analiza el efecto de la edad cognitiva sobre el comportamiento turístico de los mayores como turistas en los viajes de larga duración. Con la finalidad de alcanzar estos objetivos y una vez recopilada la información, se emplean un conjunto de técnicas estadísticas multivariantes que permitirán contrastar las hipótesis

**Palabras clave:** *Mayores, segmentación, edad cognitiva, comportamiento turístico.*

## Abstract

The so-called third age is one of the most attractive market segments for the tourism industry in the developed economies of the twenty-first century. This group, growing in numbers,

<sup>1</sup> Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Campus de Vegazana, s/n, 24071-León (España).

whose members are in full authority and considerable purchasing power availability can not be treated as homogeneous in terms of demographics, psychological, or in their behavior.

A review of the literature on the various criteria used for greater market segmentation, this article presents a model for measuring the construct "cognitive age" as an alternative to chronological age, variable traditionally used to differentiate older people in order to determine whether there are significant differences between them.

The objective of this research is, therefore, to determine whether there are differences between cognitive and chronological ages of the older people, in the case of a positive contrast to this hypothesis, we justify the importance of using that variable in the segmentation process of older people. Once the segmentation is determined, the cognitive age effect on the behavior of the largest tourism and tourists on long journeys will be analyzed.

In order to achieve these objectives, and once obtained the information collected, it will be used a set of multivariate statistical techniques which will test the hypotheses raised.

**Keywords:** *Elder people, segmentation, cognitive age, tourism behavior.*

## 1. Introducción

En pleno siglo XXI la denominada tercera edad constituye uno de los segmentos de mercado más atractivos para las economías desarrolladas, ya que se trata de un colectivo cada vez más numeroso, con una participación activa en la sociedad y cuyas características son sustancialmente distintas al estereotipo tradicional (ver Cuadro 1). En la actualidad, las personas mayores son autosuficientes, no tienen limitaciones importantes, disponen de tiempo, dinero y ganas de disfrutar (Grande Esteban, 1993,

1995, 1999, 2000, 2002; Martín, McGuire y Allen, 1998; Dann, 2000, 2001, 2002; De Borja Solé, Casanovas Pla y Bosch Camprubí, 2002; Moschis y Friend, 2008, Sudbury y Simcock, 2009). Por otra parte, sus características y comportamiento heterogéneo, ha provocado un extraordinario incremento de interés en las últimas décadas, tanto desde una perspectiva empresarial, como científica (Sherman, Schiffman y Mathur, 2001; Glover y Prideaux, 2009; Jang *et al.*, 2009).

Cuadro 1

### Mitos o estereotipos sobre personas mayores

- Carecen de poder adquisitivo
- Tienen sus facultades mentales disminuidas o están enfermas
- Son un grupo homogéneo
- Se perciben como ancianos
- Son reacias a probar nuevos productos o servicios
- No son físicamente activas
- No tienen cultura
- Son improductivas
- No son un mercado sustancial

*Fuente:* Adaptado de Dychtwald y Gable, 1990 y Grande Esteban, 1993.

Concretamente, desde el ámbito del marketing, el estudio de las personas mayores ha evolucionado sustancialmente desde los años ochenta, como respuesta a las exigencias enfocadas hacia la comprensión de sus necesidades, pudiendo distinguirse tres etapas, (Moschis, 2003):

- **Fase anterior a los años 80.** El segmento de mayores es prácticamente ignorado ya que se considera poco significativo debido a sus limitados recursos económicos. La atención en los mercados se centra principalmente en las personas con edades inferiores a los 50 años.
- **Años 80.** Se comienza a otorgar relevancia al grupo de mayores desde una perspectiva científica, debido a su tamaño, mayor poder adquisitivo y a la existencia de diferentes estilos de vida y características de compra Bartos (1980), sin embargo, desde el ámbito empresarial se sigue manteniendo una visión estereotipada de los clientes mayores.
- **Años 90 hasta la actualidad.** A partir de esta década, cada vez un mayor número de empresas se hacen eco de la importancia de este mercado, por lo que desarrollan programas específicos de Marketing enfocados hacia dicho segmento. Se reconoce, además, su diversidad y complejidad, lo que justifica un mayor interés científico enfocado principalmente hacia la estrategia de segmentación y al diseño de políticas de marketing-mix dirigidas hacia este público objetivo.

## 2. La segmentación del mercado de personas mayores

La heterogeneidad, cuando se hace referencia a las personas mayores, alcanza diversos ámbitos, desde el término que trata de designarlo, hasta sus características personales y de consumo. Respecto al primer aspecto, en la literatura aparecen numerosas formas de citar este grupo, siendo las denominaciones más utilizadas en el área de Marketing, las siguientes:

*"Older Market"* (Allan, 1981; Sherman, Schiffman y Mathur, 2001; Carrigan, Szmigin y Wright, 2004), *"Mature Market"* (Lazer, 1985, 1986; Shoemaker, 2000; Moschis, Bellenger y Curasi, 2004; Wang, Norman y McGuire, 2005), *"Muppie Market"* (Brown, 1986; Goldman, 1989; Bone, 1991), *"Gray Market"* (Doherty, 1986; Linden, 1986; Rosenfeld, 1986; Kerstetter y Gitelson, 1990; Uysal, Zimmerer y Bonn, 1990); *"50-plus Market"* (Silvers, 1997) y *Senior Market* (Shoemaker, 1989; Reece, 2004; Jang et al, 2009), *"Maturing Market"*, término que incluye al grupo de *"preseniors"* cuya edad está comprendida entre los 50 y los 64 años, así como los *"seniors"* donde se considera a los individuos a partir de los 64 años (Whitford, 1998). Finalmente, se debe citar también el conocido término, relativo a la generación *"Babyboom"* (Evans y Berman, 1987; Clary, 1991; Lanquar, 1993, 1995; Johanson, 2001; Lehto, O'Leary y Lee, 2001) y, más concretamente a los *"Greying baby boomers"* (Loveseed, 2000), personas nacidas entre la recesión americana y la Segunda Guerra Mundial.

Independientemente de la diversidad de denominaciones otorgadas a este segmento, aspecto que puede ser considerado más o menos relevante, pero que muestra la multitud de trabajos realizados sobre dicho colectivo, una revisión de la literatura pone de manifiesto que en los años ochenta se comienza a dejar constancia de la heterogeneidad del mercado de mayores en términos demográficos, de salud, aspectos psicológicos, sociales y de estilos de vida. Estos indicadores señalan que no se trata de un único segmento de mercado al que dirigirse por igual, si no, de diversos colectivos que tradicionalmente no han sido considerados como tales, pero cuya particular idiosincrasia requiere de investigaciones tanto con la finalidad de distinguir las variables que les diferencian, como los efectos que dichas variables provocan en su comportamiento. De hecho, nume-

rosos trabajos ratifican la existencia de distintos segmentos de mercado dentro del colectivo de mayores, tal y como se pone de manifiesto en el siguiente Cuadro.

Cuadro 2  
Estudios de segmentación de mayores

Investigador	Año	Umbral de Edad	Criterio de Segmentación
Fela	1978	65 años	Psicográfico
Bartos	1980	50 años	Socioeconómico
Merril y Weeks	1983	65 años	Patrones de conducta frente a la jubilación y beneficios
Festervand y Lumpkin	1985	60 años	Actitudes hacia la publicidad y comportamiento de compra
French y Fox	1985	65 años	Adaptación a la jubilación
Lazer	1985	55 años	Edad cronológica
Lumpkin	1985	65 años	Orientación a la compra
Lumpkin, Greenberg y Goldstucker	1985	60 años	Edad cronológica y comportamiento de compra
Visvabharathy y Rink	1985	65 años	Edad cronológica
Goldring y Co. Inc.	1987	50 años	Psicográfico
Day, Davis, Dove y French	1987/1988	65 años	Psicográfico
Lumpkin y Festervand	1987/1988	65 años	Fuentes de información
Hawes	1988	50 años	Estilos de vida
Gollup y Javitz	1989	55 años	Psicográfico
Sorce, Tyler y Loomis	1989	60 años	Estilos de Vida
Bone	1991	50 años	Análisis de 33 estudios de Segmentación del Mercado de Mayores
Fericgla	1992	65 años	Etnoclases
Moschis	1992	55 años	Gerontológico
Grande Esteban	1993	65 años	Psicográfico
Morgan y Levy	1993	50 años	Psicográfico
Tréguer	1994	50 años	Edad cronológica
Díaz Casanova	1995	50 años	Edad cronológica
Sawchuk	1995	50 años	Edad cronológica
Maiztegui Oñate	1996	65 años	Edad cronológica
Moschis	1996	55 años	Actitudes y estilos de vida
Oates, Shufeldt y Vaught	1996	65 años	Psicográfico
Dunne y Turley	1997	55 años	Servicios financieros
Cleaver y Muller	1998	55 años	Motivos de viaje
Long	1998	55 años	Edad cronológica
Oates, Shufeldt y Vaught	1998	65 años	Psicográfico
Cleaver, Thomas, Ruys y Wei	1999	56 años	Motivos de viaje
Grande Esteban	1999	65 años	Comportamiento de compra y actitudes
Guiot	1999	50 años	Análisis Comparativo de varios estudios
Aldás Manzano, Küster Boluda y Vila López	2001	65 años	Edad cronológica y composición del hogar
Leinweber	2001	62 años	Valores
Grande Esteban	2002	65 años	Elección de establecimiento comercial



Hsu y Lee	2002	55 años	Atributos de selección del viaje en autocaravana
Lancaster y Williams	2002	50 años	Psicográfico
Kim, Wei y Ruys	2003	50 años	Atributos en la elección de un viaje
Jayanti, Mcmanamon y Whipple	2004	55 años	Orientación a una determinada marca
Littrell, Paige y Song	2004	50 años	Actividades en viajes
Reece	2004	55 años	Razones de elección de un viaje
Moschis, Bellenger y Curasi	2004	55 años	Gerontológico
Moschis, Curasi y Bellenger	2004	55 años	Gerontológico
Ramos Soler	2005	65 años	Psicográfico y edad cognitiva
Birtwistle y Tsim	2005	45 años	Comportamiento de compra
Jang y Wu	2006	60 años	Motivos de viaje
Miranda Barreto	2006	55 años	Edad cognitiva

*Fuente:* Adaptado y actualizado a partir de Faranda y Schmidt (1999) y Ramos Soler (2005).

Revisadas las investigaciones, es necesario dejar constancia, además, sobre la falta de unanimidad respecto al umbral adoptado como límite de la edad del mayor, ya que existen estudios que consideran a las personas a partir de los 50 hasta los 65 años, aspecto que influye en la segmentación de este grupo si se utiliza la edad cronológica como criterio principal en la partición del mercado.

Esta diversidad de cuestiones relativas a las personas mayores como colectivo interesante de investigar y segmentar, pone de manifiesto la trascendencia de las discusiones en torno a la adopción o no de la edad cronológica como variable de análisis del mercado de mayores. De hecho, algunos autores afirman que criterios tradicionales de segmentación como los socioeconómicos y demográficos poseen una insuficiencia explicativa frente a la creciente personalización de los consumos individuales en las economías desarrolladas, fruto de los cambios socioculturales originados por la rápida adaptación del individuo a la sociedad en que se mueve (González Fernández y Bello Acebrón, 2002).

A pesar de la popularidad de uso de la edad cronológica, las investigaciones parecen confirmar la sabiduría popular que indica que la edad es más un estado men-

tal que físico (Solomon, Bamossy y Askegaard, 1999). La principal deficiencia atribuida a este criterio radica en que los individuos manifiestan, en ocasiones, un comportamiento influido por una edad diferente de la presentada en sus documentos (Barak y Schiffman, 1981), existe una tendencia creciente hacia sentirse y verse más joven, *"quizás como un mecanismo de defensa ante una sociedad que ha puesto su énfasis en la juventud"* (Villanueva Orbaiz, 1997: 61). Desde los años cincuenta, hasta épocas mucho más recientes, una amplia variedad de estudios corroboran que las personas mayores se identifican a sí mismas como más jóvenes, rechazando denominaciones como *"tercera edad"*, *"ancianos"* o *"viejos"*, lo que demuestra una clara negación de las características relacionadas con su edad cronológica (Havighurst y Albrecht, 1953; Tuckman y Lorge, 1954; Blau, 1956, 1961; Kutner *et al.*, 1956; Phillips, 1956, 1957, 1961; Tuckman y Lavell, 1957; Jyrkilä, 1962; Tuckman, Lorge y Zeman, 1961; Zola, 1962; Rosow, 1967; 1974; Guptill, 1969; Tréguer, 1994; Guérin, 1995). Por este motivo, a la hora de establecer estrategias enfocadas hacia los consumidores mayores, se propone que la edad cronológica sea sustituida por su edad percibida, es decir, la edad que las personas sienten

tener, midiendo diferentes facetas de esta edad subjetiva y asociándolas con características demográficas y psicográficas, así como con su comportamiento (Barak y Schiffman, 1981; Barak y Stern, 1986; Dytchwald y Flower, 1989; Moschis, Mathur y Smith, 1993, Barak, 2009).

Estas reflexiones justifican la necesidad de orientar las investigaciones de Marketing hacia la edad percibida o cognitiva, con la finalidad de poder alcanzar un mejor entendimiento de los mayores.

### **3. La edad cognitiva como criterio de segmentación del mercado de mayores**

#### **3.1. Conceptualización del constructo "edad cognitiva"**

La percepción que cada individuo posee sobre su madurez puede ser considerada como respuesta a los estereotipos sociales o culturales de la edad, a las alteraciones en el ambiente social y a los cambios psicológicos ocurridos con la edad (Peters, 1971). La identificación del individuo con una edad concreta es un proceso que implica la relación de éste y un modelo estandarizado, con el que siente afinidad (Guptill, 1969).

Existen diversas actitudes y comportamientos que pueden ser consideradas como el reflejo de una auto-identificación con un grupo concreto, razón por la cual, hace décadas que los investigadores tratan de plantear métodos cuyo objetivo es medir la identificación de la edad cognitiva de las personas, intentando aportar un mayor conocimiento sobre su comportamiento como consumidores.

Desde una perspectiva conceptual, la edad cognitiva o autopercebida es definida como un componente del autoconcepto que las personas tienen de sí mismas (Blau, 1956; Kasteubaum, Durbin, Sabatini y

Artt, 1972; Wylie, 1974; George, Mutran y Pennybacker, 1980).

Originalmente, los análisis sobre este constructo se realizan dentro de la disciplina de gerontología. Posteriormente surgen planteamientos desde ópticas de estudio más próximas a la sociología y a la filosofía, son investigaciones que adoptan perspectivas interpretativas, posestructuralistas y posmodernistas que defienden que este autoconcepto es más una construcción social, que otorga menos énfasis al individuo en sí mismo y más a la producción de una individualidad como fruto de un amplio sistema social y cultural (Belk, 1988; Belk, Wallendorf y Sherry, 1989; Schouten, 1991; Firat, 1992; Thompson y Hirschman, 1995; Catterall y Maclaran, 2001).

Es a partir de la década de los ochenta cuando se comienza a percibir la trascendencia de esta variable desde la disciplina científica de marketing. De hecho, los primeros resultados obtenidos muestran que la edad cognitiva es más efectiva como indicador de la satisfacción de vida en comparación con la edad cronológica (Sherman, Schiffman y Dillon, 1988), encontrando relaciones significativas positivas entre dicha variable y otras previas al comportamiento, como la autoestima y la confianza en las capacidades de los individuos (Barak y Rahtz, 1990) o su relación con el nivel de actividad e involucración social (Chua, Cote y Leong, 1990). También en esta época es reseñable destacar la existencia de estudios que ponen de manifiesto la mejor capacidad de predicción del comportamiento de la edad cognitiva, respecto a la tradicional variable, edad cronológica (Smith y Moschis, 1984; Sherman, Schiffman y Dillon, 1988).

Posteriormente, las investigaciones de marketing se han orientado hacia la búsqueda de relaciones significativas entre la edad cognitiva y el comportamiento del individuo como consumidor, destacando los resultados obtenidos en relación con

las actitudes del individuo hacia la publicidad (Smith y Moschis, 1984), la utilización de los medios de comunicación (Barak y Gould, 1985), la predisposición a probar nuevas marcas (Stephens, 1991), el nivel de satisfacción como resultado de análisis de quejas (Dolinsky, 1997), la búsqueda de información (Gwinner y Stephens, 2001) o la conciencia de moda (Wilkes, 1992). Más recientemente, las investigaciones se han centrado en demostrar la utilidad de la edad cognitiva en la segmentación y definición de público objetivo (Reisenwitz y Iyer, 2007), así como su relación con el comportamiento del consumidor (Sudbury y Simcock, 2009).

### 3.2. Medición de la edad cognitiva

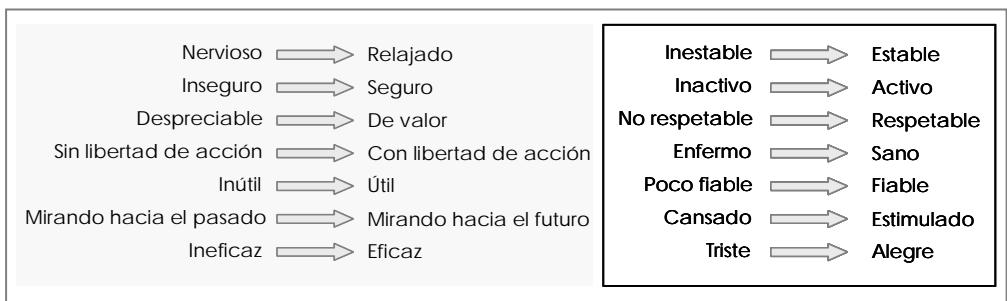
A lo largo de la historia, surgen diversas metodologías con el objetivo de medir la variable “**edad cognitiva**”, entre las cuales destacan tres escalas: la escala de **ítem único** surgida en los años cincuenta (Blau, 1956), las escalas de medida con base en el diferencial semántico (Guptill, 1969;

George, Mutran y Pennybacker, 1980; Mutran y George, 1982) y, finalmente, la escala de década de edad, más completa y sobre la que se han realizado numerosas aplicaciones empíricas (Barak y Schiffman, 1981).

La escala de **ítem único** es la más sencilla, consiste en preguntar al entrevistado a qué categoría de edad piensa que pertenece, surgiendo respuestas que difieren de un estudio a otro, aunque las más comunes son “persona joven”, “persona de mediana edad” y “persona mayor”.

Este método presenta diversas deficiencias, como la falta de conocimiento sobre la percepción que los individuos tienen sobre cada categoría de edad y la influencia ejercida por los estereotipos negativos existentes en la sociedad acerca de los mayores, lo que puede sesgar los tipos de respuesta, (Rosow, 1974). Los resultados derivados del empleo de esta escala son vagos y poco prácticos, ya que tratan un fenómeno complejo de una manera excesivamente sencilla (Stephens, 1991).

Figura 1  
Adjetivos bipolares



La escala de **diferencial semántico** se deriva de la técnica con idéntica denominación desarrollada por Osgood, Suci y Tannenbaum (1957). Está configurada por una combinación de procedimientos de asociación y de escalas relacionadas con adjetivos bipolares, como los utilizados por

George, Mutran y Pennybacker (1980), mostrados en la siguiente figura. Es empleada por primera vez con la finalidad de identificar la edad cognitiva por Guptill (1969) permitiéndole medir los conceptos de “**persona de mediana edad**”, “**yo mismo**” y “**persona anciana**” lo que permite

que la edad autopercebida sea valorada calculando la distancia entre la opinión que las personas tienen de sí mismas y la que poseen respecto a las otras dos referencias (Villanueva Orbaiz, 1997). Su principal limitación viene determinada por la dificultad de su administración, además, es necesario dejar constancia del escaso soporte empírico existente sobre la aplicación de esta metodología. Las respuestas relacionadas con cada uno de los puntos de referencia: persona de mediana edad, yo mismo y persona anciana, permiten que la edad autopercebida sea valorada calculando la distancia entre la opinión que las

personas tienen de sí mismas y sus opiniones con respecto a las otras dos referencias (Villanueva Orbaiz, 1997). Su principal limitación viene determinada por la dificultad de administración, así como por el escaso soporte empírico existente sobre la aplicación de esta metodología.

A continuación, se introduce un Cuadro donde se incluyen las investigaciones que utilizaron como metodología las escalas de Ítem Único, Diferencial Semántico y Edad Personal. Se indica el segmento de edad cronológica analizado, el sector de aplicación y los resultados considerados más relevantes del estudio.

Cuadro 3

**Aplicación de las escalas de edad cognitiva de ítem único y diferencial semántico**

Autor	Año	Escala	Sector/grupo de edad	Comentarios
Guptill	1969	Diferencial semántico	Sociología: 55-87	Analiza los aspectos más significativos a la hora de medir la identificación de la edad.
Kastenbaum, Derbin, Sabatini y Artt	1972	Edad personal <sup>2</sup>	Gerontología: 20-69	Estudia relaciones de la edad cronológica con los conceptos: Edad personal, edad interpersonal y edad consensual.
Baum y Boxley	1983	Ítem único	Psicología: 74,5 (edad media)	Estudia la relación entre la realización de actividades y sentirse más joven.
Guiot	2001b	Edad personal (modificada)	Comportamiento del consumidor: 20-75	Analiza la utilización de la edad cognitiva a la hora de segmentar el mercado de ropa para mujeres mayores.

Finalmente, surge la escala de **década de edad**, propuesta por Barak y Schiffman (1981), con base en la escala de edad personal de Kastembaum, Derbin, Sabatini y Artt (1972). Este modelo plantea cuatro dimensiones relacionadas con la edad que una persona siente tener, la

que cree aparentar, la que reflejan sus acciones y la que manifiestan sus intereses, valoradas en décadas de edad. Una vez recogidos los valores de cada una de las dimensiones, la edad cognitiva es determinada por la media simple del conjunto de dimensiones.

<sup>2</sup> Esta es la escala en la cual se basaron Barak y Schiffman (1980) para formular la suya, es la escala precedente a la escala de década de edad.

Figura 2  
El modelo de Barak y Schiffman (1981)

Yo me **siento** como si estuviera en mis

Yo creo que **aparento** (la gente me ve) como si tuviera

Yo **hago** las cosas comunes a una persona de

Mis **intereses** son aquellos de una persona que está en sus

Contestadas con las décadas: (20s, 30s, 40s, 50s, 60s, 70s, 80s)

*Fuente:* Barak y Schiffman (1981: 605).

Esta escala es la más utilizada, constituyendo la base de importantes aportaciones e innovaciones en el sistema de medición de la edad cognitiva, encontradas en trabajos muy recientes (Galambos, Turner y Tilton Weaver, 2005; Wei, 2005; Miranda Barreto, 2006; Hubley y Russell, 2009; Teuscher, 2009).

A continuación, se recogen las principales investigaciones realizadas sobre la edad cognitiva cuya metodología toma como referencia la escala de "Década de edad". Se indica el segmento de edad cronológica analizado, el sector de aplicación y los resultados considerados más relevantes del estudio.

Cuadro 4  
Aplicaciones de la escala de década de edad

Autor	Año	Sector/grupo de edad	Comentarios
Barak y Schiffman	1981	Comportamiento del consumidor/cuidado del pelo: +55	La variable "Edad Cognitiva" proporciona datos que no son posibles cuando se utiliza sólo la edad cronológica.
Barak y Gould	1985	Mujeres consumidoras ocio: 30-69	Analiza seis conceptos de edad: Cronológica, cognitiva, ideal, juvenil, de discrepancia y de disparidad.
Barak	1987	Gerontología: 30-69	Corroboración de la fiabilidad y validez de la variable edad cognitiva. Profundiza en la línea de investigación de Kastenbaum <i>et al.</i> (1972)
Nelson y Smith	1988	Comportamiento del consumidor-publicidad para mayores: +55	Combina los conceptos de edad cognitiva y cooperación, evidenciando diferencias dentro del grupo de los mayores.
Barak y Rahtz	1990	Genérico: +60	Examina dos medidas de edad: la edad cognitiva y la juventud, y sus relaciones con un conjunto de características.

Chua, Cote y León	1990	Comportamiento del consumidor: +55	Examina la relación entre los predictores de un envejecimiento exitoso y la edad cognitiva.
Goldsmith y Heiens	1992	Gerontología: 21-92	Valida dos hipótesis: a mayor edad cronológica menor edad subjetiva y mayor variabilidad en la percepción de la edad
Wilkes	1992	Comportamiento del consumidor/ moda: 60-79	Propiedades de medición de la edad cognitiva y su relación con variables específicas.
Van Auken y Barry	1995	Genérico: 55-90	Analiza la validez del constructo edad cognitiva con la utilización de tres métodos, diferencial semántico, Likert y proporción.
Johnson	1996	Comportamiento del consumidor: 18-87	La edad cognitiva puede ser una variable clave para el marketing de los servicios de viajes, recreación, diversión y servicios relacionados.
Villanueva Orbaiz	1997	Comportamiento del consumidor: +50	La edad cognitiva enriquece y mejora el análisis sobre el comportamiento de los mayores.
Szmigin y Carrigan	2000	Comportamiento del consumidor/destino de vacaciones: 50-90.	El estudio no valida la hipótesis sobre que el comportamiento innovador del consumidor esté vinculado a su percepción de edad.
Szmigin y Carrigan	2001	Comportamiento del consumidor: 50-75	Estudio de la percepción y uso del tiempo de los mayores y cómo eso influye en sus hábitos de compra.
Gwinner y Stephens	2001	Comportamiento del consumidor: 55-91	La edad cognitiva como criterio explicativo del comportamiento del consumidor.
Catteral y Maclaran	2001	Comportamiento mayores: +50	Edad y envejecimiento son socialmente estructurados, por esa razón las actitudes hacía el envejecimiento no son fijas, sino mutables.
Barak, Mathur, Zhang, Lee y Erondu	2003	Comportamiento: 20-59	Comparan la satisfacción con la edad interna en cuatro culturas distintas de Asia y África. Dicha medida es la diferencia entre la edad cognitiva y la edad deseada de los individuos.
Mathur y Moschis	2005	Comportamiento del consumidor: 18-92	Refrenda y amplía el trabajo de Wilkes (1992). Factores que influyen en la percepción de uno mismo y su comportamiento.
Ramos Soler	2005	Publicidad: 65	Analiza las autopercepciones de la edad y el estilo de vida como criterio de segmentación. Aplicación a la comunicación publicitaria.
Eastman y Iyer	2005	Internet: 65-85	Los mayores con edad cognitiva más joven muestran mayor probabilidad de utilizar internet respecto los cognitivamente más mayores.
Chang	2009	Publicidad: 18-22 y 18-55	Relaciona masculinidad y feminidad, percepción de la edad cognitiva mayor por parte de los jóvenes y cómo influye en la persuasión de la publicidad.
Sudbury y Simcock	2009	Comportamiento del consumidor: 50-79	Analiza la edad cognitiva asociada a un conjunto de valores personales de los consumidores mayores y cómo enriquece el entendimiento del cliente.

Cuadro 5  
Aplicaciones modificadas de la escala de década de edad

Autor	Año	Sector/grupo de edad	Comentarios
Montepare y Lachman	1989	Gerontología: 14-83	Demuestra que la identificación de la edad subjetiva varía desde la adolescencia hasta la edad madura. El incremento de la edad cronológica de las mujeres provoca mayor discrepancia entre edad real y subjetiva.
Mathur Sherman y Schiffman	1998	Comportamiento del consumidor/ viajes y ocio: +55	Relación de la edad cognitiva con los valores y estilos de vida de los mayores. Aplicación al mercado de viajes y ocio.
Cleaver y Muller	1998	Comportamiento del consumidor/ motivos psicológicos para viajar: 56-93	La percepción de los mayores sobre sí mismos está relacionada con los motivos de viaje y los valores personales.
Clark, Long y Schiffman	1999	Comportamiento de mujeres mayores: +55	La actividad física puede utilizarse para mejorar o mantener la salud y la satisfacción de vida, hecho reflejado en la edad cognitiva.
Sherman, Schiffman y Mathur	2001	Comportamiento del consumidor: +55	Comparación de los hábitos de dos segmentos de mayores e influencia del sexo. Verificación de la validez y fiabilidad de la escala NAVO <sup>3</sup> .
Wei	2005	Comportamiento del consumidor: +20	Investiga aspectos sociodemográficos y la edad cognitiva relacionada al comportamiento innovador del consumidor.
Galambos, Turner y Tilton-Weaver	2005	Psicología: 17-29	Explora la relación entre la edad cronológica y la edad cognitiva de personas en edad premadura.
Miranda Barreto	2006	Comportamiento de turistas mayores: +55	Contrasta un nuevo modelo de la edad cognitiva como criterio de segmentación del mercado de mayores. Análisis de su influencia sobre las motivaciones y el estilo de viaje de los turistas.
Hubley y Russell	2009	Calidad de vida: 55-97	Analiza la importancia relativa de diferentes aspectos de la salud, valorada de manera subjetiva, respecto a la edad subjetiva, edad deseada y edad de la satisfacción.
Teuscher	2009	Enfoque motivacional: 58-70	Propone dos modelos teóricos independientes de edad cognitiva que suponen una subvaloración de la autoestima y de la propia edad.

A continuación se ponen de manifiesto las principales ventajas e inconvenientes de las escalas anteriormente citadas.

<sup>3</sup> *New-Age Value Orientation (NAVO) Scale*: Conjunto de características operacionalizado por Mathur, Sherman y Schiffman (1998) y Sherman, Mathur y Schiffman (1997) para distinguir los mayores tradicionales de los mayores “new-age”.

Cuadro 6

**Ventajas e inconvenientes de las escalas de medición de la edad cognitiva**

Escala	Ventajas	Inconvenientes
Escalas de ítem único	Fácil de administrar y analizar	Excesivamente sencilla, expresa un fenómeno complejo con una medida unidimensional
Escalas de diferencial semántico	Además de la autovaloración del individuo, incorpora el significado de los grupos de edad implicados	Mucho tiempo para ser administrada, complicado análisis e interpretación. Encuesta difícil de responder
Escalas de década de edad	Más específica y precisa que las medidas de ítem único	4 dimensiones son pocas para expresar un tema con numerosos matices. Motivo por el que determinadas investigaciones están aportando nuevas dimensiones a valorar

El siguiente Cuadro recoge aquellos estudios que realizan comparaciones entre distintas escalas de edad cognitiva, po-

niendo de relieve las principales diferencias y similitudes entre dichas propuestas.

Cuadro 7

**Investigaciones comparativas entre diferentes escalas de edad cognitiva**

Autor	Año	Escala	Sector/ grupo de edad	Comentarios
George, Mutran y Pennybacker	1980	Ítem único/ Diferencial semántico	Genérico: 47-96	Comparación de las dos escalas utilizadas. Son sensibles a diferentes aspectos del envejecimiento.
Stephens	1991	Ítem único /Década de edad/Diferencial semántico	Publicidad: +55	Señala la escala de Década de Edad como superior al resto. Relevancia de la edad cognitiva en la toma de decisiones respecto a mensajes publicitarios.
Barak	1998	Edad cognitiva/ Edad deseada/ Edad social	Comportamiento: 40-69	Investiga al grupo de personas de mediana edad. Analiza relaciones de los tres conceptos de edad con distintas características personales.
Guiot	2001a	Década de edad/ Edad deseada	Psicología/ Marketing: +50	Modelo explicativo de la tendencia de mujeres mayores en verse más jóvenes.
Barak, Mathur, Lee y Zhang	2001	Década de edad / Edad deseada	Comparación de culturas/ Marketing: 20-59	Estudio comparativo de la percepción de edad cognitiva y deseada entre grupos de sociedades orientales y occidentales.
Kaliterna, Larsen y Brkljacic	2002	Edad cognitiva/ Edad deseada/ Edad comparativa	Genérico: 18-58	Examina las relaciones entre tres medidas de edad subjetiva y diferentes aspectos de exigencias de una actividad (trabajo).
Barak	2009	Edad subjetiva-cognitiva/Edad ideal-deseada	Comparación de diferentes culturas: distintos grupos de edad	Análisis de diferentes medidas de identificación de la edad, en un contexto de un estudio transcultural.



De la revisión de la información referente a las escalas y su utilización, se deduce que la escala de década de edad es la más utilizada siendo mejores los resultados obtenidos. Se puede observar, además, que las primeras investigaciones tenían como foco central el propio ser humano y el proceso de envejecimiento, sin embargo, ha evolucionado hacia estudios más centrados en la influencia ejercida por la edad cognitiva sobre el individuo como consumidor de un determinado producto o servicio.

#### 4. Propuesta de medición de la edad cognitiva

Una vez revisado el marco teórico existente sobre el constructo "edad cognitiva", el presente artículo tiene como propósito plantear un modelo que toma en consideración, tanto el original de la escala de Década de edad, de Barak y Schiffman (1981), como las propuestas de Mathur, Sherman y Schiffman (1998) y las de Clark, Long y Schiffman (1999).

El modelo propuesto recoge, por una parte, cinco dimensiones utilizadas en el modelo de Clark, Long y Schiffman (1999) (**actuar, intereses, sentir, salud y pensar**), no tomando en consideración la sexta "**apariencia**" ya que revisada la literatura existente, se encuentran diferentes referencias que indican la gran proximidad de dicha dimensión a la edad cronológica y, además, porque dicha dimensión refleja más un aspecto social, mientras que la edad cognitiva intenta captar una creencia interna (Barak y Schiffman, 1981; Barak, 1987; Schiffman y Sherman, 1991; Goldsmith y Heiens, 1992; Wilkes, 1992; Villanueva Orbaiz, 1997; Barak, 1998;

Clark, Long y Schiffman, 1999; Barak *et al.*, 2001; Guiot, 2001a; 2001b).

Por otra parte, se introduce una nueva dimensión denominada "**expectativas**". Su inclusión se justifica por considerar que muchas de las concepciones reflejadas en el resto de dimensiones (actuar, intereses, sentir, salud y pensar) dependen de las expectativas de vida que cada uno siente tener. De este modo, se aporta un carácter más dinámico a la herramienta relacionada con una visión de la perspectiva de vida revelada por cada individuo.

Por lo tanto, la escala de medida de la edad cognitiva propuesta se recoge mediante la utilización de afirmaciones que reflejan cada una de las siguientes dimensiones: **actuar, intereses, sentir, salud, pensar y expectativas**, ítems en los cuales cada individuo trata de definir el grupo de edad al que cree pertenecer. En relación con el cálculo y la definición de la edad cognitiva, es similar al modelo tradicional, utiliza los puntos medios de cada grupo de edad indicado y la media resultante señala la edad cognitiva de los individuos.

Respecto a la definición del grupo que será objeto de la presente investigación, se han considerado las personas a partir de los 55 años, decisión adoptada a partir de la revisión de la literatura, ya que el número de autores que han optado por este umbral de edad obteniendo resultados satisfactorios en sus investigaciones es numeroso (Barak y Schiffman, 1981; Moschis, 1992, 1994, 1996, 2000, 2003; Marin Vidal, 1993; Cai, 1997; Dunne y Turley, 1997; Mathur, Sherman y Schiffman, 1998; Faranda y Schmidt, 1999; Shoemaker, 2000; Hsu y Lee, 2002; Reece, 2004; Wang, Norman y McGuire, 2005).

Figura 3

Modelo propuesto para medir la edad cognitiva

Opciones de respuesta: 30, 40, 50, 60, 70, 80, 90 (grupos de edad)

Me siento como si tuviera

Tengo una salud de

Hago las cosas o actividades comunes a las personas de

Mis principales intereses son los de una persona de

Mis expectativas están de acuerdo con las de una persona de

Resumiendo, pienso que mi edad actual es

## 5. METODOLOGÍA Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

### 5.1. Objetivos e hipótesis de la investigación

La heterogeneidad comportamental de los individuos, incluso cuando convergen variables sociodemográficas, en el caso de los mayores, evidencia la necesidad de investigar la edad cognitiva como una posible alternativa a la edad cronológica, de interesantes resultados. “La mayoría de los estudios, tanto los que han tratado de comparar comportamientos entre las personas de distintos grupos de edad como los que han estudiado el grupo de personas mayores, han tomado la edad cronológica como base de sus análisis, olvidando que existen evidencias de que el empleo de esta variable puede plantear algunos problemas” (Villanueva Orbaiz, 1997:58). La edad cognitiva puede contribuir a conocer mejor como se ven a sí mismos y como se comportan los consumidores (Wilkes, 1992).

Por este motivo, el principal objetivo de esta investigación es comprobar si existen divergencias entre las edades cognitivas y

cronológicas de las personas mayores, en este caso se justificaría la importancia de utilizar dicha variable en el proceso de segmentación de este mercado.

Con ánimo de comprobar lo previamente expuesto y alcanzar el objetivo final, se han establecido un conjunto de objetivos parciales particularmente relacionados con el primero.

Objetivos parciales:

1. Análisis de la edad cognitiva de los turistas mayores;
2. Agrupación de los individuos en segmentos, en función de sus edades cognitivas;
3. Comparación de la edad cognitiva y cronológica de los segmentos;
4. Análisis del comportamiento turístico de los segmentos de mercado obtenidos mediante el criterio de edad cognitiva.

A partir de dichos objetivos se plantean las siguientes hipótesis:

H.1. Existen diferencias significativas entre la edad cognitiva y la edad cronológica de los mayores.

H.2. Diferentes edades cognitivas ponen de manifiesto la existencia de diversos comportamientos en los viajes de larga duración de los mayores.

Con la finalidad de alcanzar los objetivos propuestos y contrastar las hipótesis, se lleva a cabo una encuesta personal a individuos mayores de 55 años que hayan

realizado algún viaje turístico durante el último año, residentes en una ciudad española. Se ha considerado, además de las viviendas, los centros de ocio para mayores, por existir uno en cada zona analizada de la ciudad y por la elevada concentración del público objeto de estudio. Los datos referentes al diseño muestral vienen recogidos en la ficha técnica del trabajo.

## Cuadro 8

### Ficha técnica del estudio

Universo	45.851 personas mayores de 55 años de ambos sexos residentes en una ciudad española
Muestra	400 personas mayores de 55 años que han realizado algún viaje turístico en los últimos doce meses.
Técnica	Encuesta personal mediante cuestionario estructurado
Procedimiento de muestreo	Muestreo aleatorio polietápico con afijación proporcional por distrito, sexo y edad.
Error de muestreo	5 % ( $p=q=50$ )
Nivel de confianza	95.5 % ( $K = 2$ sigma)

## 5.2. Metodología

Con la finalidad de alcanzar los objetivos marcados en la presente investigación, se han empleado diversas técnicas estadísticas multivariantes. En primer lugar, se aplica un Análisis Factorial de Componentes Principales con la finalidad de reducir la información de las seis dimensiones que conforman la edad cognitiva, medidas de acuerdo con el modelo propuesto. El resultado es la extracción de un único factor que explica cerca del 82 % de la varianza total, consecuentemente denominado "edad cognitiva", por representar con contundencia dicha variable. Se pone de relieve los valores de los estadísticos que justifican la realización del análisis anterior: un KMO de 0,927, y un test de Bartlett de 2503,640. En relación con el análisis de la validez y fiabilidad de la escala de edad cognitiva propuesta, el índice de Alfa de Cronbach alcanza 0,955, lo que atribuye un índice de consistencia interna excelente a dicha escala, corrobora-

rando la relevancia de la nueva dimensión.

El siguiente objetivo de esta investigación es segmentar el mercado utilizando la variable "edad cognitiva". Para ello se aplica un análisis clúster por el método de Ward, empleando como variable en la diferenciación de los individuos el factor alcanzado en el análisis anterior. Los resultados obtenidos de su aplicación muestran claramente la distinción de dos grupos dentro de la muestra, uno con 223 individuos con edades cognitivas más jóvenes, que se denominarán "vidiadores activos" y otro con 177 individuos, cuyas edades cognitivas son superiores, cuyo nombre es "pasivos estables".

Determinada la agrupación natural, es necesario llevar a cabo la validación de la misma, por lo que se realiza un análisis discriminante, metodología aplicada, además, para contrastar la primera hipótesis planteada "Existen diferencias significa-

tivas entre la edad cognitiva y la edad cronológica de los mayores”.

Con la intención de evidenciar las diferencias entre las dos variables, edad cognitiva y edad cronológica, y facilitar la comprobación de la superioridad de la primera frente a la segunda en la clasificación de los individuos en grupos, se comprueban los diferentes estadísticos del Análisis Discriminante. Tanto el estadístico Lambda de Wilks, como la correlación canónica de las funciones discriminantes (Cuadros 9-11), muestran mejores resultados para la edad cognitiva frente a la cronológica, lo que contrasta positivamente dicho objetivo.

Concretamente, comparando los resultados de la prueba de igualdad de medias de los grupos, M de Box, se rechaza la hipótesis nula de igualdad de las matrices de covarianzas de dichos grupos, por lo que, los resultados referidos a la edad cognitiva muestran ser superiores a la hora de ser confrontados con los datos aportados por la variable edad cronológica. En relación a las funciones canónicas discriminantes, se puede observar que más de un 80% de la función explica las diferencias entre los grupos, mientras que dicho dato relacionado a la edad cronológica no manifiesta la misma capacidad de pronóstico.

Cuadro 9

**Pruebas de igualdad de medias de los grupos. Edad cognitiva/Edad cronológica**

	Lambda de Wilks	F	gl1	gl2	Sig.
Edad cognitiva	,338	780,825	1	398	,000
	Lambda de Wilks	F	gl1	gl2	Sig.
Edad cronológica	,659	206,010	1	398	,000

106

Cuadro 10

**Resultados de la prueba M de BOX. Edad cognitiva/Edad cronológica**

	G1	G2
<b>M de Box</b>	2,215	,925
Aprox.	,923	2,209
gl1	1	1
gl2	458508,5	458508,461
Sig.	,337	,137

Contrasta la hipótesis nula de que las matrices de covarianza poblacionales son iguales.

Cuadro 11  
Autovalores. Edad cognitiva/Edad cronológica

	Función	Autovalor	% de varianza	% acumulado	Correlación canónica
Edad cognitiva	1	1,962(a)	100,0	100,0	,814
	Función	Autovalor	% de varianza	% acumulado	Correlación canónica
Edad cronológica	1	,518(a)	100,0	100,0	,584

(a) Se han empleado las 1 primeras funciones discriminantes canónicas en el análisis.

Al revisar los resultados del análisis discriminante se puede observar que el porcentaje de individuos clasificados correctamente alcanza un nivel óptimo, un 100% en el caso de la utilización de la edad cognitiva en los análisis. Si se comparan estos resultados con las distribuciones de

la edad cronológica de los individuos por segmentos, se comprueba que el porcentaje de individuos correctamente clasificados disminuye sustancialmente, ya que las edades cognitivas difieren significativamente de las cronológicas.

Cuadro 12  
Resultados de la clasificación (a, b). Edad cognitiva

Ward Method			Grupo de pertenencia pronosticado		Total
			1	2	
Original	Recuento	1	223	0	223
		2	0	177	177
	%	1	100,0	,0	100,0
		2	,0	100,0	100,0
Validación cruzada(a)	Recuento	1	223	0	223
		2	0	177	177
	%	1	100,0	,0	100,0
		2	,0	100,0	100,0

a: Clasificados correctamente el 100,0% de los casos agrupados originales.

b: Clasificados correctamente el 100,0% de los casos agrupados validados mediante validación cruzada.

Es interesante resaltar que después de realizar el proceso de segmentación por la variable edad cognitiva, se pone de relieve

que la agrupación de individuos resultante presenta individuos de diferentes edades cronológicas, es decir, las distintas percep-



Respecto al segundo segmento, los más mayores, se puede observar que existe un porcentaje considerablemente más elevado de individuos cuya edad cronológica y

cognitiva concuerdan, pero también el hecho de que un porcentaje considerable de individuos se perciben con una edad superior a la que realmente tienen.

Cuadro 15  
Edades cronológicas y cognitivas del segmento 2

Grupos de edad cognitiva	Grupos de edad cronológica												
	55-59		60-64		65-69		70-74		75-79		=< 80		
	%	nº	%	nº	%	nº	%	nº	%	nº	%	nº	
=< 45	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
45-49	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
50-54	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
55-59	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
60-64	75	3	30,4	7	39,4	13	25,0	13	5,8	3	7,7	1	
65-69	25	1	65,2	15	48,5	16	28,8	15	25,0	13	23,1	3	
70-74	-	-	4,3	1	12,1	4	15,4	8	25,0	13	7,7	1	
75-79	-	-	-	-	-	-	26,9	14	36,5	19	15,4	2	
=> 80	-	-	-	-	-	-	3,8	2	7,7	4	46,2	6	

Al comprobar las distintas percepciones, se corrobora la complejidad del concepto de edad cognitiva, lo que reafirma la trascendencia de las investigaciones que buscan aportar más luz a dicho tema.

### 5.3. Hábitos comportamentales de los segmentos de turistas mayores

Llevada a cabo la segmentación de los mayores mediante el criterio de edad cognitiva y observadas las diferencias existen-

tes respecto a la edad cronológica, se procede a analizar el comportamiento turístico de cada uno de los segmentos previamente obtenidos.

El primer aspecto estudiado respecto a los viajes es la frecuencia con la que se producen estos, así como la distribución entre viajes de corta y de larga duración, durante los últimos doce meses, lo que demuestra la existencia de claras diferencias entre los segmentos de mercado analizados, tal y como se puede apreciar en el cuadro.

Cuadro 16  
Distribución del número de viajes según segmentos

Segmento 1						Segmento 2					
Viajes Largos			Viajes Cortos			Viajes Largos			Viajes cortos		
V	Nº	%	V	Nº	%	V	Nº	%	V	Nº	%
1	190	52,9	1	158	59,8	1	153	62,4	1	88	68,8
2	111	30,9	2	71	26,9	2	65	26,5	2	30	23,4
3	58	16,2	3	35	13,3	3	27	11,1	3	10	7,8
Total	359	100	Total	264	100	Total	245	100	Total	128	100

V = Viajes.

El primer segmento, los “vididores activos”, realizó un total de 623 viajes de las cuales el 57% fueron de larga duración y el 43% de corta duración, mientras que el segmento de “pasivos estables”, su frecuencia viajera es considerablemente inferior, ya que realizaron 373 viajes a lo largo del último periodo anual, cambiando además la distribución de la frecuencia de desplazamientos, según la duración, disminuyendo sustancialmente el porcentaje de viajes de corta duración, que no alcanza el 35%.

En relación con este segmento, los “pasivos estables”, muestran un perfil diferente, ya que, además de mostrar un volumen de

viajes considerablemente inferior, es mucho más habitual que los individuos disfruten de un único viaje tanto de larga como de corta duración. Resumiendo, en lo que se refiere a la frecuencia viajera, el segmento de los “vididores activos” presenta una considerable mayor asiduidad en la realización de viajes que los “pasivos estables”.

A continuación se expone la principal información relativa al comportamiento de los turistas de cada uno de los segmentos de mercado respecto a los viajes de larga duración, según la segmentación por edad cognitiva.

Figura 4

**Comportamiento de los viajes de larga duración de los segmentos analizados**

VIVIDORES ACTIVOS	PASIVOS ESTABLES
Destinos de costa y de interior	Destinos de costa
Cornisa cantábrica	Cornisa mediterránea
Mayor número de viajes al extranjero	Menor número de viajes al extranjero
Hoteles categoría elevada	Hoteles categoría media-baja
Vehículo propio	Autocar
Compañía: familiares/amigos	Grupo organizado
Motivo: visita familiares/amigos	Motivo: Depende de las propuestas de asociaciones de mayores: Imsero, Club 60 y otras de naturaleza similar
Ciudades	Ciudades y naturaleza
Mayor número de actividades culturales	Menor número de actividades culturales/playa
Monumentos, arte, cruceros	Arquitectura típica



Tal y como se puede observar en el cuadro resumen, los viajes realizados por el segmento de “vididores activos” son organizados por ellos mismos, eligiendo tanto destinos de costa como de interior, principalmente ciudades del norte de España, también son los que más eligen viajar al

extranjero. Suelen viajar acompañados de su familia y/o amigos en su propio vehículo. Son un grupo considerablemente exigente respecto al alojamiento donde deciden hospedarse, de hecho, eligen hoteles de categoría alta. Respecto a las actividades que realizan durante sus viajes, son de



carácter cultural, tales como visita a monumentos, museos, etc. El segmento de "pasivos estables", sin embargo, realiza viajes organizados principalmente por asociaciones especializadas en mayores, como el IMSERSO, o el Club de los 60, eligiendo destinos básicamente de sol y playa. No son demasiado exigentes en términos generales, ni respecto al alojamiento, que habitualmente es de categoría media o baja, tampoco respecto al destino, al que se suelen acomodar en función de las propuestas establecidas por la asociación con la que viajan. Las actividades que realizan durante el viaje están relacionadas con disfrutar de la playa, siendo su implicación respecto a la cultura menor, normalmente visitar el pueblo o la ciudad para conocer su arquitectura típica.

#### 5.4. Conclusiones

El mundo está siendo testigo de un importante cambio sociodemográfico determinado tanto por el envejecimiento de la población, como por el cambio de comportamiento de este grupo, cada vez más numeroso. Las personas mayores hoy, en las sociedades occidentales, constituyen un mercado heterogéneo, con salud, tiempo, dinero y ganas de disfrutar, por lo que se han convertido en un colectivo atractivo tanto desde una perspectiva científica como empresarial, lo que exige profundizar en el conocimiento de su naturaleza con la finalidad de definir estrategias de Marketing más orientadas hacia sus necesidades y deseos.

Entre los diferentes estudios realizados considerando este público objetivo, llama la atención que su heterogeneidad alcanza diversos ámbitos, el propio término que trata de denominar al segmento, la edad a partir de la cual se consideran consumidores mayores e, incluso, sus características personales y de consumo.

Relacionado con esta realidad, la segmentación del mercado de las personas mayo-

res necesita evolucionar en el mismo sentido, motivo por el cual, cada vez más se propone la utilización de nuevos criterios de segmentación, aparte de los clásicos modelos con base en las variables socio-demográficas, ya que existen estudios que ponen de manifiesto la insuficiencia explicativa de las mismas. De hecho, es el criterio de la edad el más comúnmente utilizado para segmentar a los mayores, sin embargo, la edad es más un estado mental que físico y, según demuestra la revisión del marco teórico realizada, el concepto de edad cognitiva, definida como un componente del autoconcepto que las personas tienen de sí mismas viene ganando espacio, ya que según las investigaciones llevadas a cabo sobre este constructo, las percepciones que las personas tienen de su edad influyen en sus comportamientos, independientemente de la edad cronológica.

Realizada una revisión de la literatura en profundidad sobre los diversos criterios utilizados para segmentar el mercado de los mayores, se define como principal objetivo de esta investigación profundizar en el concepto de edad cognitiva y su utilización como variable de segmentación de las personas mayores, como público objetivo.

Tras el análisis de las diferentes metodologías existentes que permiten determinar la edad cognitiva, este artículo presenta una propuesta de medición de dicho constructo, con el que llevar a cabo la segmentación del grupo objeto de estudio, con la finalidad de poder predecir el comportamiento de los mayores en relación al turismo.

Con el ánimo de alcanzar dicho objetivo se establecen un conjunto de subobjetivos parciales: segmentar a los mayores en clusters diferenciados en función de sus edades cognitivas, una vez agrupados caracterizar dichos segmentos en función de la edad cognitiva, contrastar si las eda-

des cognitivas y las edades cronológicas de los grupos son diferentes y, finalmente, describir las similitudes y diferencias de los comportamientos turísticos de cada uno de los segmentos obtenidos.

El modelo de medición de la edad cognitiva propuesto toma como referencia el modelo original de la escala de Década de edad, de Barak y Schiffman (1981), así como las propuestas de Mathur, Sherman y Schiffman (1998) y Clark, Long y Schiffman (1999).

Los resultados obtenidos de la segmentación muestran claramente la distinción de dos clusters, el primero con edades cognitivas más jóvenes denominado "vividores activos", y el segundo que manifiesta edades cognitivas superiores llamado "pasivos estables".

La comparación de las dos edades, cronológica y cognitiva, permiten contrastar positivamente la primera hipótesis planteada "Existen diferencias significativas entre la edad cognitiva y la edad cronológica", por lo tanto, la edad cognitiva permite enriquecer el conocimiento sobre los clientes mayores al considerar el autoconcepto que cada uno tiene de sí mismo, ya que aporta información adicional que no se obtiene mediante la utilización de la edad cronológica.

En relación a la segunda hipótesis, se observa que el comportamiento turístico de los segmentos de mercado de mayores es sustancialmente diferente. El primer aspecto distintivo hace referencia a frecuencia viajera, muy superior en el caso de los "vividores activos" frente a los "pasivos estables". Por otra parte, respecto a los viajes realizados, se observa que tanto los "vividores activos" como los "pasivos estables", prefieren principalmente destinos de costa, sin embargo, el grupo de "pasivos estables" se dirige especialmente hacia regiones costeras del mediterráneo, tanto ciudades como pueblos, siempre y cuando

sean de costa, alojándose principalmente en establecimientos de categorías medias y bajas y desplazándose en autocar en función de las propuestas realizadas por asociaciones especializadas en viajes para los mayores; mientras que los "vividores activos" muestran una mayor predilección por lugares de la cornisa cantábrica, prefieren destinos de ciudad y optan por categorías de alojamiento superiores, siendo su forma de desplazarse en vehículo propio, y señalando como una de las principales razones de viajar, visitar a la familia y realizar planes interesantes para el grupo familiar.

Por otro lado, los "vividores activos" ponen de manifiesto un mayor interés por la realización de actividades culturales, de hecho, les interesa en general el arte, visitar monumentos y museos, mientras que los "pasivos estables" se conforman con conocer la arquitectura típica de los destinos. En general, se demuestra que la edad cognitiva aporta información relevante para profundizar en el conocimiento de los mayores como viajeros, revelando aspectos útiles a la hora de definir estrategias y acciones de Marketing dirigidas a la satisfacción de los turistas mayores.

Es importante resaltar como una importante limitación, la edad cronológica del grupo investigado, ya que a medida que se incrementa, aumentan las dificultades en la recogida de información, derivadas de la falta de concentración o de dificultades de comprensión, lo que puede provocar en ocasiones sesgos en los datos recopilados, sin embargo, refuerza el interés en ahondar en este colectivo, por lo que en este caso en concreto se ha tratado de resolver simplificando las escalas de medición.

Los resultados obtenidos ratifican la necesidad de mantener en el futuro, como una línea de investigación interesante, la segmentación mediante la edad cognitiva, con la finalidad de profundizar en el conocimiento del comportamiento turístico.

## 6. Bibliografía

- Aldás Manzano, J.; Küster Boluda, I. y Vila López, N. (2001). "El efecto de la composición el hogar sobre el gasto en ocio del mercado de tercera edad". Ponencia en el *XI Congreso Nacional de ACEDE*, Zaragoza, 16-18 sept., pp.1-19.
- Allan, C. (1981). "Measuring mature markets". *American Demographics*, vol. 3, n. 3, pp. 13-17.
- Barak, B. (1987). "Cognitive age: A new multidimensional approach to measuring age identity". *International Journal of Aging and Human Development*, vol. 25, n. 2, pp. 109-125.
- Barak, B. (1998). "Inner-ages of middle-aged prime-lifers". *International Journal of Aging and Human Development*, vol. 46, n. 3, pp. 189-228.
- Barak, B. (2009). "Age identity: A cross-cultural global approach". *International Journal of Behavioral Development*, vol. 33, n. 1, pp. 2-11.
- Barak, B.; Stern, B. y Gould, S. (1988). "Ideal age concept: An exploration". In, *Advances in Consumer Research*. M. Houston (Ed.). Ann Arbor, MI: Association for Consumer Research, vol. 15, pp. 204-209.
- Barak, B. y Gould, S. (1985). "Alternative age measures: A research agenda". In, *Advances in Consumer Research*. E.C. Hirschman y M.B. Holbrook (Eds.). Provo, UT: Association for Consumer Research, vol. 12, pp. 53-58.
- Barak, B. y Rahtz, D.R. (1990). "Cognitive age: demographic and psychographic dimensions". *Journal of Ambulatory Care Marketing*, vol. 3, n. 2, pp. 51-65.
- Barak, B. y Rahtz, D.R. (1999). "Perceived youth: Appraisal and characterization". *International Journal of Aging and Human Development*, vol. 49, n. 3, pp. 231-257.
- Barak, B. y Schiffman, L.G. (1981). "Cognitive age: A nonchronological age variable". In, *Advances in Consumer Research*. Kent B. Monroe y Ann Abor (Eds.). Orlando, FL: Association for Consumer Research, vol. 8, pp. 602-606.
- Barak, B. y Stern, B. (1986). "Subjective age correlates: A research note". *The Gerontologist*, vol. 26, n. 5, pp. 571-578.
- Barak, B.; Mathur, A.; Lee, K. y Zhang, Y. (2001). "Perceptions of age-identity: A cross-cultural inner-age exploration". *Psychology and Marketing*, vol. 18, n. 10, pp. 1003-1029.
- Barak, B.; Mathur, A.; Lee, K.; Zhang, Y. y Erondy, E. (2003). "Inner-age satisfaction in Africa and Asia: A cross-cultural exploration". *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, vol. 15, n. 1-2, pp. 3-26.
- Bartos, R. (1980). "Los mayores de 49 años: Un mercado invisible de consumo". *Harvard-Deusto Business Review*, n. 3, pp. 131-142.
- Baum, S.K. y Boxley, R.L. (1983). "Age identification in the elderly". *The Gerontologist*, vol. 23, n. 5, pp. 532-537.
- Belk, R.W. (1988). "Possessions and the extended self". *The Journal of Consumer Research*, vol. 15, n. 2, pp. 139-168.

- Belk, R.W.; Wallendorf, M. y Sherry, J.F. (1989). "The sacred and the profane in consumer behaviour: Theodicy on the Odyssey". *Journal of Consumer Research*, vol. 15, n. 4, pp. 1-38.
- Birtwistle, G. y Tsim, C. (2005). "An investigation of UK mature women's clothing market". *Journal of Consumer Behaviour*, vol. 4, n. 6, pp. 453-464.
- Blau, Z.S. (1956). "Changes in status and age identification". *American Sociological Review*, vol. 21, n. 2, pp. 198-203.
- Blau, Z.S. (1961). "Structural constraints on friendship in old age". *American Sociological Review*, vol. 26, n. 3, pp. 429-439.
- Bone, P.F. (1991). "Identifying mature segments". *Journal of Services Marketing*, vol. 5, n. 1, pp. 47-60.
- Brown, P.B. (1986). "Last year it was the yuppies-this year it's their parents business". *Business Week*, 10, pp. 68-74.
- Carrigan, M.; Szmigin, I. y Wright, J. (2004). "Shopping for a better world? An interpretative study of the potential for ethical consumption within the older market". *Journal of Consumer Marketing*, vol. 21, n. 6, pp. 401-417.
- Catterall, M. y Maclaran, P. (2001). "Body talk: Questioning the assumptions in cognitive age". *Psychology and Marketing*, vol. 18, n. 10, pp. 1117-1133.
- Chang, C. (2009). "Masculinity and cognitive age perception: An examination of their relationship and implications for advertising persuasion". *Sex Roles*, vol. 61, n. 5-6, pp. 434-447.
- 114 Chua, C.; Cote, J.A. y Leong, S.M. (1990). "The antecedents of cognitive age". In, *Advances in consumer research*. G. Gorn, M. Goldberg y R. Pollay (Eds.). Provo, UT: Association for Consumer Research, vol. 17, pp. 880-885.
- Clark, S.D.; Long, M.M. y Schiffman, L.G. (1999). "The mind-body connection: The relationship among physical activity level, life satisfaction and cognitive age among mature females". *Journal of Social Behaviour and Personality*, vol. 14, n. 2, pp. 221-240.
- Clary, D. (1991). "Les nouveaux comportements touristiques du troisième âge en Europe, L'Amérique comme modèle?". In, *Aménagement et Développement du Tourisme en France et en Espagne*. F. Forneau y M. Marchena (Eds.). Séminaires franco-espagnols, pp. 257-279.
- Cleaver, M. y Muller, T.E. (1998). "Testing the theoretical link between cognitive age and travel motives: A new way to segment the Australasian senior tourism market?". *ANZ-MAC'98 Conference Proceedings*, pp. 1634-1648.
- Cleaver, M.; Muller, T.E.; Ruys, H.F.M. y Wei, S. (1999). "Tourism product development for the senior market, based on the travel-motive research". *Tourism Recreation Research*, vol. 24, n. 1, pp.5-11.
- Dann, G.M.S. (2000). "Senior tourism". *Annals of Tourism Research*, vol. 28, n. 1, pp. 235-238.
- Dann, G.M.S. (2001). "Targeting seniors through the language of tourism". *Journal of Hospitality and Leisure Marketing*, vol. 8, n. 3-4, pp. 5-35.

- Dann, G.M.S. (Ed.) (2002). *The tourist as a metaphor of the social world*. Wallingford: CABI.
- Day, E.; Davis, B.; Dove, R. y French, W. (1987/1988). "Reaching the senior citizen market(s)". *Journal of Advertising Research*, 27 (December/January), pp. 23-31.
- De Borja Solé, L.; Casanovas Pla, J.A. y Bosch Camprubí, R. (2002). *El consumidor turístico*. Madrid: Esic Editorial.
- Díaz Casanova, M. (1995). "El cambio en el modelo de jubilación y la aportación económica y social de los mayores". En, *Las actividades económicas de las personas mayores*. Madrid: Ed. SECOT, pp. 99-116.
- Doherty, J. (1986). "The new gray market: Senior market showing strength". *Tour and Travel News*, 24, pp. 1-35.
- Dolinsky, A. (1997). "Elderly patients' satisfaction with the outcome of their health care complaints". *Health Care Management Review*, vol 22, n. 2, 33-40.
- Dunne, J. y Turley, D. (1997). "Banking schemes for seniors—bonus or unwelcome badge?". *Irish Marketing Review*, vol. 10, n. 1, pp. 27-35.
- Dychtwald, K. y Flower, J. (1989). *Age wave: How the most important trends of our time will change your future*. New York: Bantam Books.
- Dychtwald, K. y Gable, G. (1990). "Portrait of a changing consumer". *Business Horizons*, vol. 33, n. 1, pp. 62-73.
- Eastman, J. K. e Iyer, R. (2005). "The impact of cognitive age on Internet use of the elderly: An introduction to the public policy implications". *International Journal of Consumer Studies*, vol. 29, n. 2, pp. 125-136.
- Evans, J.R. y Berman, B. (1987). *Marketing*, 3<sup>rd</sup>. New York: Mcmillan.
- Faranda, W.T. y Schmidt, S.L. (1999). "Segmentation and the senior traveller: Implications for today's and tomorrow's aging consumer". *Journal of Travel and Tourism Marketing*, vol. 8, n. 2, pp. 3-27.
- Fela, L.J. (1978). "The elderly consumer market: A psychographic segmentation study". *Dissertation Abstracts International*, vol. 38, n. 2A, pp. 1069-1070.
- Fericgla, J.M. (1992). *Envejecer. Una antropología de la ancianidad*. Barcelona: Ed. Anthops.
- Festervand, T. y Lumpkin, J.R. (1985). "Response of elderly consumers to their portrayal by advertisers". *Current Issues & Research in Advertising*, vol. 8, n. 2, pp. 203-226.
- Firat, A.F. (1992). "Fragmentations in the postmodern". In, *Advances in consumer research*. J.F. Sherry y B. Sternthal (Eds.). Provo, UT: Association for Consumer Research, vol. 19, pp. 203-206.
- French, W.A. y Fox, R. (1985). "Segmenting the senior market". *The Journal of Consumer Marketing*, vol. 2, n. 1, pp. 61-74.
- Galambos, N.L.; Turner, P.K. y Tilton-Weaver, L.C. (2005). "Chronological and subjective age in emerging adulthood: The crossover effect". *Journal of Adolescent Research*, vol. 20, n. 5, pp. 538-556.
- George, L.K.; Mutran, E.J. y Pennybacker, M.R. (1980). "The meaning and measure-

ment of age identity". *Experimental Aging Research*, vol 6, n. 3, pp. 283-298.

Glover, P. y Prideaux, B. (2009). "Implications of population ageing for the development of tourism products and destination". *Journal of Vacation Marketing*, vol. 15, n. 1, pp. 25-37.

Goldman, T. (1989). "The new gold market". *Marketing Communications*, vol. 14, n. 2, pp. 18-19.

Goldring & Company Inc. (1987). *The geromarket: The youngest marketing opportunity in the country is over 50 years old*. Chicago: Goldring & Company.

Goldsmith, R.E. y Heiens, R.A. (1992). "Subjective age: A test of five hypotheses". *The Gerontologist*, vol. 32, n. 3, pp. 312-317.

Gollub, J. y Javitz, H. (1989). "Six ways to age". *American Demographics*, vol. 11, n. 6, pp. 28-33.

González Fernández, A.M. y Bello Acebrón, L. (2002). "The construct lifestyle in market segmentation. The behaviour of tourist consumers". *European Journal of Marketing*, vol. 36, n. 1-2, pp. 51-85.

Grande Esteban, I. (1993). *Marketing estratégico para la tercera edad: principios para atender a un segmento emergente*. Madrid: Ed. ESIC.

Grande Esteban, I. (1995). *El perfil de los consumidores mayores. Las actividades económicas de los mayores*. Madrid: Ed. SECOT, pp. 275-290.

Grande Esteban, I. (1999). "Consumidores de la tercera edad ¿Un segmento o muchos?". *Distribución y Consumo*, vol. 9, n. 45, pp. 124-132.

Grande Esteban, I. (2000). "Marketing para segmentos emergentes. El caso de la tercera edad". *Boletín de Estudios Turísticos*, vol. LV, n. 171, pp. 465-493.

Grande Esteban, I. (2002). *El consumo de la tercera edad*. Madrid: Ed. ESIC.

Guérin, C. (1995). *Papyboom, le marketing des seniors*. Paris: PLM.

Guiot, D. (1999). "Age subjectif et segmentation des seniors". *Décisions Marketing*, n. 18, pp. 15-23.

Guiot, D. (2001a). "Antecedents of subjective age biases among senior women". *Psychology and Marketing*, vol. 18, n. 10, pp. 1049-1071.

Guiot, D. (2001b). "Tendance d'âge subjectif: quelle validité predictive?". *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 16, n. 1, pp. 25-43.

Guptill, C.S. (1969). "A measure of age identification". *The Gerontologist*, vol. 9, n. 2, pp. 96-102.

Gwinner, K.P. y Stephens, N. (2001). "Testing the implied mediational role of cognitive age". *Psychology and Marketing*, vol. 18, n. 10, pp. 1031-1048.

Havighurst, R.J. y Albrecht, R. (1953). *Older people*. New York: Longmans, Green.

Hawes, D.K. (1988). "Travel-related lifestyle profiles of older women". *Journal of Travel Research*, vol. 27, n. 2, pp. 22-32.

Hsu, C.H.C. y Lee, E.J. (2002). "Segmentation of senior motorcoach travelers". *Journal of Travel Research*, vol. 40, n. 4, pp. 364-373.

- Hubley, A.M. y Russell, L.B. (2009). "Prediction of subjective age, desired age, and age satisfaction in older adults: Do some health dimensions contribute more than others?". *International Journal of Behavioral Development*, vol. 33, n. 1, pp. 2-11.
- Jang, S. y Wu, C.-M.E. (2006). "Senior's travel motivation and the influential factors: An examination of Taiwanese seniors". *Tourism Management*, vol. 27, n. 2, pp. 306-316.
- Jang, S.; Bai, B.; Hu, C. and Wu, C.-M.E. (2009). "Affect, travel motivation and travel intention: A senior market". *Journal of Hospitality and Tourism Research*, vol. 33, n. 1, 51-73.
- Jayanti, R.K.; McManamon, M.K. y Whipple, T.W. (2004). "The effects of aging on brand attitude measurement". *Journal of Consumer Marketing*, vol. 21, n. 4, pp. 264-273.
- Johanson, M. (2001). "An empirical analysis identifying resort market demands: Implications for the human resource development of employees". *Journal of Hospitality and Leisure Marketing*, vol. 8, n. 3-4, pp. 71-84.
- Johnson, E.B. (1995). "Cognitive age: A key to understanding consumer alienation in the mature market". *The Mid-Atlantic Journal of Business*, vol. 31, n. 3, pp. 259-265.
- Johnson, E.B. (1996). "Cognitive age: Understanding consumer alienation in the mature marketing". *Review of Business*, vol. 17, n. 3, pp. 35-44.
- Jyrkilä, F. (1962). "Society and adjustment to old age". *Acta Sociológica*, vol. 5, n. 1, pp. 87-90.
- Kaliterna, L.; Larsen, Z. P. y Brkljacic, T. (2002). "Chronological and subjective age in relation to work demands: Survey of Croatian workers". *Experimental Aging Research*, vol. 28, n. 1, pp. 39-49.
- Kasteubaum, R.; Durbin, V.; Sabatini, P. y Artt, S. (1972). "The ages of me: Toward personal and interpersonal definitions of functional aging". *Aging and Human Development*, 3, pp. 197-211.
- Kerstetter, D. y Gitelson, R. (1990). "An exploratory study of the relationship between benefit profiles of college. Educated older adults and travel behaviour characteristics". *Proceedings of the 21<sup>st</sup> Annual Conference of the Travel and Tourism Research Association*. New Orleans, pp. 175-187.
- Kim, J.; Wei, S. y Ruys, H. (2003). "Segmenting the market of West Australian senior tourists using an artificial neural network". *Tourism Management*, vol. 24, n. 1, pp. 25-34.
- Kutner, B.; Fanshel, D.; Togo, A.M. y Langner, T.S. (1956). *Five hundred over sixty*. New York: Russell Sage Foundation.
- Lancaster, G. y Williams, I. (2002). "Consumer segmentation in the grey market relative to rehabilitation products". *Management Decisions*, vol. 40, n. 4, pp. 393-410.
- Lanquar, R. (1993). "Le futur du marché européen du troisième âge". *Espaces: Revue Technique du Tourisme et des Loisirs*, n. 123, pp. 20-22.
- Lanquar, R. (1995). "Trends and challenges in seniors' tourism". *Teoros: Colloques et Congrès*, 7, pp. 12-13.

- Lazer, W. (1985). "Inside the mature marketing". *American Demographics*, vol. 7, n. 3, pp. 23-25.
- Lazer, W. (1986). "Dimensions of the mature market". *Journal of Consumer Marketing*, vol. 3, n. 3, pp. 23-34.
- Lehto, X.Y.; O'Leary, J.T. y Lee, G. (2001). "Mature international travelers: An examination of gender and benefits". *Journal of Hospitality and Leisure Marketing*, vol. 9, n. 1-2, pp. 53-72.
- Leinweber, F. (2001). "The older market: New research highlights key values". *Generations*, vol. 25, n. 3, pp.22-23.
- Linden, F. (1986). "The \$800 billion market (the Elderly)". *American Demographics*, vol. 8, n. 2, pp. 4-6.
- Littrell, M.A.; Paige, R.C. y Song, K. (2004). "Senior travellers: tourism activities and shopping behaviours". *Journal of Vacation Marketing*, vol. 10, n. 4, pp. 348-362.
- Long, N. (1998). "Broken down by age and sex. Exploring the ways we approach the elderly consumer". *Journal of the Market Research Society*, vol. 40, n. 2, pp. 73-91.
- Loverseed, H. (2000). "The mature market in North America". *Travel & Tourism Analyst*, n. 3, pp. 47-65.
- Lumpkin, J.R. (1985). "Shopping orientation segmenting of the elderly consumer". *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 13, n. 2, pp. 271-289.
- Lumpkin, J.R.; Greenberg, B. y Goldstucker, J. (1985). "Marketplace needs of the elderly: Determinate attributes and store choice". *Journal of Retailing*, vol. 2, n. 61, pp. 75-105.
- Lumpkin, J.R. y Festervand, T.A. (1987). "Development of a factory based typology of information sources as a segmentation basis for the elderly: an investigation of the homogeneity of the elderly". Working Paper.
- Lumpkin, J.R. y Festervand, T.A. (1988). "Purchase information sources of the elderly". *Journal of Advertising Research*, vol. 6, n. 27, pp. 31-44.
- Maiztegui Oñate, C. (1996). *Modelos de representación de las personas mayores en los medios de comunicación de masas*. Tesis Doctoral. Universidad de Deusto. Facultad de Filosofía y Ciencias de la Educación, Bilbao.
- Marín Vidal, A. (1993). El impacto del turismo de tercera edad en España. Ponencia presentada en los "Primeros Encuentros Internacionales sobre el Turismo de la Tercera Edad", 4-7 de mayo, Gran Canaria (España).
- Martin, B.; McGuire, F. y Allen, L. (1998). "Retirees' attitudes toward tourism: Implications for sustainable development". *Tourism Analysis*, vol. 3, n. 1, pp. 43-52.
- Mathur, A.; Sherman, E. y Schiffman, L.G. (1998). "Opportunities for marketing travel services to new-age elderly". *The Journal of Services Marketing*, vol. 12, n. 4, pp. 265-277.
- Mathur, A. y Moschis, G.P. (2005). "Antecedents of cognitive age: A replication and extension". *Psychology and Marketing*, vol. 22, n. 12, pp. 969-994.
- Merril, J.R. y Weeks, W.A. (1983). "Predicting and identifying benefit segments in the elderly market". *AMA Educator's Proceedings*.



- Miranda Barreto, M.R. (2006). *Análisis de la edad cognitiva de las personas mayores en el turismo*. Tesis Doctoral. Universidad de León. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, León.
- Montepare, J.M. y Lachman, M.E. (1989). "‘You’re only as old as you feel’. Self-perceptions of age, fears of aging and life satisfaction from adolescence to old age". *Psychology and Aging*, vol. 4, n. 1, pp. 73-78.
- Morgan, C.M. y Levy, D.J. (1993). *Segmenting the mature market*. UK: Ed Probus Publishing Co.
- Moschis, G.P. (1992). "Gerontographics: a scientific approach to analysing and targeting the mature market". *The Journal of Services Marketing*, vol. 6, n. 3, pp. 17-25.
- Moschis, G.P. (1994). *Marketing strategies for the mature marketing*. Westport, CT: Quorum Books.
- Moschis, G.P. (1996). "Life stages of the mature market". *American Demographics*, vol. 18, n. 9, pp. 44-50.
- Moschis, G.P. (2000). "Consumer behaviour in later life: Multidisciplinary approaches and methodological issues". *Research in Consumer Behaviour*, 9, pp. 103-128.
- Moschis, G.P. (2003). "Marketing to older adults: an updated overview of present knowledge and practice". *Journal of Consumer Marketing*, vol. 20, n. 6, pp. 516-525.
- Moschis, G.P.; Bellenger, D. y Curasi, C.F. (2004). "Housing preferences of older consumers". Proceedings in *10<sup>th</sup> Annual Conference of the Pacific Tim Real Society*, Bangkok. Thailand, January, pp. 25-28.
- Moschis, G.P.; Curasi, C.F. y Bellenger, D. (2004). "Patronage motives of mature consumers in the selection of food and grocery stores". *Journal of Consumer Marketing*, vol. 21, n. 2, pp. 123-133.
- Moschis, G.P. y Mathur, A. (2006). "Older consumer responses to marketing stimuli". *Journal of Advertising Research*, vol. 46, n. 3, pp. 339-346.
- Moschis, G.P.; Mathur, A. y Smith, R.B. (1993). "Older consumers orientation toward age-based marketing stimuli". *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 21, n. 3, pp. 195-205.
- Moschis, G.P. y Friend, S.B. (2008). "Segmenting the preferences and usage patterns of the mature consumer health-care market". *International Journal of Pharmaceutical and Healthcare Marketing*, vol. 2, n. 1, pp. 7-21.
- Mutran, E. y George, L.K. (1982). "Alternative methods of measuring role-identity: A research note". *Social Forces*, vol. 60, n. 3, pp. 866-876.
- Nelson, S.L. y Smith, R.B. (1988). "The influence of model age on older consumers' reactions to print advertising". In, *Current Issues and Research in Advertising*. J.H. Leigh y C.R. Martin Jr. (Eds.). University of Michigan, Ann Arbor, pp. 189-212.
- Oates, B.; Shufeldt, L. y Vaught, B. (1996). "A psychographic study of the elderly and retail store attributes". *Journal of Consumer Marketing*, vol. 13, n. 6, pp. 14-27.
- Oates, B.; Shufeldt, L. y Vaught, B. (1998). "Is lifestyle an important factor in the purchase of OTC drugs by the elderly". *Journal of Consumer Marketing*, vol. 15, n. 2, pp. 111-124.

- Osgood, C.E.; Suci, G.J. y Tannenbaum, P.H. (1957). *The measurement of meaning*. Urbana: University of Illinois Press.
- Peters, G.R. (1971). "Self-conceptions of the aged, age identification, and aging". *The Gerontologist*, vol. 11, n. 4 part. 2, pp. 69-73.
- Philips, B.S. (1956). *A role theory approach to adjustment of the aged in two communities*. Unpublished Ph.D. dissertation. Cornell University, Ithaca, NY.
- Philips, B.S. (1957). "A role theory approach to adjustment in old age". *American Sociology*, vol. 22, n. 2, pp. 212-217.
- Philips, B.S. (1961). "Role change, subjective age and adjustment: A correlational analysis". *Journal of Gerontology*, vol. 16, n. 4, pp. 347-352.
- Ramos Soler, I. (2005). *El estilo de vida de las personas mayores y la comunicación publicitaria*. Tesis Doctoral. Universidad de Alicante.
- Reece, W.S. (2004). "Are senior leisure travelers different?". *Journal of Travel Research*, vol. 43, n. 1, pp. 11-18.
- Reisenwitz, T. e Iyer, R. (2007). "A comparison of younger and older baby boomers: Investigating the viability of cohort segmentation". *Journal of Consumer Marketing*, vol. 24, n. 4, pp. 202-213.
- Rosenfeld, J.P. (1986). "Demographics on vacation". *American Demographics*, vol. 8, n. 1, pp. 38-42.
- Rosow, I. (1967). *Social integration of the aged*. New York: The Free Press.
- Rosow, I. (1974). *Socialization to old age*. Berkeley, CA: University of California Press.
- 120
- Sawchuk, K.A. (1995). "From Gloom to Bloom: Age, identity and target marketing". In, *Images of aging: cultural representations of later life*. M. Featherstone y A. Wernick (Eds.). London: Routledge, pp. 173-187.
- Schiffman, L.G. y Sherman, E. (1991): "Value orientations of new-age elderly: The coming of an ageless market". *Journal of Business Research*, vol. 22, n. 2, pp. 187-194.
- Schouten, J.W. (1991). "Selves in transition: Symbolic consumption in personal rites of passage and identity reconstruction". *Journal of Consumer Research*, vol. 17, n. 4, pp. 412-425.
- Sherman, E.; Schiffman, L.G. y Dillon, W.R. (1988). "Age gender segments and quality of life differences". In, *Marketing: A return to be broader dimensions*. S. Shapiro y A.H. Walle (Eds.). Chicago: American Marketing Association, pp. 319-320.
- Sherman, E.; Mathur, A. y Schiffman, L.G. (1997). "A QOL comparison of value-based segments of the older consumer market". In, *Developments quality-of-life studies*. H.L. Meadow (Ed.). Blacksburg, VA: International Society for Quality of Life Studies, vol. 1, pp. 87.
- Sherman, E.; Schiffman, L.G. y Mathur, A. (2001). "The influence of gender on the new-age elderly's consumption orientation". *Psychology y Marketing*, vol. 18, n. 10, pp. 1073-1089.
- Shoemaker, S. (1989). "Segmentation of the senior pleasure travel market". *Journal of Travel Research*, vol. 27, n. 3, pp. 14-21.

- Shoemaker, S. (2000). "Segmenting the mature marketing". *Journal of Travel Research*, vol. 39, n. 1, pp. 11-26.
- Silvers, C. (1997). "Smashing old stereotypes of 50-plus America". *Journal of Consumer Marketing*, vol. 14, n. 4, pp. 303-309.
- Simcock, P. (2006). "A multivariate segmentation model of the older U.K. consumer market". In, *Advances in Consumer Research*. G. Fitzsimons y V. Morwitz (Eds.). Orlando, FL: Association for Consumer Research, vol. 34, pp. 286-287.
- Smith, R.B. y Moschis, G.P. (1984). "Consumer socialization of the elderly: An exploratory study". In, *Advances in Consumer Research*. T.C. Kinneer (Ed.). Provo, UT: Association for Consumer Research, vol. 11, pp. 548-552.
- Sorce, P.; Tyler, P.R. y Loomis, L.M. (1989). "Lifestyles of older Americans". *The Journal of Consumer Marketing*, vol. 6, n. 3, pp. 53-63.
- Solomon, M.; Bamossy, G. y Askegaard, S. (1999). "Consumer behaviour. A European perspective". New Jersey: Prentice-Hall.
- Stephens, N. (1991). "Cognitive age: A useful concept for advertising?". *Journal of Advertising*, vol. 20, n. 4, pp. 37-51.
- Sudbury, L. y Simcock, P. (2009). "Understanding older consumers through cognitive age and the list of values: A U.K. based perspective". *Psychology and Marketing*, vol. 26, n. 1, pp. 22-38.
- Szmigin, I. y Carrigan, M. (2000). "The older consumer as innovator: Does cognitive age hold the key?". *Journal of Marketing Management*, vol. 16, n. 5, pp. 505-527.
- Szmigin, I. y Carrigan, M. (2001). "Leisure and tourism services and the older innovator". *Service Industries Journal*, vol. 21, n. 3, pp. 113-129.
- Teuscher, U. (2009). "Subjective age bias: A motivational and information processing approach". *International Journal of Behavioral Development*, vol. 33, n. 1, pp. 22-31.
- Thompson, C.J. y Hirschman, E.C. (1995). "Understanding the socialized body: A post-structuralist analysis of consumers' self-conditions, body images, and self-care practices". *Journal of Consumer Research*, vol. 22, n. 2, pp. 139-153.
- Tuckman, J. y Lavell, M. (1957). "Self-classification as old or no old". *Geriatrics*, vol. 12, n. 11, pp. 666-671.
- Tuckman, J. y Lorge, I. (1954). "Classification of the self as young, middle-age or old". *Geriatrics*, vol. 9, n. 11, pp. 534-536.
- Tuckman, J.; Lorge, I. y Zeman, F. (1961). "The self-image in aging". *Journal of Genetic Psychology*, vol. 99, n. 2, pp. 317-321.
- Tréguer, J.P. (1994). *Le senior marketing*. Paris: Dunod.
- Uysal, M.; Zimmerer, P. y Bonn, M. (1990). "Marketing resorts to the gray traveler". *Leisure Information Quarterly*, vol. 16, n. 4, pp. 4-7.
- Van Auken, S. y Barry, T.E. (1995). "An assessment of the trait validity of cognitive age measures". *Journal of Consumer Psychology*, vol. 4, n. 2, pp. 107-132.

- Villanueva Orbaiz, M. (1997). "La edad autopercebida: Una nueva aproximación al estudio del comportamiento consumidor de las personas de más edad". *Esic Market*, n. 96, pp. 57-79.
- Visvabharathy, G. y Rink, D. (1985). "Marketers targeting of senior citizens: a status report". *Proceedings of the Annual Meeting of the Southern Marketing Association*, pp. 258-261.
- Wang, Y.; Norman, W.C. y McGuire, F.A. (2005). "A comparative study of leisure constraints perceived by mature and young travelers". *Tourism Review International*, vol. 8, n. 3, pp. 263-279.
- Wei, S.C. (2005). "Consumer's demographic characteristics, cognitive ages, and innovativeness". *Advances in Consumer Research*, vol. 32, n. 32, pp. 633-640.
- Whitford, M. (1998). "Market in motion". *Hotel and Motel Management*, vol. 213, n. 7, pp. 41-43.
- Wilkes, R.E. (1992). "A structural modeling approach to the measurement and meaning of cognitive age". *Journal of Consumer Research*, vol. 19, n. 2, pp. 292-301.
- Wylie, R.C. (1974). *The self concept*. Revised Ed. Lincoln, NE: University of Nebraska Press, vol. 1.
- Zola, I.K. (1962). "Feelings about age among older people". *Journal of Gerontology*, vol. 17, n. 1, pp. 65-68.

## MARKETING DE CIUDADES Y “PLACE BRANDING”



*Pecunia, Monográfico*  
(2010), pp. 123-149

Norberto Muñiz Martínez<sup>1</sup>  
nmunm@unileon.es

Miguel Cervantes Blanco  
miguel.cervantes@unileon.es  
Universidad de León

### Resumen

En esta investigación se analiza el marketing de ciudades en el marco de las marcas territoriales o *place branding*. Se estudia el concepto de la identidad como referencia de partida a partir del cual desarrollar una estrategia de comercialización urbana, la cual se concibe dentro de un enfoque más amplio de dirección estratégica, y que engloba la transformación física con el urbanismo, las infraestructuras y los aspectos sociales. Este proceso estratégico finaliza con la creación de una comunicación urbana a través de elementos como lemas y logotipos. Se estudia la evolución general del énfasis en los aspectos urbanos clave, desde las infraestructuras y los aspectos industriales a los valores y la creatividad. Asimismo, también se exploran los aspectos derivados de las simbologías urbanas, la formación de redes de ciudades temáticas y redes de notoriedad cultural.

**Palabras clave:** *Marketing de ciudades y marketing territorial –place branding–, identidad, competencia y cooperación urbana, redes entre ciudades, redes culturales.*

### Abstract

This paper analyse the emerging concepts of city marketing and place branding. The concept of identity is studied as a starting reference from which to develop an urban marketing strategy, which is conceived within a context broader strategic management approach, and encompasses a physical regeneration or urbanization transformation, and infrastructure and social aspects. This strategic process ends with creating an urban communication through

<sup>1</sup> Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Campus de Vegazana, s/n, 24071-León (España).

elements such as slogans and logos. We study the general evolution emphasis on key urban issues, from infrastructure and industrial aspects towards values and creativity. In addition, issues arising from the urban symbolism are also explored, as well as the development of urban networks, and thematic networks of cultural visibility.

**Keywords:** *City marketing and place-branding, identity, urban competition and cooperation, networks among cities, cultural networks.*

Las ciudades están adquiriendo una importancia geopolítica clave en la articulación de los flujos de intercambio mundiales, y al mismo tiempo se están convirtiendo en sujetos o productos de consumo, en marcas con identidades y valores. Las ciudades representan un papel clave en las modernas relaciones socio-económicas internacionales; son los centros *nodales* donde confluyen redes de diversos intercambios: económicos, sociales, culturales, tecnológicos y de comunicaciones, personales, etc. Las ciudades también articulan sus propios intercambios entre su oferta urbana y la demanda de sus diversos colectivos: ciudadanos principalmente, pero también inversores, turistas e instituciones.

El marketing nació como un sistema de gestión empresarial para comercializar productos y servicios; y se ha ido extendiendo a entidades no lucrativas y no gubernamentales, instituciones políticas, deportivas etc. En los últimos tiempos el marketing también se está extendiendo al ámbito de países, regiones y ciudades, que desarrollan enfoques para comercializar sus ofertas y competir mejor. El marketing ofrece un marco conceptual para gestionar las relaciones de intercambio entre las ofertas y las demandas urbanas.

En este artículo se estudia la comercialización urbana y las marcas territoriales en los ámbitos de ciudades, regiones o países

—*place branding*—. A partir del concepto de identidad, se plantea un proceso estratégico más amplio, que cual culmina con la creación de lemas y logotipos urbanos. Se analizan símbolos relacionados con valores intangibles, redes temáticas entre ciudades que cooperan y compiten, y redes culturales que proporcionan notoriedad internacional.

## 1. La identidad de las ciudades en la globalización socio-económica

A raíz de la globalización económica y la creciente internacionalización de los mercados se están desarrollando múltiples relaciones que propician una pluralidad y mezcla de identidades, en lo que Castells (1998) denomina la *sociedad red*. Las ciudades son los lugares donde confluyen esos múltiples flujos de intercambio, y van conformando su identidad en relación con esas relaciones e intercambios. De esta manera, adquiere importancia el concepto de la identidad de las ciudades. Hay ciudades que tienen identidades claras en relación con ciertos atributos más o menos singulares que les confieren notoriedad; otras, sin embargo, especialmente las grandes ciudades, tiene identidades múltiples o híbridas (Cuadro 1).

Cuadro 1  
Notoriedad de ciudades del mundo en diversos atributos

<p><b>Singularidad cultural de renombre internacional</b></p> <p>(eventos, activos culturales, monumentos)</p>	<p><b>Música</b></p>	<p>Festivales de música: <b>Bayreuth</b>–R. Wagner– (Alemania); <b>Salzburgo</b>–W.A. Mozart– (Austria); <b>Verona</b>–G. Verdi– (Italia). <b>Nashville</b>–folk norteamericano– (EE.UU); <b>Nueva Orleans</b>–Jazz, Gospel– (EE.UU). Grandes orquestas filarmónicas: <b>Berlín</b> (Alemania), <b>Viena</b> (Austria)</p>
	<p><b>Teatro</b></p>	<p><b>Avignon</b>–festival de verano– (Francia); <b>Edimburgo</b>–festival Fringe– (Escocia, R. Unido); <b>Stratford-upon-Avon</b>–festival en la localidad natal de W. Shakespeare– (Inglaterra, R. Unido); teatro clásico: <b>Almagro, Mérida</b> (España). Teatros de prestigio mundial: Liceo, <b>Barcelona</b> (España); alla Scala, <b>Milán</b>; La Fenice, <b>Venecia</b>; San Carlo, <b>Nápoles</b> (Italia)</p>
	<p><b>Cine</b></p>	<p>Centros o festivales cinematográficos (y en algunos casos también festivales de publicidad): <b>Hollywood</b>–Los Ángeles– (EE.UU); <b>Cannes</b>–cine y publicidad– (Francia); <b>San Sebastián</b>–cine y publicidad– (España); <b>Berlín</b>–Berlinale– (Alemania), <b>Venecia</b>–Mostra– (Italia); <b>Sitges</b>–cine fantástico y de terror– (España)</p>
	<p><b>Grandes museos</b></p>	<p><b>Madrid</b>–Museo del Prado, Centro de Arte Reina Sofía, Museo Thyssen-Bornemisza–, <b>Bilbao</b>–Guggenheim–, <b>Valencia</b>–Ciudad de las Artes y las Ciencias– (España); <b>París</b>–Louvre, Centre Pompidou– (Francia); <b>San Petersburgo</b>–Hermitage– (Rusia); <b>Londres</b>–British Museum, National Gallery, Tate Gallery– (R.Unido); <b>Berlín</b>–Alte National Galleri, Bodes Museum, Altes./Neues Museum, Pergamo– (Alemania); <b>Nueva York</b>–Metropolitan, Museum of Modern Art (MOMA), Guggenheim, American Museum of Natural History– (EEUU)</p>
	<p>Ciudades universitarias</p>	<p><b>Oxford, Cambridge</b>–Inglaterra–, <b>St.Andrews</b>–Escocia– (R. Unido); <b>Heidelberg, Tübingen, Göttingen</b> (Alemania); <b>Salamanca</b> (España); <b>Coimbra</b> (Portugal); <b>Bolonia</b> (Italia); <b>Princeton, Berkeley</b> (EE.UU)</p>
	<p><b>Fiestas y celebraciones populares</b></p>	<p>Camaval: <b>Río de Janeiro, Salvador de Bahía</b> (Brasil), <b>Nueva Orleans</b> Mardi Grass (EE.UU), <b>Venecia</b> (Italia), <b>Tenerife</b> (España), <b>Valencia</b>–Fallas– (España); <b>Pamplona</b>–Sanfermines– (España); <b>Munich</b>–Oktoberfest fiesta de la cerveza– (Alemania); <b>Siena</b>–Palio, carrera caballos– (Italia); <b>Calgary</b>–Estampida fiesta vaquera– (Canadá). Semana Santa: <b>Sevilla, Valladolid, Zamora</b> (España)</p>
<p><b>Ciudades centros comerciales y financieros</b></p>	<p>Grandes centros financieros mundiales</p> <p>Ciudades de tamaño medio que se especializan económicamente y adquieren notoriedad internacional</p>	<p><b>Nueva York</b> (EE.UU); <b>Londres</b> (Reino Unido); <b>Tokio</b> (Japón)</p> <p><b>Frankfurt</b>–bolsa de valores, bancos, Banco Central Europeo– (Alemania); <b>Ginebra</b>–bancos, relojes– (Suiza); <b>Milán</b>–centro económico, sector de la moda– (Italia); <b>Rotterdam</b>–actividad mercantil portuaria– (Holanda)</p>
<p><b>Ciudades industriales</b></p>	<p>Ciudades de tradición industrial que buscan nuevos posicionamientos por el declive o transformación industrial</p>	<p><b>Manchester, Liverpool</b> (Inglaterra, Reino Unido); <b>Glasgow</b> (Escocia, Reino Unido); <b>Bilbao</b> (P. Vasco, España); conurbación cuenca del Ruhr <b>Dortmund-Duisburg-Bochum-Essen-Düsseldorf</b> (Alemania); <b>Detroit, Pittsburg</b> (EE.UU)</p>
<p><b>Ciudades centros de alta tecnología e investigación</b></p>	<p><b>San Francisco-San José</b>–Silicon Valley; universidades: Berkeley, Stanford– (EE.UU); <b>Boston</b>–universidades: Harvard, MIT– (EE.UU); eje <b>Stuttgart-Munich</b> (Alemania); <b>Kuala Lumpur</b> (Malasia)–Multimedia Super Corridor en la zona Ciberjaya–; <b>Dublín</b> integración del Digital Knot en el centro urbano (Irlanda); <b>Bangalore</b>–parques tecnológicos– (India)</p>	
<p><b>Ciudades vanguardistas</b></p>	<p><b>Sydney</b>–belleza urbana y natural– (Australia); <b>Barcelona</b>–urbanismo, arquitectura, cultura– (España); <b>Berlín</b>–remodelación urbana, reunificación alemana, cultura– (Alemania); <b>San Francisco</b>–movimientos sociales vanguardistas, entorno natural, multiculturalidad– (EE.UU); <b>Vancouver</b>–multiculturalidad, entorno natural– (Canadá); <b>Shanghai</b>–cambio urbano, socio-cultural, económico– (China); <b>Ámsterdam</b>–singularidad urbana, vanguardia social– (Holanda); <b>Curitiba</b>–gestión ambiental y participativa– (Brasil)</p>	
<p><b>Atractivos de naturaleza</b></p>	<p>Localidades situadas en entornos de belleza natural que generan notoriedad y atraen visitantes o residentes</p>	<p>Costa/bahías/playas: <b>Palma de Mallorca, San Sebastián, Santander</b> (España); <b>Miami</b> (EEUU); <b>Mar del Plata</b> (Argentina); <b>Ciudad del Cabo</b> (Sudáfrica); <b>Sydney</b> (Australia)</p> <p>Montañas: <b>Chamonix</b>–Mont Blanc– (Francia); <b>Zermatt</b>–Matterhorn o Cervino– (Suiza); <b>Innsbruck</b>–Alpes, Tirol– (Austria). Esquí: <b>Aspen</b> (EE.UU), <b>San Carlos de Bariloche</b>–Andes– (Argentina)</p> <p>Costa y orografía montañosa: <b>Río de Janeiro</b>–playas y montes en entorno natural– (Brasil); <b>Bergen</b>–fiordos o rías entre montañas– (Noruega)</p>

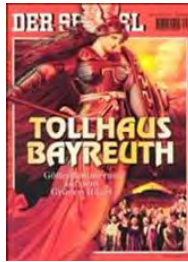
<b>Ciudades turísticas</b>	Localidades especializadas en <b>turismo de sol y playa</b> de tipo popular o <b>masivo</b>	<b>Benidorm, Lloret de Mar</b> (España); <b>Rimini</b> (Italia); <b>Acapulco, Cancún</b> (México); <b>Varadero</b> (Cuba)
	<b>Turismo de costa</b> de índole elitista	<b>Cannes, Niza</b> (Francia); <b>Mónaco; Punta del Este</b> (Uruguay)
	Ciudades con un <b>turismo urbano internacional</b> debido a la variedad de sus atractivos y monumentos	<b>Nueva York</b> –singularidad arquitectónica, cosmopolitismo, evocación cinematográfica– (EE.UU); <b>París</b> –capital de la moda, cultura– (Francia); <b>Roma</b> –historia, Vaticano– (Italia); <b>Londres</b> –multiculturalidad, Corona Británica– (Reino Unido)
Grandes metrópolis o megaciudades	Grandes ciudades de países potencias políticas, económicas y culturales de referencia mundial	<b>Nueva York, Los Ángeles</b> (EE.UU); <b>París</b> (Francia); <b>Londres</b> (Reino Unido); <b>Tokio</b> (Japón); <b>Moscú</b> (Rusia); <b>Pekín</b> (China)
	Grandes aglomeraciones urbanas de países emergentes o en vías de desarrollo, cuyo crecimiento tiende a ser descontrolado o caótico	<b>Calcuta, Bombay</b> (India); <b>Jakarta</b> (Indonesia); <b>México D.F.</b> (México); <b>São Paulo</b> (Brasil); <b>El Cairo</b> (Egipto); <b>Lagos</b> (Nigeria); <b>Karachi</b> (Pakistán); <b>Manila</b> (Filipinas); <b>Bangkok</b> (Tailandia)
<b>Ciudades-estado</b>	<b>Mónaco</b> –principado, paraíso fiscal, turismo elitista–; <b>Andorra</b> –turismo invernal y de montaña–; <b>Vaticano</b> –religión católica–; <b>Singapur</b> –centro financiero y comunicaciones–; <b>Luxemburgo</b> –cruce europeo de culturas–	
<b>Ciudades sedes de organismos internacionales</b> o administraciones de influencia internacional	<b>Bruselas</b> –Unión Europea–, OTAN (Bélgica); <b>Estrasburgo</b> –Unión Europea– (Francia); <b>Nueva York</b> –ONU– (EEUU); <b>Ginebra</b> –ONU, Cruz Roja– (Suiza); <b>Lausanne</b> –Comité Olímpico Internacional– (Suiza); <b>Washington D.C.</b> –Fondo Monetario Internacional, Banco Mundial, administración– (EEUU)	
<b>Ciudades</b> donde se han celebrado <b>tratados internacionales</b> o <b>eventos políticos</b>	<b>Kyoto</b> –Protocolo o tratado del cambio climático– (Japón); <b>Davos</b> –Foro Económico Mundial– (Suiza); <b>La Haya</b> –ciudad de la paz y justicia internacional– (Holanda)	
<b>Ciudades sedes de grandes empresas</b> consorcios sobre los que se basa la actividad	<b>Eindhoven</b> –Philips– (Holanda); <b>Leverkusen</b> –Bayer– (Alemania); <b>Wolfsburg</b> –Volkswagen– (Alemania); <b>Turín</b> –FIAT– (Italia); <b>Toulouse</b> –aeronáutica– (Francia); <b>Ulsan</b> –Hyundai– (Corea Sur); <b>Seattle</b> –Boeing-aeronáutica, Microsoft- <i>software</i> – (EE.UU); <b>Detroit</b> –industria del motor– (EE.UU)	
<b>Ciudades y localidades con eventos deportivos</b> de renombre internacional	<b>Eventos o torneos que se celebran anualmente</b> , con repercusión internacional	Automovilismo: <b>Monte Carlo</b> –Fórmula 1, Rally– (Mónaco); <b>Indianápolis</b> –500 millas– (EEUU); <b>Le Mans</b> –24 horas– (Francia); <b>Wimbledon</b> –tenis– (R. Unido); <b>París</b> –tenis: <i>Roland Garros</i> , ciclismo: <i>Tour de Francia</i> etapa final– (Francia). Golf: <b>St. Andrews</b> (R. Unido); <b>Augusta</b> (EEUU)
	<b>Eventos puntuales</b> con trascendencia temporal; implican remodelación urbana, mejora de infraestructuras, atraen inversiones y turismo	Juegos Olímpicos de verano: <b>Barcelona</b> –remodelación urbana, promoción mundial–; <b>Sydney</b> –promoción como una de las mejores ciudades del mundo– (Australia); <b>Pekín</b> –presentación de China como superpotencia mundial. Juegos Olímpicos de invierno: <b>Turín</b> 2006 (Italia); <b>Vancouver</b> 2010 (Canadá) Campeonatos Mundiales de Fútbol: Alemania 2006, Sudáfrica 2010.
	<b>Asociaciones o clubs deportivos</b> que dan notoriedad internacional a las ciudades en las que están implantados	Fútbol europeo: Real <b>Madrid</b> , FC <b>Barcelona</b> (España); <b>Milán</b> AC, Inter, <b>Milán</b> , Juventus <b>Turín</b> (Italia); Bayern <b>Munich</b> (Alemania); Ajax <b>Ámsterdam</b> (Holanda); <b>Manchester United</b> , <b>Liverpool</b> FC (Inglaterra, Reino Unido) Baloncesto NBA norteamericano: <b>Los Ángeles Lakers</b> , <b>Boston Celtics</b> , <b>Chicago Bulls</b> (EEUU)
<b>Ciudades con significación religiosa</b>	<b>Jerusalén</b> –confluencia religiosa: cristianismo, judaísmo e islamismo– (Israel, Palestina); <b>Roma</b> –catolicismo, Vaticano– (Italia); <b>Santiago de Compostela</b> – <i>Camino de Santiago</i> – (España); <b>La Meca</b> –Islam– (Arabia Saudí); <b>Benarés Varanasi</b> –Hinduismo– (India)	
<b>Ciudades singulares</b>	<b>Venecia</b> –singularidad urbanística, canales– (Italia); <b>Nueva York</b> –singularidad arquitectónica, rascacielos– (EEUU); <b>Las Vegas</b> –ciudad del juego en casinos, singularidad arquitectónica de los hoteles– (EEUU)	



Florenia,  
la ciudad del  
Renacimiento



Nueva Orleans,  
ciudad asociada  
con el origen  
de la música  
Jazz y Gospel



Festival de música de Wagner en  
Bayreuth (Alemania). Portada de  
la revista alemana más influyente,  
*Der Spiegel*



Benidorm (España),  
turismo popular masivo



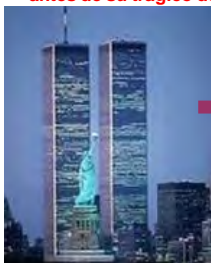
El cambio de  
la Guardia Real,  
atracción turística  
de Londres

En el perfil de una ciudad pueden influir notablemente las grandes obras públicas: nuevos aeropuertos (Hong Kong) o ampliaciones (Barajas, Madrid); puertos (Yokohama); nuevos museos (*Guggenheim* de Bilbao, *Ciudad de las Artes y las Ciencias* de Valencia; *Museo Picasso* de Málaga) o reformas de los existentes (*Louvre* de París; *Rijksmuseum* de Amsterdam; *Museo del Prado*, Madrid); espacios de manifestaciones artísticas (*Ópera House*, Sydney; nueva Biblioteca de Alejandría, Egipto); edificios de congresos (*Plaza Mayor* de Medellín); *rascacielos* (Burj Khalifa, antes *Dubai Tower*; *Taipei 101*, Taipei –Taiwán–; *Torres Petronas*, Kuala Lumpur, Mala-

sia; proyecto *Freedom Tower* en el lugar de las malogradas torres del *World Trade Center*, Nueva York); instalaciones deportivas (Parques Olímpicos: Barcelona, Munich) o estadios innovadores en tecnología y diseño (*Allianz Arena* de Munich, Estadio Olímpico de Pekín); renovación de fachadas marítimas (Barcelona); ejes fluviales (Bilbao); centros históricos (Santiago de Compostela); parques temáticos (*Eurodisney*, París; *Port Aventura*, Salou; *Ferrari World Abu Dhabi*). Estas construcciones equivalen en los tiempos modernos a lo que las catedrales eran en la Edad Media.

### Rascacielos del mundo, símbolos urbanos

**World Trade Center con Torres Gemelas (Twin Towers) antes de su trágico derribo en el atentado del 11 Sept. 2001 y el proyecto Freedom Tower**



*Empire State Building* y *Chrysler Tower* al fondo, dos rascacielos históricos, iconos o emblemas de Nueva York



La influencia del cine, película *King Kong*



**Torres Petronas**  
Kuala Lumpur, Malasia



Nuevos rascacielos en Shanghai



*Chicago*  
Sears Tower

**Taipei 101 (Taiwan), en la actualidad el rascacielos más alto del mundo**

Tiene el nombre de la ciudad. Su diseño sugiere la forma del bambú



**Tornado Tower, Doha (Qatar)**



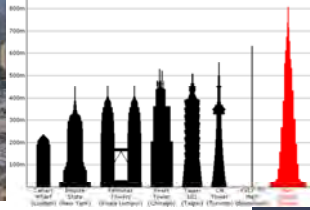


Burj Al Arab

El primer edificio del mundo con plantas rotatorias Dubai

Un hotel de lujo; cuyo diseño evoca un velero sobre el mar, icono de Dubai

Burj Tower será el edificio más alto del mundo



Burj Tower, Dubai



Torre AGBAR, nuevo horizonte panorámico -skyline- de Barcelona



Cromatismos de la Torre Agbar por la noche

### Museos y espacios de manifestaciones artísticas



Museo Guggenheim Bilbao; obra emblemática de la renovación de esta ciudad



Museo de Arte Contemporáneo de Castilla y León MUSAC. León, España. Premio de arquitectura de la Unión Europea Mies van der Rohe 2007



Auditorio, Ciudad de las Artes y las Ciencias. Valencia (España)

### Grandes estadios deportivos, innovadores en tecnología y diseño

innovador en tecnología: multi-cromatismo

Opera House, icono urbano de Sydney y uno de los símbolos de Australia



Evoca un velero navegando por la Bahía de Sydney

Allianz Arena (Munich, Alemania); patrocinado por esta empresa de seguros, donde se inauguró el Campeonato Mundial de Fútbol 2006



Innovador en diseño: forma de burbuja acolchada



Estadio en color rojo

Estadio en color blanco

Estadio en color azul



Proyecto de remodelación del Nou Camp, estadio del F.C.Barcelona, llamado club de fútbol de fama mundial. Obra de Norman Foster



Atracción turística en sí misma

Estadio Olímpico de Pekín (China), llamado popularmente 'El Nido'

Centro Acuático Nacional Pekín, China



Denominado también 'Cubo de Agua'; Juegos Olímpicos Beijing 2008

## Grandes aeropuertos internacionales

Puertas de entrada a un país; imagen de una ciudad; infraestructuras clave de competencia entre grandes ciudades internacionales



Arquitectura vanguardista y deslumbrante

Formas onduladas que sugieren las alas de las aves volando



Terminal T4  
Aeropuerto de Madrid Barajas

Espacios diáfanos y abiertos, colores, madera, luz natural

Nuevo aeropuerto de Pekín / Beijing



Obra de Norman Foster & Partners  
Combina la arquitectura moderna y la tradicional china



Obra de Richard Rogers y el Estudio de Arquitectos Lamela



Terminal T4 portada de la revista Dinero: con el subtítulo: 'La carrera de las Metrópolis Globales', infraestructura clave para Madrid

Muchas ciudades encargan obras a arquitectos *estrella*, quienes realizan creaciones que se convierten en nuevos iconos urbanos, en símbolos de promoción urbana. Se puede mencionar a Norman Foster, Jean Nouvel, Rem Koolhaas, Richard Rogers, Frank Gehry, Herzog & de Meuron, Álvaro Siza, Zaha Hadid, Rafael Moneo, Santiago Calatrava, Ricardo Bofill.

## 2. Dirección estratégica en la gestión de las ciudades

En este apartado se analiza la conveniencia de que las ciudades apoyen sus decisiones de gestión en un sistema de planificación estratégica más amplio que permita dirigir las estrategias y políticas urbanas, y encauzar las estrategias de marketing. La adopción de los principios económico-empresarial y de marketing en el ámbito urbano podría enmarcarse dentro un marco más amplio (Gráfico 1); un estudio integral urbano debería nutrirse de aportaciones conceptuales multidisciplinares: urbanismo y

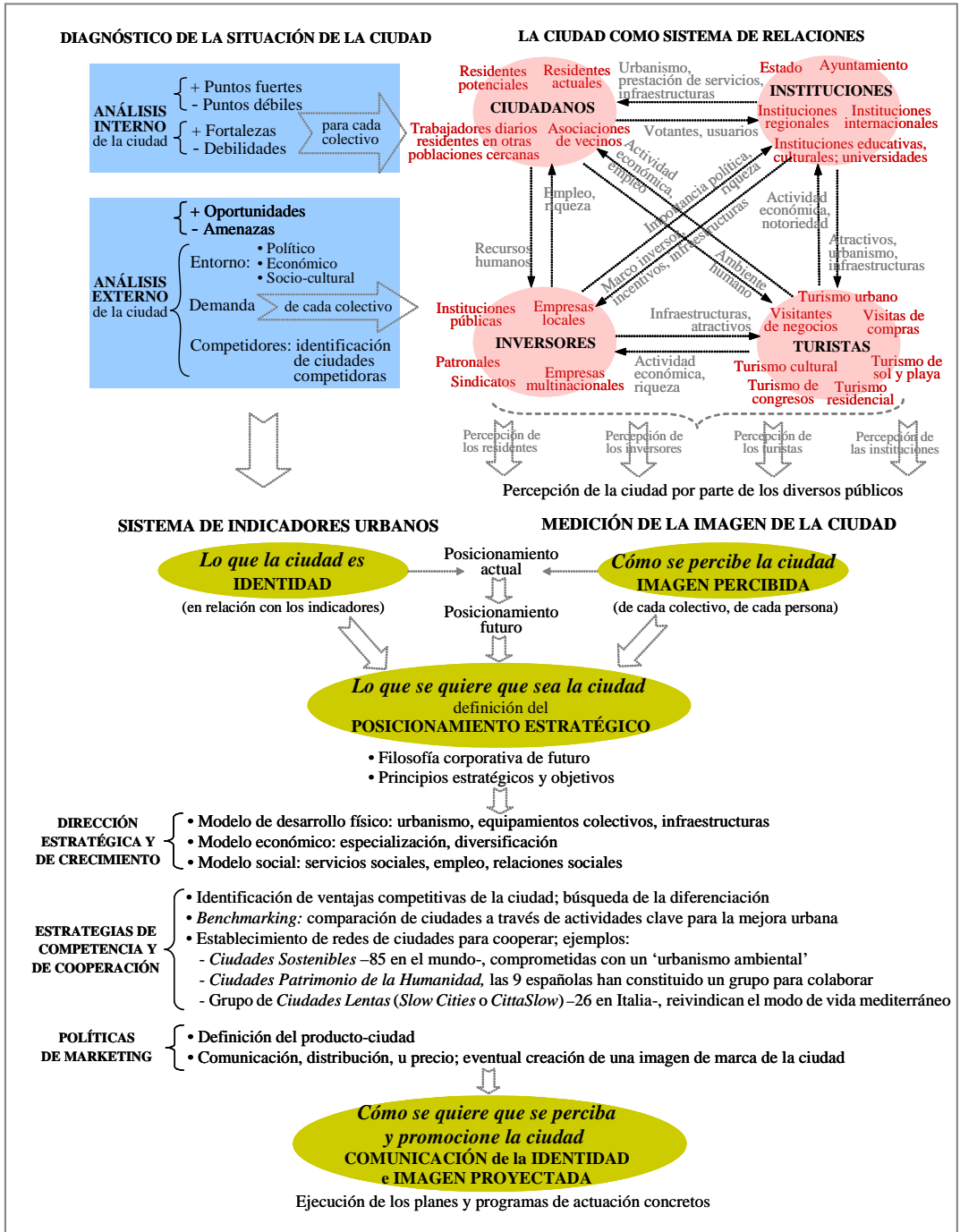
arquitectura, sociología, economía y empresa, etc. Este enfoque que se propone se centra en los planteamientos de la Dirección Estratégica y el Marketing.

Se pueden aplicar algunos principios económico-empresariales en el ámbito urbano; ya que las ciudades son lugares pero también instituciones y entidades que gestionar, también susceptibles de desarrollar enfoques de marketing. La complejidad de los intercambios y relaciones entre los diversos colectivos –ciudadanos y turistas, instituciones e inversores– justifica analizar estrategias para tratar de adecuar la oferta de una ciudad con las demandas de esos colectivos, ya sea con la demanda interna de sus propios ciudadanos, así como la demanda de los colectivos externos –turistas, visitantes e instituciones–. Con ello se pueden comercializar mejor las ofertas urbanas en los mercados internacionales en los que las ciudades compiten crecientemente. La gestión empresarial y la de una ciudad pueden presentar algunos paralelismos (Cuadro 2).



Gráfico 1

Modelo de dirección estratégica y de marketing en las ciudades



Se pueden aplicar algunos principios económico-empresariales en el ámbito urbano; ya que las ciudades son lugares pero también instituciones y entidades que gestionar, también susceptibles de desarrollar enfoques de marketing. La complejidad de los intercambios y relaciones entre los diversos colectivos –ciudadanos y turistas, instituciones e inversores– justifica analizar estrategias para tratar de adecuar la oferta de una ciudad con las demandas de esos

colectivos, ya sea con la demanda interna de sus propios ciudadanos, así como la demanda de los colectivos externos –turistas, visitantes e instituciones–. Con ello se pueden comercializar mejor las ofertas urbanas en los mercados internacionales en los que las ciudades compiten crecientemente. La gestión empresarial y la de una ciudad pueden presentar algunos paralelismos (Cuadro 2).

Cuadro 2

**Paralelismo entre la gestión de las empresas y las ciudades**

Aspectos	Empresa	Ciudad
<b>Propiedad</b>	Accionistas, empresariado	Ciudadanos e instituciones
<b>Alta Dirección</b>	Consejo de administración	Ayuntamiento, municipalidad, alcaldía
<b>Productos</b>	Manufacturas o servicios	Servicios públicos, atractivos diversos
<b>Clientes</b>	Consumidores	Ciudadanos, inversores y visitantes
<b>Competidores y cooperantes</b>	Otras empresas	Otras ciudades

*Fuente:* Adaptado de Fernández Güell (2006).

A pesar de estos paralelismos, el gobierno de las ciudades no puede regirse por un mero traslado de estos principios, debido a la función social y humana que debe guiar la ges-

ción de la ciudad, por encima de la rentabilidad económica, y también debido a la complejidad de los múltiples intercambios urbanos.



Un enfoque de Dirección Estratégica (*Strategic Management*) y de Marketing en el ámbito urbano, se podría comenzar realizando un diagnóstico de la ciudad, el cual incluiría un análisis interno, que se ocuparía de los puntos fuertes y débiles, las fortalezas y debilidades que la ciudad puede presentar para cada

colectivo, de manera que los agentes pueden diferir en este aspecto, en el sentido de que lo que para un colectivo puede ser positivo puede no serlo para otro; y un análisis externo, el cual debería contemplar las oportunidades y amenazas que pueden proceder del entorno, ya sea en sus facetas política, económica o socio-

cultural, la demanda de los diferentes colectivos hacia la ciudad, y el análisis de las posibles ciudades competidoras.

Se puede comparar la realidad de la ciudad con su imagen; por una parte se analizaría *lo que la ciudad es*, es decir su posicionamiento objetivo a través de una serie de indicadores urbanos que permita observar su posición relativa en función de variables estadísticas (Pancorbo de Sandoval, 2000). Este análisis objetivo debería compararse con el estudio de *cómo se percibe la ciudad*, es decir cómo la perciben los diferentes colectivos relacionados con ella. En este caso se trataría de un posicionamiento subjetivo a través de la medición de la imagen de la ciudad. Detectar diferencias entre *lo que la ciudad es* y *cómo se percibe la ciudad* ayudaría a determinar su posición actual y serviría de base para construir su posicionamiento futuro, confirmando o modificando los planes y acciones anteriores. A su vez, la imagen de una ciudad puede diferir entre los colectivos implicados en ella; incluso la imagen que una persona tiene de una ciudad puede tener varias procedencias: de estereotipos que anidan en el imaginario colectivo, de vivencias y experiencias propias, comunicaciones de otras personas, informaciones provenientes de medios de comunicación (radio, televisión, prensa escrita, cine, redes sociales), de la opinión formada de eventos nacionales e internacionales.

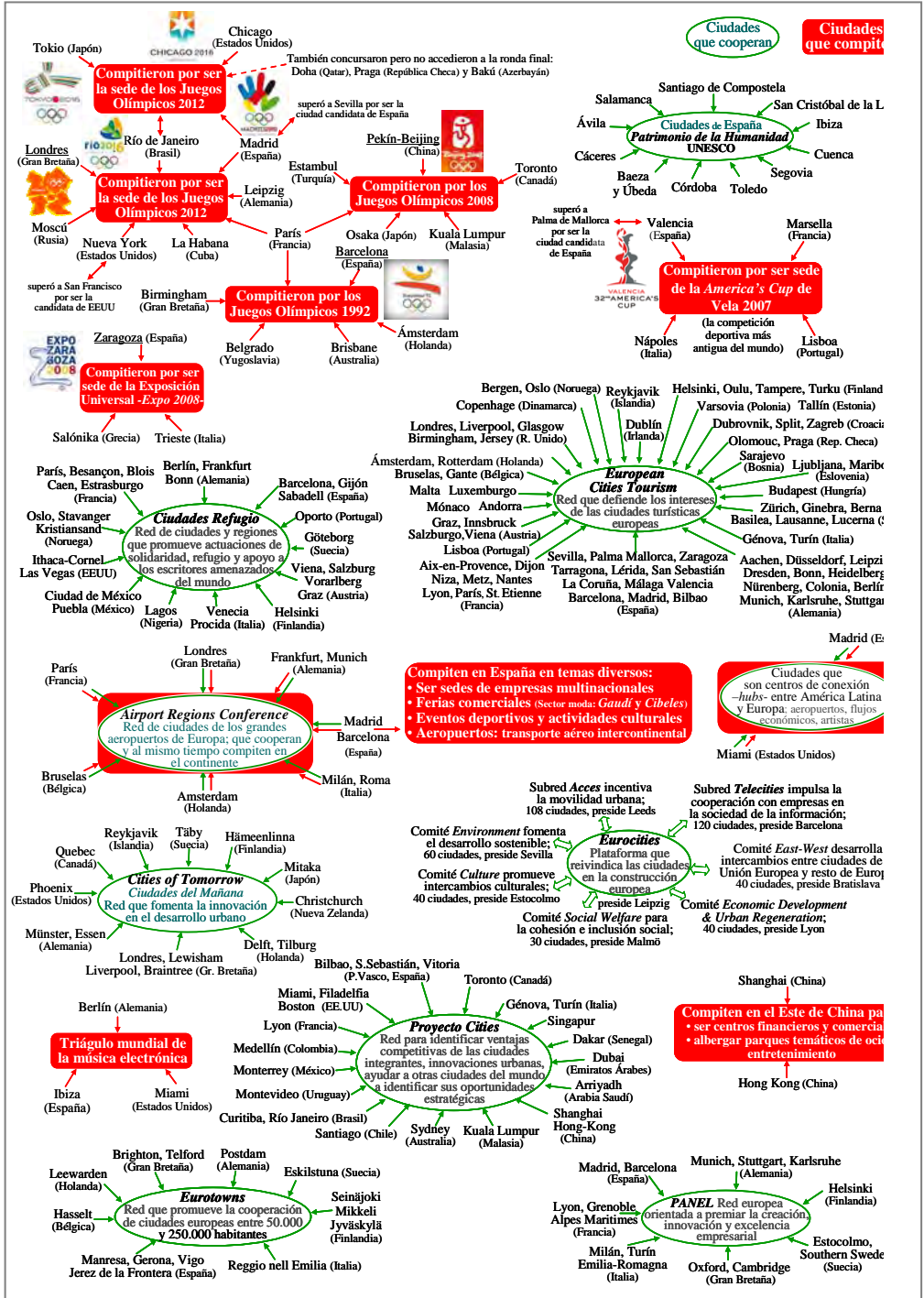
A partir de estas fases se podría definir cómo se quiere que sea una ciudad, su filosofía corporativa y los principios estratégicos con los que construirla. El enfoque estratégico y de marketing se podría plantear en 3 niveles. En primer lugar, la dirección estratégica y el crecimiento de la ciudad incluiría el modelo de desarrollo físico (urbanismo, infraestructuras, equipamientos sociales, servicios, etc.); el modelo económico, en el que podría optarse por una especialización económica, identificando y desarrollando actividades empresariales clave, en agrupaciones o cúmulos *-clusters-*; y también el modelo social. En segundo lugar, en las

estrategias de competencia y cooperación se identificarían las ventajas competitivas de la ciudad, que deberían encaminarse a la búsqueda de la diferenciación en sí misma y en relación con las ciudades más directamente competidoras. Sería útil en esta etapa utilizar el instrumento metodológico del *benchmarking*, consistente en un análisis comparativo urbano a través de las actividades clave de lo que cada ciudad hace mejor, para intentar conseguir una mejora de las ciudades estudiadas. Por ejemplo el análisis comparativo en el marco de la red *Eurocities* realizado entre las ciudades de Amberes, Bilbao, Bolonia, Eindhoven, Lisboa, Munich, Rotterdam y Turín (Van den Berg, Braun y Van der Meer, 1999). El proceso culminaría con una fase de marketing de ciudad para crear una marca de ciudad o región *-place branding-* con una comunicación que incluiría un lema y un logotipo creativos, basados en la identidad.

## 2.1. Redes de ciudades: competencia y cooperación

En los últimos tiempos, se están sucediendo en el mundo grandes transformaciones económicas, sociales y culturales. En ese contexto, para mejorar sus intercambios, las ciudades desarrollan múltiples relaciones, horizontales con otras ciudades *-ya sea para competir o para cooperar-*, y relaciones verticales con otras instituciones *-estado central, administraciones regionales, organismos internacionales, empresas-*. Los modernos enfoques de Dirección y Marketing Estratégicos postulan que además de competir, es importante cooperar y establecer redes estratégicas. Brandenburger y Nalebuff (1996) denominan a la confluencia de competencia y cooperación con el término acrónimo *coopetition*. También en el ámbito urbano se están estableciendo colaboraciones, asociaciones o redes entre ciudades, las cuales pueden materializarse en diversas tipologías, tal como puede verse en el Gráfico 2.

Gráfico 2  
Redes de cooperación y competencia entre ciudades



Hay colaboraciones de índole económica-urbana, como la red *Metropolis* entre 81 ciudades del mundo para desarrollar soluciones a los problemas de las grandes urbes, el *Proyecto Cities*, red para identificar ventajas competitivas y divulgar innovaciones urbanas. También hay colaboraciones en la temática cultural, como la cooperación entre las 13 ciudades españolas *Patrimonio de la Humanidad* UNESCO, que han constituido una agrupación para realizar una promoción conjunta y defender intereses comunes; o las localidades que cooperan en el *Camino de Santiago*<sup>2</sup>, para su promoción turística y cultural. Hay ciudades que colaboran en fomentar valores, como la red que potencia la creación musical en el marco de la diversidad cultural; o la red de ciudades que promueve la solidaridad, apoyo y refugio a los escritores amenazados del mundo.

Junto a la dimensión de la cooperación, las ciudades compiten en múltiples aspectos: atraer inversiones, ser sedes de instituciones y empresas, organizar eventos deportivos como Juegos Olímpicos, Campeonatos Mundiales de un deporte –notablemente fútbol, pero también Baloncesto, Rugby, Atletismo, Natación, etc.–, competiciones o torneos diversos –automovilismo, tenis, golf, vela, etc.–; eventos como Exposiciones Universales; actividades económicas o culturales, como la competencia entre ciudades españolas a través de sus museos de arte contemporáneo o centros de congresos, o eventos económico-culturales, como la competencia entre ciudades norteamericanas por ser la sede de los premios musicales *Grammy*.

Una temática donde la competencia de ciudades es particularmente intensa es la concurrencia por organizar los Juegos Olímpicos. Desde

los exitosos Juegos de Barcelona 1992, las grandes ciudades del mundo tratar de ser sede de este evento que supone la mayor proyección internacional a escala mundial, ya que se realizan grandes inversiones de mejora o renovación urbana, se genera notoriedad y se atrae turismo, eventos e inversiones económico-empresariales posteriormente al evento. De esta manera, grandes metrópolis como Londres, Nueva York, París, Moscú, Tokio, Chicago, Río de Janeiro o Madrid, entre otras, han intentado organizar el evento deportivo olímpico. La capital de España –Madrid–, ha competido por ser la sede de los Juegos Olímpicos de 2.012 (que ganó Londres) y 2.016 (Río de Janeiro), para ser percibida como ciudad global, de alcance mundial, con mayor influencia y notoriedad internacional.

El proceso de dirección estratégica y de marketing debería culminar con la comunicación de las estrategias y políticas urbanas, que trataría de difundir entre los diversos colectivos y mercados (nacional o internacional) la imagen de la ciudad. Se puede articular un plan de medios que incluiría la publicidad, la promoción en ferias de turismo o comerciales, las relaciones públicas, etc. Campañas de comunicación basadas en publicidad masiva tienen un gran alcance y puede producir unos resultados más inmediatos. Las campañas de comunicación de relaciones públicas son más directas y creíbles; prescriptores como artistas y deportistas originarios de la ciudad, personas famosas, transmiten una comunicación positiva; es lo que se conoce en el mundo anglosajón como *Goodwill Ambassadors* –embajadores de buena voluntad–.

Una de las formas más importantes de proyección y comunicación exterior de las ciudades es organizar eventos que proporcionan notoriedad internacional y transmiten valores. También tienen efectos positivos para los ciudadanos e instituciones de la ciudad, ya que supone transmitir valores relacionados con el orgullo de pertenencia o vivencia, innovación y cambio; se generan en definitiva

<sup>2</sup> Ruta de peregrinaje de origen medieval que discurre por el Norte de España. En los últimos tiempos, se ha convertido en una ruta también turística, que atrae numerosos visitantes por las ciudades y pueblos del recorrido, hasta la ciudad de Santiago de Compostela (región de Galicia).



ilusiones colectivas. Las ciudades españolas son activas en este sentido; Barcelona, Vitoria, Girona, Santiago de Compostela han recibido premios internacionales; además, se han organizado varios eventos internacionales (Campeonatos Mundiales de Natación Madrid 1986, Barcelona 2003; Juegos Olímpicos Barcelona 1992; Expo Sevilla 1992 o Zaragoza 2008; capitalidad cultural europea Madrid 1992, Santiago de Compostela 1995, Salamanca 2002; Campeonatos Mundiales de Atletismo Sevilla 1999; *America's Cup* de Vela Valencia 2007).

Barcelona es una de las ciudades que mejor transformación y promoción urbana ha realizado en el mundo. La capital catalana se proyectó internacionalmente con los Juegos Olímpicos de 1992. Esta ciudad es centro de ferias comerciales, congresos, eventos deportivos, turismo urbano y principal escala de cruceros turísticos europeos y transatlánticos. Marcos Blanco (1993) considera el estudio realizado para los Juegos Olímpicos de Barcelona de 1992 como una de las aplicaciones a gran escala del marketing de ciudades, en cuya puesta en marcha se activaron grandes energías ciudadanas y empresariales, así como una gran campaña de comunicación, bien programada en el tiempo, para la que se asignaron cuatro tipos de segmentos como públicos objetivo<sup>3</sup>, lo cual cristalizó en la designación de Barcelona como sede olímpica.

Se podría culminar la estrategia de comunicación con la eventual creación y proyección de una imagen de marca de la ciudad que se relacionara directamente con su identidad. De

forma similar a las marcas empresariales, se puede diseñar un logotipo para una ciudad o para un evento que organice esa ciudad. Un buen logotipo y símbolo, con buen lema o *slogan* puede comunicar la identidad de un evento o de la propia una ciudad y transmitir valores, ya sean éstos los actuales o los que se pretenden proyectar como imagen. En los últimos tiempos se han creado muchos logos y lemas de ciudades y de regiones y países en el mundo. Ahora bien, es necesario concebir estos instrumentos como la fase final de un proceso estratégico y de marketing, y mantener en el tiempo la estrategia de comunicación, más allá de un mandato político y gobierno de cada equipo municipal. Es clave que el proyecto de marketing de ciudad sea compartido por ciudadanos e instituciones, y que tenga una continuidad temporal.

Esta fase de promoción se puede enmarcar en una estrategia de marketing de ciudades, y no debería concebirse como una mera promoción turística, sino como un proceso integral de transformación y promoción urbana, equilibrada entre los diversos colectivos implicados en una ciudad, primeramente los propios ciudadanos, y después visitantes y turistas, e instituciones. Es necesario contar con el apoyo y la energía de todos, y tratar de encontrar un proyecto ilusionante, para ya después buscar una promoción en el exterior, con una estrategia basada en la identidad de la ciudad, coherente y mantenida a largo plazo.

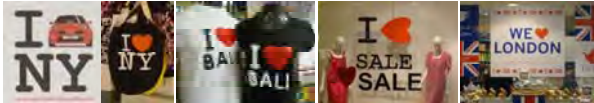
---

<sup>3</sup> I Segmento meta "Extraordinariamente Importante": miembros del Comité Olímpico Internacional; II segmento meta "Importante": miembros de comités olímpicos nacionales, federaciones internacionales, federaciones deportivas de disciplinas olímpicas, prensa internacional especializada, líderes de opinión mundiales y nacionales, atletas olímpicos; III Segmento meta "Interés adicional": ex-olímpicos, deportistas, clubs deportivos, artistas, prensa nacional y local; IV Segmento meta "Aliados y participativos": organizaciones profesionales, empresas, estudiantes, ciudadanos de Barcelona, Cataluña y España.

Gráfico 3a  
Logotipos de ciudades en la comunicación urbana



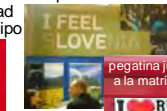
*I love New York*, creado por Milton Glaser en 1973. Se popularizó a través de la venta de camisetas, pegatinas, etc. Es el logo urbano más notorio del mundo



*I love NY* ha inspirado numerosas imitaciones y campañas de publicidad de todo tipo



Viena presenta su logo turístico en varios idiomas



pegatina junto a la matrícula

Eslovenia en la Feria de Turismo Fitur, Madrid



en un automóvil alemán



Logo de los Juegos Olímpicos **Barcelona 1992**. Diseñado por Josep María Trias; sugiere un atleta y evoca las obras de Picasso, Dalí, Miró, Gaudí, Tàpies. Fue innovador con respecto a los tradicionales dibujos de logos olímpicos de décadas anteriores, un tanto infantilizados. Fue imitado por el logo de **Sydney 2000**, que incluye como elemento local australiano un *boomerang* que sugiere las piernas de un atleta



Logo de los Juegos Olímpicos de Londres 2012. Ha causado controversia por su modernismo abstracto, pero es innovador y representa una nueva fase conceptual en el diseño de logos olímpicos



Elche (Sureste España) es una ciudad industrial que amplía su oferta al turismo; se diseña un logo basado en la histórica estatua de "La Dama de Elche". El nuevo lema "Elche me encanta" se inspira en "I love New York"



Llamada primeramente *Temasek* (ciudad marítima), el nombre de Singapur proviene del Bahasa Malayo *Singapura* "La Isla del León". Por tanto, el león inspira el emblema de la ciudad-estado

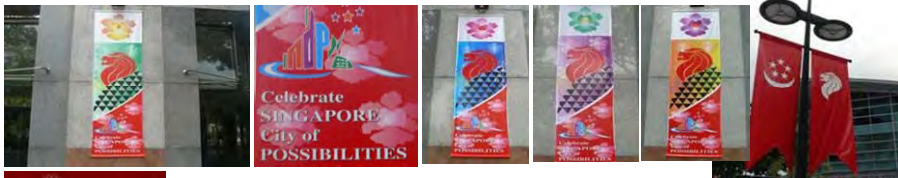


The Merlion;



símbolo de la ciudad

Muchos carteles en las calles hacen este emblema y crea imagen urbana entre ciudadanos y visitantes



Singapur organizó en 2008 la primera carrera urbana nocturna de automovilismo Fórmula 1, promocionando así la ciudad



Panorámica de Singapur, retransmisión por TV del *Grand Prix* de Fórmula 1



Gráfico 3b  
Logotipos de ciudades en la comunicación urbana

**I amsterdam.com**

Productos de *merchandising* con el logo de Amsterdam

Monumento del logo frente al Rijksmuseum, el museo más importante de Amsterdam

Muchas personas se fotografían entre las letras de logo, lo que constituye una promoción boca-oreja o boca a boca -word of mouth-. La compañía aérea holandesa KLM emite pequeños videos al inicio y final de sus vuelos, con secuencias de personas fotografiándose ahí

El **City marketing** ha sido desarrollado por varias instituciones públicas y privadas para posicionar Amsterdam en el mundo

THE HAGUE  
Royal City by the Sea  
DEN HAAG  
www.denhaag.com

La Haya (Holanda) es la primera ciudad en el mundo que ha creado un logo musical.

El logo audiovisual fue presentado en un congreso de marketing de ciudad en 1000 ciudades en los Países Bajos.

El logo de La Haya (Den Haag en holandés) es una combinación visual de diversas características de la ciudad. La ola simboliza las dunas, ya que La Haya es una ciudad costera. Las líneas verde y amarilla son los colores de la ciudad y además representan los parques (verde) y las playas (amarillo) de La Haya. El punto rojo representa la forma del mapa de la ciudad. Las 3 líneas dentro del cuadrado son una referencia al famoso cuadro 'Victory Boogie Woogie' de Piet Mondriaan, uno de los pioneros de la pintura abstracta. Las otras líneas son para completar el cuadrado.

Victory Boogie Woogie, obra de Piet Mondriaan

La Haya utiliza brillantemente las nuevas tecnologías de comunicación. La ciudad es escenario de una versión del video (creado por Anton Corbijn) de la canción "Viva la Vida", del grupo musical Coldplay.

City of Peace and Justice  
DEN HAAG

El **Palacio de la Paz** es sede de la Corte y Tribunal Internacional de Justicia de las Naciones Unidas

Palacio de la Paz  
Chris Martin, cantante de Coldplay, en una secuencia del video 'Viva la Vida', rodado en La Haya

### 3. Marketing de ciudades y marcas territoriales –*place branding*– de regiones y de países

El marketing es un ámbito de conocimiento de las ciencias económico-empresariales cuya filosofía básica es analizar y gestionar las relaciones de intercambio que se producen en los mercados entre la oferta de las instituciones (notablemente las empresas) y la demanda de diversos colectivos, en el caso de las empresas, sus clientes y consumidores. Si bien en su origen, el marketing surgió y se aplicó en sectores empresariales, más tarde se comenzó a aplicar sus principios en ámbitos no empresariales, en organizaciones no lucrativas y no gubernamentales, como entidades de defensa de los derechos humanos (*Amnistía Internacional*, *Human Rights Watch*), ecológicas (*Greenpeace*, *World Wildlife Fund* –WWF–) o sanitario-médicas (*Cruz Roja Internacional*, *Médicos sin Fronteras*), instituciones deportivas, y en política, bajo la premisa de que siempre que hay relaciones de intercambio entre una parte que oferta algo –productos o marcas, pero también ideas, valores– y otra parte que es susceptible de demandarlo, entonces se pueden aplicar una filosofía de mercadotecnia. El objetivo del marketing urbano es que las ciudades realicen una oferta adecuada a la demanda de sus diversos colectivos –ciudadanos, instituciones, turistas y visitantes–; y que la estrategia se desarrolle de acuerdo con la identidad que singulariza cada ciudad, lo que permite diferenciarla.

Hacia los años 90 se extienden los principios del marketing al ámbito urbano en la gestión de ciudades (Ashworth y Vgoodg, 1990; Kotler, Haider y Rein, 1994; Noisette y Vallerugo, 1996; Rosemberg, 2000; Elizagárate, 2003 y 2007). También en los últimos tiempos, el marketing se está aplicando a territorios, en

países, regiones y ciudades que ponen en marcha estrategias para comercializar sus ofertas y competir mejor. El marketing de ciudades se denomina internacionalmente también *city marketing*, y cuando se está en una fase más o menos avanzada de creación de una marca en una ciudad o un lugar o territorio, entonces se habla también de *place branding*, concepto con una emergente literatura reciente (Dinnie, 2004; Kavaratzis, 2004; Kolb, 2006; Skinner y Kubacki, 2007; Morgan, Pritchard y Pride, 2007; Anholt, 2007; Moilanen y Rainisto, 2009).

Estos enfoques de marketing y de fase avanzada de creación de marcas en el ámbito de los lugares o territorios, se consolidan en los últimos años con una emergente generación de literatura académica. Podemos considerar estos enfoques de comercialización como una prolongación natural de la dirección estratégica o planificación territorial. De esta manera, si tenemos en cuenta esta secuencia, y se aplica en un triple ámbito territorial, ciudades, regiones o redes de ciudades, y países y ámbitos internacionales, presentamos así la siguiente tabla, en la que se plasman algunas destacadas obras en estos sentidos.

Algunas de estas investigaciones se pueden encuadrar específicamente en los ámbitos de ciudades, regiones o países, y otras investigaciones se refieren a estos diversos ámbitos territoriales. Unos trabajos se pueden considerar más bien de dirección estratégica o planificación territorial, mientras que otras se refieren más al campo de la comercialización. Alguna que otra evoluciona desde un enfoque de marketing más o menos general, a poner el foco en una fase más o menos avanzada de creación de marca de ciudad o de país, tal como se puede ver en la tabla anterior.



Cuadro 3

Investigaciones académicas en dirección estratégica, marketing y marcas –branding– en los ámbitos territoriales de ciudades, regiones y países e internacional

	<b>Ámbito geográfico</b>		
	<b>Ciudad, área metropolitana:</b>	<b>Región, nación, lugares, y redes urbanas:</b>	<b>País y ámbito internacional</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ayuntamiento, municipio</li> <li>• Instituciones urbanas o relacionadas con una ciudad</li> <li>• Áreas urbanas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Territorios institucionales intermedios entre ciudad y país</li> <li>• Asociaciones temáticas entre ciudades</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Política de país, nación, estado</li> <li>• Estrategias o campañas de instituciones o sectores económicos y empresariales (ej: turismo nacional, agrupaciones o <i>clusters</i> industriales)</li> </ul>
<b>Dirección estratégica, gestión o management:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificación Estratégica de Ciudades (Fernández Güell 1997/2006)</li> <li>• Gestión de ciudades. Local y Global (Borja &amp; Castells 1997)</li> <li>• Urban regeneration -Glasgow, Bilbao- (Gómez 1998)</li> <li>• Competition between cities; Urban performance (J. Butler <i>et al.</i> 1997)</li> <li>• The Creative City (Landry 2000)                             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Territorios inteligentes</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategic management -Øresund region- (Berg 2000)</li> <li>• Regional strategy and governance (Stephenson &amp; Poxon 2001)</li> <li>• Institutional competition and collaboration -California, Baden-Württemberg - (Raco 1999)</li> <li>• Capital Cities in Europe (Wusten 1993)</li> <li>• Marketing metropolitan regions (Van den Berg <i>et al.</i> 1990)</li> <li>• Marketing turístico de ciudades, regiones, lugares y países (Chias 2005)</li> <li>• Place promotion. Publicity and Marketing for Cities (Kolb 2006) to sell towns and regions (Gold &amp; Ward 1994)</li> <li>• Marketing des Villes (Noisette &amp; Vallerugo 1996)</li> <li>• Positioning -aplicado a los lugares- (Ries &amp; Trout 1986)</li> <li>• Regional marketing (Pellenberg <i>et al.</i> 2005)</li> <li>• Branding territory (van Ham 2002)</li> <li>• Brand Management for Cities, Regions and Nations. Competitive identity (Anholt 2007)</li> <li>• Branding Cities (Greenberg 2000; Hauben <i>et al.</i> 2002; Jensen <i>et al.</i> 2005)                             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Branding Cities, Regions and Nations (Moilanen &amp; Rainisto 2009)</li> </ul> </li> <li>• City branding (Mommaas 2002)</li> <li>• Museum Brands -British Museum, Guggenheim- (Caldwell 2000)</li> <li>• Destination branding (Morgan <i>et al.</i> 2007)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Competitive advantage of nations (Porter 1990/98)</li> <li>• Clusters and competition Competitiveness of locations (Porter 1998)</li> <li>• Clusters in European Cities (Van den Berg <i>et al.</i> 2001)</li> <li>• The Global City (Sassen 1991)</li> <li>• Global networks, linked cities (Sassen 2002)</li> <li>• Creative Class. Global competition for Talent (Florida 2005)</li> <li>• Marketing Places Europe (Kotler <i>et al.</i> 1999)</li> <li>• Place marketing; Northern Europe and USA (Rainisto 2003)</li> <li>• Place marketing; Britain and North America (Ward 1998)</li> <li>• Country marketing and brand management (Kotler &amp; Gertner 2002)</li> <li>• Branding nation (Olin 2002)</li> <li>• Brand 100% Pure New Zealand (Morgan <i>et al.</i> 2002)</li> <li>• Place branding (Dinnie 2004)</li> <li>• National and cultural identity, and place branding (Skinner &amp; Kubacki 2007)</li> </ul>
<b>Concepto</b>	<p><b>Marketing:</b> proceso de desarrollo y comunicación de las ofertas urbanas o territoriales, en sus intercambios (vender, promover) con las demandas de los diversos públicos e instituciones</p> <p><b>Branding:</b> fase más o menos avanzada de creación de marca de una ciudad, una región o un país, como 'productos' susceptibles de ser objetos de consumo (ser destino de viajes, mejorar imagen, generar notoriedad, atraer inversiones, fomentar exportaciones, etc.)</p>		

Junto a este plano académico mostrado en el Cuadro 3, también en los últimos tiempos se están desarrollando en el mundo numerosos casos de iniciativas de marketing y creación de marca territorial o de lugares –*place branding*–, ya sea en los ámbitos de ciudad, región o redes de ciudades y de países (Cuadro 4).

#### 4. Evolución de la dimensión clave de las ciudades: de las infraestructuras a los valores

Quando las ciudades alcanzan niveles de desarrollo elevados y van cubriendo sus necesidades imprescindibles de infraestructuras en equipamientos, vivienda, agua y energía, sanidad, educación, transporte, etc., tienden a

evolucionar desde fases de desarrollo de proyectos de inversiones en infraestructuras, hacia enfatizar valores que emanan de la sociedad civil. Se trata de una dimensión de civilización que evoluciona en lo que en latín era desde la *urbs* hacia la *civitas*. Si bien se reconoce el carácter necesario de las infraestructuras, a medida que las ciudades alcanzan altos estándares de equipamientos, en la actualidad y en el futuro adquirirá creciente importancia la consideración de los valores; de educación y cultura; de calidad de vida y equilibrio con la naturaleza; de tolerancia y convivencia social; de generar energías e ilusión ciudadana; de creatividad, creación de imagen, diferenciación y liderazgo respecto de la identidad propia, e incluso de marca de ciudad; en definitiva de un adecuado marketing de intangibles y de espec-

tos inmateriales. Si bien las infraestructuras son pues necesarias, llega un punto en que no siempre más obras públicas proporcionan más calidad de vida; pudiendo llegar a ser contra-

producentes un excesiva utilización de construcciones que van en detrimento del medio ambiente.

Cuadro 4

**Campañas y estrategias de marketing de ciudades, y place branding de marca regional y marcas-país**

<b>Marketing de ciudades o city marketing</b>	<b>Place branding: marca-región; y redes urbanas</b>	<b>Place Branding: marca-país</b>
<p><b>I Amsterdam</b> Estrategia de marketing entre instituciones públicas y privadas para potenciar Amsterdam en el mundo</p> <p>Campaña <b>Barcelona Batega</b> (en lengua catalana; y en lengua castellana o español): <b>Barcelona late</b></p> <p>Juegos Olímpicos Barcelona 92</p> <p><b>I love New York</b> es con certeza el logo urbano más reconocible del mundo. Ha inspirado numerosas imitaciones y campañas de publicidad de todo tipo</p> <p><b>Hi Seoul</b> Logo y lema (Alma de Asia) que culminan un buen plan estratégico, para posicionar Seúl como ciudad referencia en Asia</p> <p>Medellín apostó por la cultura y la educación para superar su pasado de violencia del narcotráfico y criminalidad</p> <p>Johannesburgo, la mayor ciudad y centro económico de Suráfrica, encarga, ante el Mundial de Fútbol 2010, una campaña a <b>Interbrand</b></p> <p>Málaga, ciudad natal de Pablo Picasso. El logo se inspira en la firma del artista</p>	<p>Campaña <b>Tierra de Sabor</b>. La región de Castilla y León trata de mejorar la comercialización de sus productos agro-alimentarios</p> <p>Esta región del Sur de España invierte en turismo, con buenas campañas de comunicación</p> <p><b>Andalucía</b></p> <p>CATALUNYA</p> <p>El lema 'Una mirada genial' se inspira en Dalí</p> <p>Turismo de Cataluña: la campaña enfatiza la singularidad de sus paisajes y arte</p> <p>Queensland (Australia) creó la impactante campaña viral 'The Best Job in the World' para promocionar las islas de la Gran Barrera de Cora</p> <p>La región del Quindío desarrolló el turismo rural con la temática del café, y se convirtió en poco tiempo en el segundo destino turístico de Colombia. La marca Juan Valdéz se consolida</p> <p><b>Ferrari World Abu-Dhabi</b> parque temático de ocio; <b>co-branding</b> entre la marca automovilística y el emirato, que generará turismo</p> <p>La red <b>CittaSlow</b> ciudades lentas; promueve un modo de vida pausado</p> <p>Amsterdam Róterdam, La Haya y Utrecht forman la red <b>Ciudades del Arte de Holanda</b></p>	<p><b>Germany</b> Alemania tiene una sólida reputación internacional de sus productos. A raíz del Mundial de Fútbol 2006, trata de extender su imagen para promover cultura -música, educación, deportes-, turismo y paisajes, creatividad</p> <p>Corea del Sur impulsa su turismo; <b>Interbrand</b> diseña una nueva identidad visual y verbal</p> <p>El informe <b>Country Brand Index</b> 2006, designa a Australia como mejor desarrollo mundial en marca-país turística</p> <p>Tras el <b>apartheid</b>, Suráfrica se promociona y aprovecha el Mundial de Fútbol 2010</p> <p>India y Malasia hacen campañas turísticas segmentadas temáticamente</p> <p>Colombia intenta mejorar su imagen, potenciar su turismo, incrementar sus exportaciones e ir superando sus problemas</p> <p>España se reposiciona como potencia turística mundial y trata de mejorar su imagen económica y empresarial con la campaña <b>Made in/by Spain</b></p> <p><b>Si.</b> Suecia intenta fortalecer su notoriedad en el mundo con comunicaciones y relaciones estratégicas en ámbitos de cultura, sociedad, educación y ciencia</p>

Hay algunos casos de redes de ciudades que se concentran en los valores. Un caso muy interesante es la red **Cittàslow** o **Slow Cities** (*Ciudades Lentas*), inicialmente 26 poblaciones italianas que tratan de aunar el progreso económico y la vanguardia tecnológica con la calidad de vida mediterránea; reivindican un estilo de vida más tranquilo que el de las grandes urbes; protegiendo el medio ambiente; preservando la rica herencia estética de la arquitectónica italiana; fomentando la artesanía y las tiendas pequeñas; la defensa de las tradiciones culinarias mediterráneas; y explorando nuevos modos de explotación turística alejados de un carácter masivo. Este movimiento se ha con-

vertido ya en una federación de más de 100 ciudades en todo el mundo, que según la revista **Newsweek** está sentando las bases de una transformación urbana después de un siglo marcado por la velocidad y la aceleración metropolitanas (Cueto, 2005). Otro ejemplo de ciudades y valores es la agrupación de **Ciudades Sostenibles** (Aalborg, Dinamarca), suscrita por 85 ciudades que se comprometen con un 'urbanismo ambiental'; fomentan un uso racional del suelo, promueven la participación ciudadana e igualdad social, planifican una eficiencia energética y un mejor transporte colectivo, y minimizan la generación de residuos y emisiones contaminantes.

Esta evolución de las infraestructuras a los valores pone de manifiesto un cambio de paradigma más amplio, en el que la economía evoluciona desde sectores primarios de recursos y aspectos industriales, a sectores terciarios y de cuarta fase, lo cual se enmarca en un cambio desde una economía industrial a la sociedad de la información (Castells, 1998). Efectivamente, la economía ha evolucionado con el devenir de la vida humana, con su desarrollo social y su relación con los recursos naturales. En general se ha denominado como fase primaria las etapas basadas en actividades básicas como la minería, agricultura y ganadería; después se desarrollaron la industria y los servicios; y en fases terciarias la tecnología y las comunicaciones; estando el comercio presente en todas estas fases.

Ha habido varias interpretaciones de esta evolución; quizás una de las más afinadas

sea la visión aportada por Verdú (2003, 2005). Este autor califica la etapa última del desarrollo como un *capitalismo de ficción*, tras uno de producción y otro de consumo. La fase primera del capitalismo se orientaba a la producción de mercancías, a su transformación industrial de manufacturas, en abastecer los mercados de artículos utilitarios. En una fase posterior, predominan el comercio y los servicios; el énfasis de la comercialización se orienta a las ventas; se trata de comunicar las cualidades de los productos e incentivar su consumo. Según Verdú (2003), la etapa más moderna lo califica de *capitalismo de ficción* porque ya no se trata tan solo de que las ofertas empresariales vendan sino de que también gusten; se apela entonces a lo emocional y lo inmaterial. Esta evolución se plasma en los Gráficos 4 a y b.

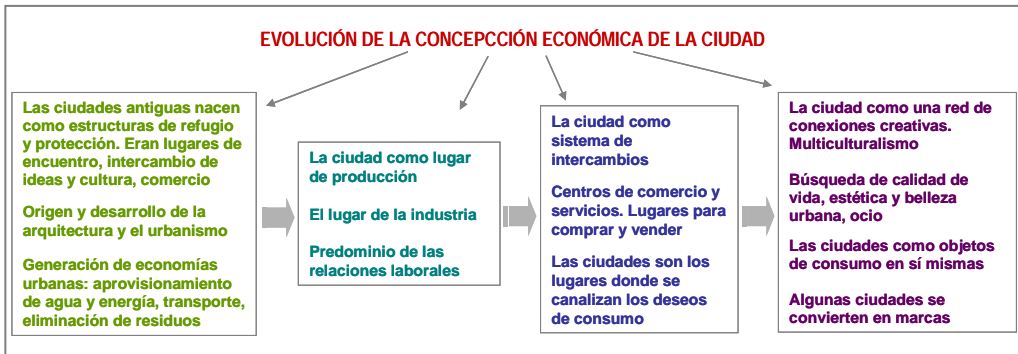
Gráfico 4a



Podemos plantearnos qué implicaciones tiene este proceso socio-económico en la propia evolución de las ciudades, en su concepción como lugares para vivir y en sus relaciones de intercambio y comercialización con sus demandantes: ciudadanos, visitantes, institucio-

nes. Las ciudades surgieron en las ubicaciones donde se desarrolló el comercio; después los servicios de las economías modernas, y a lo largo de toda la historia urbana las ciudades han sido puntos de encuentro de la cultura en sus diversas manifestaciones.

Gráfico 4b



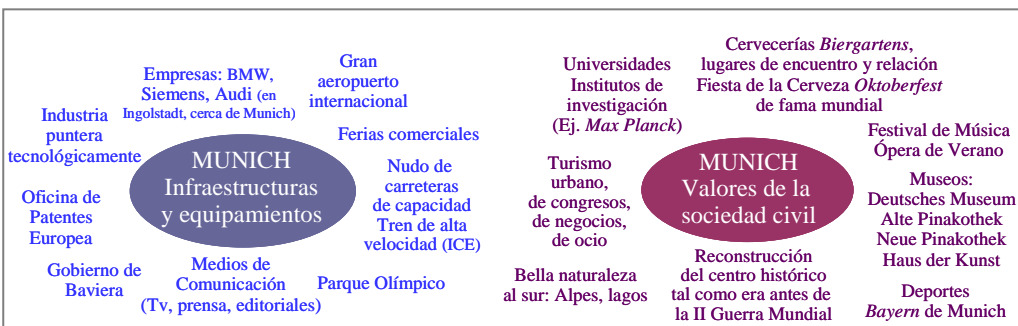
En la época de la industrialización, la ciudad era el lugar de producción industrial. En la actualidad, las ciudades son centros de múltiples flujos y redes de conexiones generadoras de innovación. En cierto sentido, la ciudad puede concebirse como objeto de consumo en sí misma; ya no es solo el lugar donde se hacen los intercambios sino que ella misma es objeto y sujeto. Además algunas ciudades se convierten en marcas en sí mismas, en objetos de consumo a los que se viaja, en las que se quiere vivir, que ofrecen experiencias o monumentos que pueden llegar a ser iconos urbanos de consumo; destinos a los que muchas personas viajan o sueñan ir como experiencia vital. Hay ciudades que se han convertido en marcas de acuerdo con su identidad y estilos de vida; tal es el caso de grandes ciudades que forman parte de la cultura universal y están en el imaginario

colectivo mundial, como Nueva York, París, Roma o Londres. También se han convertido en marcas otras ciudades del mundo que han realizado destacables transformaciones urbanas y marketing, como es el caso de Barcelona, Sydney, Singapur o Vancouver.

Una ciudad que reúne un buen equilibrio de infraestructuras y valores es Munich (Alemania). En la capital de la región y estado federal *–Land–* de Baviera, hay un equilibrio y armonía entre las industrias punteras tecnológicamente *–BMW, Audi en la cercanía en Ingolstadt, Siemens–*, instituciones *–gobierno de Baviera, Oficina de Patentes Europea–*, con tradición y vida social *–calidad de vida, sociabilidad en los Biergärten (cervecerías), entorno natural de gran belleza –lagos y montañas en los Alpes–, etc.*

Gráfico 5

Munich (Baviera, Alemania), una ciudad con equilibrio entre las infraestructuras y los valores







Otras ciudades vanguardistas en el mundo son Curitiba (Brasil), con una gestión participativa y ambiental; Vancouver (Canadá), es un modelo de ciudad multicultural, calidad de vida y de belleza en su entorno natural; Singapur es una ciudad-estado, centro financiero y de comunicaciones (mayor puerto del mundo, y gran aeropuerto del Sureste de Asia) y multicultural asiático; Sydney (Australia) se presentó con los Juegos Olímpicos 2000 como una de las mejores y más bellas ciudades del mundo. Barcelona es modelo

de planificación urbana; ha recuperado la fachada marítima con la revitalización urbana y promoción que supusieron los Juegos Olímpicos 1992; el estilo modernista de Gaudí da encanto a la ciudad; ha sido elegida como la mejor ciudad del mundo por un programa británico que selecciona los 20 mejores destinos del mundo en varios apartados. La evolución de las dimensiones clave urbana desde las infraestructuras a los valores se refleja en el Gráfico 6.

Gráfico 6  
Evolución de las infraestructuras a los valores

Infraestructuras		Valores
Regeneración y renovación urbana	⇒⇒⇒	Fomentar valores sociales
Proyectos, obras públicas, presupuestos	⇒⇒⇒	Procesos de ideas, principios, energías colectivas
Gestión por unas pocas personas (políticos, administradores, funcionarios)	⇒⇒⇒	Gestión más participativa (consenso, cooperación, compromiso)
Planificación de una ciudad; plan estratégico metropolitano	⇒⇒⇒	Intercambios con otras ciudades, redes urbanas

↓



Los valores intangibles relacionados con la cultura pueden proceder de diversas temáticas, como las artes –música, teatro, cine–, los deportes, la gastronomía, etc. Las ciudades y los territorios cuya identidad está relacionada con esas temáticas y que además realicen una promoción basada en esos elementos, en medios de comunicación a través de publicidad, promociones variadas, cine y televisión, todo ello genera notoriedades cruzadas en dimensiones de creatividad cultural. La interrelación entre esta diversidad de elementos propicia complejas redes de cultura intangible, tal como se puede observar en el Gráfico 7.

## 5. Conclusiones

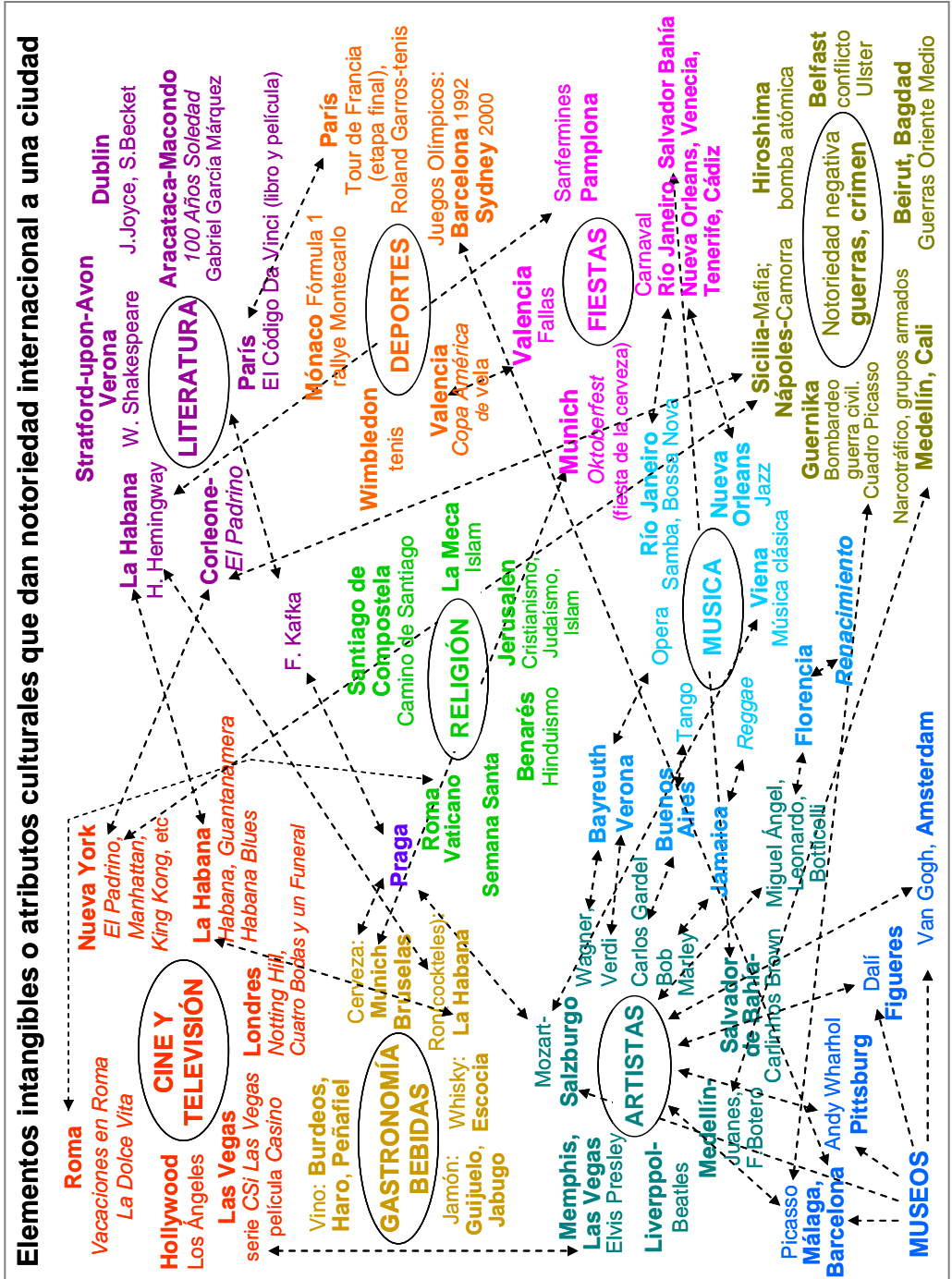
Las instituciones territoriales como ciudades, regiones, naciones y países del mundo, están adoptando de forma creciente enfoques de gestión estratégica y marketing, con ciertos paralelismos con la gestión empresarial. Con ello tratan de gestionar la complejidad derivada de las modernas relaciones entre las ofertas urba-

no-territoriales y las diversas demandas de públicos e instituciones.

Desde hace aproximadamente un par de décadas, está emergiendo una literatura académica en el campo del marketing de ciudades y el *place branding*; y también se están desarrollando crecientemente iniciativas y estrategias para mejorar las posiciones competitivas de ciudades, regiones, naciones y países, en ocasiones con complejas sinergias entre estas dimensiones territoriales. El contexto en el que se explica este proceso es que los lugares o territorios institucionales compiten en ámbitos nacionales o internacionales, desarrollan ofertas de acuerdo con sus identidades, y buscan elementos de diferenciación. Un planteamiento de comercialización debe realizarse cuando haya un cambio o una oferta que comunicar, a través de diversas etapas de dirección estratégica –planificación, regeneración urbana, construcción de infraestructuras–, un marketing con los diversos públicos o instituciones, y finalmente una creciente componente de comunicación creativa para generar notoriedad a través de una marca territorial.

Gráfico 7

Redes de cultura intangible en el ámbito del marketing de ciudades y territorial –place branding–



En las ciudades de los países desarrollados que han alcanzado unos parámetros de calidad de vida más o menos elevados, el progreso evoluciona desde los aspectos económico-industriales y de infraestructuras a enfatizar la excelencia urbanística, los valores, la creatividad y los elementos de culturales intangibles. Junto a una dimensión de política económica clásica como naciones eficientes productiva e industrialmente, también los países están haciendo esfuerzos al mismo tiempo por desarrollar una identidad y ser percibidos como lugares atractivos, de interés cultural, estilo de vida, creatividad y elementos del denominado *poder blando*, es decir una atracción no basada en aspectos derivados del poder militar o puramente económico.

Con cierta frecuencia, suele concebirse el marketing de ciudades y *place branding* con conceptos y visiones incompletas, o algunas veces incluso bajo consideraciones manifiestamente erróneas. En primer lugar, marketing de ciudades y territorial no es solamente una promoción turística, la cual es uno de los diversos intercambios urbanos y nacionales. Es clave una adecuada comunicación con todos los colectivos implicados en la ciudad y país, notablemente los propios ciudadanos, y también visitantes e instituciones. La segunda consideración es que el marketing de ciudades y territorial es un enfoque integral más amplio que una mera

promoción exterior a través de una campaña publicitaria a corto plazo, con un lema o *slogan* y un logotipo. Esta etapa debería ser, más bien, la fase última de un proceso estratégico más amplio.

El marketing como filosofía de gestión puede ayudar a conocer y orientar las necesidades de ciudadanos, turistas y visitantes, de las instituciones, así como de las inversiones; también puede contribuir a desarrollar ofertas que se adapten a las necesidades de diversos colectivos; y realizar una adecuada promoción y comunicación. Es conveniente que los enfoques de gestión y marketing territorial sean concebidos por parte de las instituciones relacionadas con ciudades y territorios como marcos conceptuales que integren planteamientos de diversos ámbitos –urbanismo, sociología, economía, medio ambiente, cultura–; identificando las ventajas competitivas de la ciudad y el territorio, y buscando una diferenciación de forma creativa, creando valores de tolerancia, integración multicultural, de equilibrio con la naturaleza, y de excelencia en la configuración física y paisajes urbanos. Al mismo tiempo que deben ser mejores lugares para vivir, las ciudades, las regiones y los países también evolucionan hacia una concepción como de ‘productos’ que compiten entre sí; y que en algunos casos se están convirtiendo en marcas y objetos de consumo según sus respectivas identidades.

## 6. Bibliografía

- Anholt, S. (2007). *Competitive identity; the new brand management for nations, cities and regions*. Nueva York: Palgrave MacMillan.
- Ashworth, G. y Vgoodg, H. (1990). *Selling the city. Marketing approaches in public sector urban planning*. Londres: Bellhaven Press.
- Berg, P.O. (2000). “Dreaming up a region? Strategic management as invocation”. In, *Invoking a transnational metropolis. The making of the Øresund region*, P.O. Berg, A. Linde-Laursen and O. Löfgren (eds.). Lund (Sweden): Studentlitteratur.
- Borja, J. y Castells, M. (1997). *Local y global; la gestión de las ciudades en la era de la información*. Madrid: Taurus.

- Brandenburger, A.M. y Nalebuff, B.J. (1996). *Coopetition*. Nueva York: Currency Doubleday.
- Caldwell, N. (2000) "The emergence of brand museums". *International Journal of Arts Management*, vol. 2, n. 3, pp. 28-34.
- Castells, M. (1998). *La era de la información. Economía, sociedad y cultura*. Vol. 1: *La Sociedad Red*. Vol. 2: *El Poder de la Identidad*. Madrid: Alianza Editorial.
- Cueto, J. (2005). "Ciudades lentas". *El País Semanal*, n. 1478, 23 Enero, pp. 8.
- Chias, J. (2005). *El negocio de la felicidad. Desarrollo y marketing turístico de países, regiones, ciudades y lugares*. Madrid: Prentice-Hall.
- De Elizagárate, V. (2003/2008). *Marketing de ciudades*. Madrid: ESIC Pirámide.
- Dinnie, K. (2004). "Place branding: Overview of an emerging literature". *Place Branding*, vol. 1, n. 1, pp. 106-110.
- Fernández Güell, J.M. (2006). *Planificación estratégica de ciudades*. 2ª ed. Barcelona: Reverté.
- Florida, R. (2005). *The flight of the creative class; the new global competition for talent*. Nueva York: Harper Collins Business.
- Gold, J.R. y Ward. S. (1994). *Place promotion: The use of publicity and marketing to sell towns and regions*. Chichester: John Wiley & Sons.
- Gómez, M. (1998). "Reflective images: The case of urban regeneration in Glasgow and Bilbao". *International Journal of Urban and Regional Research*, vol. 22, n. 1, pp. 106-121.
- Greenberg, M. (2002). "Branding cities: A social history of the urban lifestyle magazine". *Urban Affairs Review*, vol. 36, n. 2, pp. 228-263.
- Kavaratzis, M. (2004). "From city marketing to city branding: Towards a theoretical framework for developing city brands". *Place Branding*, vol. 1, n. 1, pp. 58-73.
- Hauben, T.; Vermeulen, M. y Patteeuw, V. (2002). *City branding: Image building and building images*. Rotterdam: NAI Uitgevers.
- Kolb, B. (2006). *Tourism marketing for cities and towns; using branding and events to attract tourists*. Oxford: Elsevier.
- Kotler, P.; Asplund, C.; Rein, I. y Haider, D. (1999). *Marketing places Europe: Attracting investments, industries, residents and visitors to European cities, communities, regions and nations*. Londres: Pearson Education.
- Kotler, P. y Gertner, D. (2002). "Country as brand, product, and beyond: A place marketing and brand management". *Journal of Brand Management*, vol. 9, pp. 249-261.
- Landry, C. (2000). *The creative city: A toolkit for urban innovators*. Londres: Earthscan Publications.
- Lodge, C. (2002). "Success and failure: The brand stories of two countries". *Journal of Brand Management*; vol. 9, n. 4-5, pp. 372-384.
- Jensen-Butler, C.; Arie, S.C. y Weesep, J.V. eds. (1997). *European cities in competition*. Aldershot: Avebury Books.
- Jensen, O.B. y Richardson, T. (2005). "Branding the contemporary city—urban branding as regional growth agenda?". Conferencia presentada en Regional Studies Conference, 9 de Febrero, Aalborg: Denmark.

- Marcas Renombradas Españolas (2005). *España marca cultura, de Altamira a las marcas renombradas*. Madrid: McGraw Hill.
- Moilanen, T. y Rainisto, S. (2009). *How to brand nations, cities and destinations; a planning book for place branding*. Nueva York: Palgrave MacMillan.
- Mommaas, H. (2002). "City branding: the importance of socio-cultural goals". In, *City branding: Image building and building images*. T. Hauben, M. Vermeulen and V. Patteeuw (Eds.). Rotterdam: NAI Uitgevers.
- Moore, E. (2003). "Branding spaces: The scope of new marketing". *Journal of Consumer Culture*, vol. 3, n. 1, pp. 39-60.
- Morgan, N.; Pritchard, A. y Piggott, R. (2002). "New Zealand, 100% Pure. The creation of a powerful niche destination brand". *Journal of Brand Management*, vol. 9, n. 4-5, pp. 335-354.
- Morgan, N.; Pritchard, A. y Pride, R. (2007). *Destination branding*. Oxford: Elsevier Butterworth Heinemann.
- Newsweek (2006). "The world's hottest cities", 3 July, pp. 48-79.
- Noisette, P. y Vallerugo, F. (1996). *Marketing des villes*. París: ESSIC.
- Pancorbo de Sandoval, J.A. (1999). *Desarrollo de indicadores urbanos en la gestión de marketing de ciudad*; Tesis Doctoral realizada y presentada ante tribunal académico en la Universidad de León, España.
- Pellenbarg, P.H. y Meester, W.J. (2005). *Regional marketing to change regional images. The example of the Groningen campaign*: Paper presented at the Academy of Marketing Conference, July 5-8, in Dublin (Ireland).
- Porter, M.E. (1998). *The competitive advantage of nations*, 2ª ed. New York: The Free Press.
- Porter, M.E. (2008). "Clusters and competition, new agendas for companies, governments and institutions". In, *On competition*, cap. 7. Boston, MA: Harvard Business Press.
- Raco, M. (1999). "Competition, collaboration and the new industrial districts: Examining the institutional turn in local economic development". *Urban Studies*, vol. 36, n. 5-6, pp. 951-968.
- Rainisto, S.K. (2003). *Success factors of place marketing: A study of place marketing practices in northern Europe and the United States*. Tesis Doctoral. Finlandia: Helsinki University of Technology.
- Ries, A. y Trout, J. (1986). *Positioning: The battle for your mind*. Singapore: McGraw Hill.
- Rosemberg, M. (2000). *Le marketing urbain en question*. París: Anthropos.
- Sassen, S. (1991). *The global city*. New York: Princeton University Press.
- Sassen, S. (2002). *Global networks, linked cities*. New York: Routledge.
- Skinner, H. y Kubacki, K. (2007). "Unravelling the complex relationship between nationhood, national and cultural identity, and place branding". *Place Branding and Public Diplomacy*, vol. 3, special issue paper, pp. 305-316.
- Stephenson, R. y Poxon, J. (2001). "Regional strategy making and the new structures and processes for regional governance". *Local Government Studies*, vol. 2, n. 1, pp. 109-124.

- Van den Berg, L.; Braun, E. y Van den Meer, E. (1999). "Competitividad y cohesión metropolitanas. Organización y redes estratégicas". *Papeles de Economía Española*, n. 80: Monográfico *Regiones y ciudades. Convergencia en clave europea*, pp. 248-265.
- Van den Berg, L.; Klassen, L.H. y Meer, J. (1990). *Marketing metropolitan regions*. Rotterdam: EURICUR.
- Van den Berg, L.; Braun, E. y Van Winden, W. (2001). "Growth clusters in European cities: An integral approach". *Urban Studies*, vol. 38, n. 1, pp. 185-205.
- Van Ham, P. (2002). "Branding territory: Inside the wonderful worlds of PR and IR theory". *Journal of International Studies*, vol. 31, n. 2, pp. 249-269.
- Vegara, A. y de las Rivas, J.L. (2004). *Territorios inteligentes*. Madrid: Fundación Metròpoli.
- Verdú, V. (2003). *El estilo del mundo; la vida en el capitalismo de ficción*. Barcelona: Anagrama.
- Verdú, V. (2005). *Yo y tú, objetos de lujo; el personismo: la primera revolución cultural del siglo XXI*. Barcelona: Debate.
- Ward, S. (1998). "Place marketing: A historical comparison of Britain and North America". In, *The entrepreneurial city: Geographies of politics, regime and representation*, T. Hall and P. Hubbard (Eds.). Chichester: John Wiley.
- Wusten, H. (1993). *Capital cities in Europe*. Amsterdam: CGO Publications.





# THE IMPORTANCE OF PERCEIVED SERVICE QUALITY IN BANKING LOYALTY FOR LARGE BUSINESS CUSTOMERS

*Pecunia, Monográfico*  
(2010), pp. 151-164



Anabela Oliveira da Silva  
Fragata<sup>1</sup>  
afragata@estgl.ipv.pt  
ISP Viseu (Portugal)

Pablo A. Muñoz-Gallego  
pmunoz@usal.es  
Universidad de Salamanca

## Resumen

El comportamiento de las grandes empresas no financieras a la hora de seleccionar aquel que será su banco principal y el grado de fidelidad al mismo, es una cuestión a la que se ha prestado hasta ahora muy poca atención. La mayor parte de las empresas portuguesas que componen nuestra muestra, señala que trabaja con más de 5 bancos y se observa una relación positiva entre tamaño de la empresa y el número de bancos con los que opera, por lo que la competencia por el cliente aumenta, de ahí la relevancia de profundizar en la justificación de la elección del banco principal. Demostramos que el grado de fidelización al banco principal depende de la calidad percibida que se tenga del mismo, que es de carácter unidimensional, y es explicada por la variedad de productos, fiabilidad del servicio y la relación con el responsable de la sucursal que lleva su cuenta. En cambio, ni las condiciones de precio, de capacidad de respuesta de los empleados, ni el tipo de sucursal, intervienen significativamente. Este resultado puede ayudar a orientar eficazmente las estrategias de fidelización de las entidades financieras hacia sus clientes corporativos de mayor dimensión.

**Palabras clave:** *Calidad de servicio percibida, lealtad, banca de grandes empresas, marketing financiero relacional.*

## Abstract

The behaviour of the large corporate banking customers when selecting the main bank and the level of their bank loyalty, are subjects that haven't been much investigated in previous studies. Most of Portuguese large companies in our sample work with more than 5 banks and there is a positive relation between the size of the company and the number of banks used. The competition in this bank segment is fierce, so it's important to investigate the selection of the main bank.

<sup>1</sup> Instituto Superior Politécnico de Viseu. Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Lamego. Avda. Visconde Guedes Teixeira, 5100-074 Lamego.

The data showed that Banking Loyalty for large corporate banking customers depends on Perceived Service Quality, which in turn is one factor construct explained by the variety of products, reliability and by the interpersonal relationship established between the decision maker of the company and the business bank manager. There is no statistical evidence to suggest that the variables Tangibles, Responsiveness and Price conditions are important to predict Perceived Service Quality for large corporate customers.

The results of his study can help banks to build a loyalty strategy towards the segment of large corporate customers.

**Keywords:** *Perceived service quality, loyalty, large corporate banking customers, relational banking marketing.*

## 1. Purposes of the investigation

In this investigation we intent to investigate the dimensions of Perceived Service Quality, for large corporate banking customers and analyse the relation with Banking Loyalty.

The corporate banking segment deserves attention because it is more valuable and more complex than the more frequently examined retail banking segment, especially in terms of frequency, value of transactions and frequency of multiple banking relationships (Tyler and Stanley, 1999).

Given the claimed benefits for business of loyal customers, it is not surprising that many businesses have invested substantial amounts in developing customer retention and cross-selling programmes in an attempt to retain customers and to obtain a higher percentage of their business.

## 2. Banking loyalty for business customers

Meidan (1996) argues that the degree of loyalty in banking can be gauged by "tracking customer accounts over a defined time period and noting the degree of continuity in is patronage".

Bloemer, Ruyter and Peeters (1998) defines bank loyalty as the biased (i.e. non random) behavioural response (i.e. revisit), expressed

over a period of time, by some decision-making unit with respect to one bank out of a set of banks, which is a function of psychological (decision-making and evaluative process resulting in brand commitment).

Loyalty by business customers has been relatively neglected in research studies, perhaps due to the complexity of decision-making processes by organizational buyers (Lam and Burton, 2006).

While there are studies that have reviewed the extent of banks understanding of their business customers needs (Chang and Ma, 1990; Nielsen, Terry and Tyler, 1998; Zineldin, 1995) and the relationship between customer participation and retention (Ennew and Binks, 1996), studies investigating the drivers of bank loyalty by business customers are almost completely lacking in the bank marketing literature.

Corporate banking is traditionally considered a complex function since it involves relationships between corporate firms and financial institutions (Athanasopoulos and Labroukos, 1999).

With respect to corporate banking there are differences between the nature of the relationship between a bank and its business customers depending on the size of the customers business (Butler and Durkin, 1998), as companies grow, their

financial needs increase in complexity, as does their bargaining power in the bank customer relationship (Moriarty, Kimball and Gay, 1983).

For the banks, the large corporate market segment provides the possibility for high, volume rated margins, and it's therefore important to win lead bank status as this ensures the largest slice of the corporate banking business.

However, the larger the corporate, the greater the number of banks used (Tyler and Stanley, 1999).

This means that the competition between banks in this segment of large companies is very big and that is a great challenge for banks to provide high standards of service quality to assure customer loyalty.

### 2.1. Small and medium sized corporate customers

Lam and Burton (2006) investigated the SME banking loyalty through a qualitative study made in Hong Kong, and found that this market is characterized by high levels of disloyalty. They also found that perceived service quality and the length of business relationship appear to have strong associations with loyalty behaviour, in terms of customer's willingness to continue to use a bank and to recommend the bank to others.

The same authors (Lam, Lo and Burton, 2005) in a later study about banking loyalty found that perceived service quality in the form of efficiency of service delivery appears to be an important driver for SME banking loyalty, the results also indicate that pricing of a loan facility has a strong impact on customer loyalty and that the relationship in the form of "guanxi" appears to have a significant negative impact on SME likelihood of switching banks. Building "guanxi" requires continuous social interactions (Tong and Yong, 1998),

and thus bank managers may benefit from social interaction with the SME decision makers.

### 2.2. Large corporate customers

Turnbull and Gibbs (1989), in an empirical study focused on the banking behaviour of large corporate customers in South Africa, investigated the selection of banks and bank services and the most important factors in selection were found to be quality of service, quality of staff, the nature of relationships with managers, and price of services. Further, although most of responding companies had split banking arrangements, strong loyalty existed between organizations and their lead commercial banks.

Tyler and Stanley (1999), also investigated the large corporate expectations of service delivery from their banks, and identified some elements of operational quality service: reliability, assurance, empathy, responsiveness and proactivity.

Athanassopoulos and Labroukos (1999), examined the corporate behaviour towards financial services with a sample of the largest and profitable Greek companies, and found that some firms prefer to collaborate with the same bank for all their products while some others are not tied to one supplier and prefer a more open relationship.

### 3. The influence of perceived service quality on banking loyalty for large corporate customers

Perceived service quality has also been found to have a positive association with customer loyalty, and it's defined as a function of expected quality (generated from market communication, image, worth-of-mouth and customer needs) and experienced quality (generated from

functional and technical quality) (Veloutsou, Daskou and Daskou, 2004).

Perceived service quality influences the customer intentions to buy a specific brand or the portfolio of products and brands provided by a given organization. Evidence suggests that perceived quality influences consumer behaviour and intention. It is well known that evaluative judgments of service quality could significantly influence service loyalty and bank loyalty (Veloutsou, Daskou and Daskou, 2004).

Ruyter, Wetzels and Bloemer (1998), also found a positive relationship between perceived service quality and preference loyalty and price indifference loyalty.

Bahia and Nantel (2000) and Oppewal and Vriens (2000), proposed alternative models of perceived service quality in traditional banks.

154

Few are the studies who analysed the relations between the largest companies and their banks, but Tyler and Stanley (1999), investigated, the expectations of the largest companies to the quality of the service provided by their banks and found some elements of operational quality: Reliability (Minimal Mistakes, Efficient mistake handling, Not needing to chase, Consistency, Confidence), Assurance (Technical knowledge of bank structure), Empathy (Understanding customer needs, Trust), Responsiveness and Proactivity.

Perceived service quality influences the customer's intentions to buy a specific brand or the portfolio of products and brands provided by a given organization. Evidence suggests that perceived service quality influences consumer behaviour and intention. It is well known that evaluative judgments of service quality could significantly influence service loyalty

and bank loyalty (Veloutsou, Daskou and Daskou, 2004).

Ruyter, Wetzels and Bloemer (1998) also found a positive relationship between perceived service quality and preference loyalty and price indifference loyalty. Bahia and Nantel (2000) proposed alternative models of perceived service quality in traditional banks.

Veloutsou, Daskou and Daskou (2004) also found that perceived service quality has a positive association with customer loyalty, being defined as a function of expected quality (generated from market communication, image, word of mouth and customer needs) and experienced quality (generated from functional and technical quality).

#### **4. Dimensions of perceived service quality on banking**

Few were the studies that analysed the relations between the largest companies and their banks, but Tyler and Stanley (1999) investigated the expectations of the largest companies regarding the quality of the service provided by their banks and found elements of operational quality: reliability, assurance (technical knowledge of bank structure), empathy (understanding customer needs, trust), responsiveness and proactivity.

The five SERVQUAL dimensions are not universal across all services (Parasuraman, Zeithaml and Berry, 1988): Tangibles, reliability, responsiveness, assurance and empathy. Across the years the researchers have tried to improve the SERVQUAL model incorporating other construct's and measures. For this study we considered six Banking quality dimensions for the medium/large corporate customers (see Table 1 for the study measures):

Table 1  
The study measures

	Construct	Survey measures	Variables	
Perceived service quality	<b>Tangibles</b>	The physical branch of the bank is functional and comfortable. I value the existence of a physical branch of the bank near the company.	TAN1 TAN2	Developed for this study
	<b>Responsiveness</b>	In general, I don't wait too long to solve my request.	RES1	This item was adapted from SERVQUAL and Tyler and Stanley (1999)
	<b>Product variety</b>	The bank offers products and services according to the needs of the company. The bank offers a wide range of services.	PV1 PV2	This item was adapted from SERVQUAL
	<b>Price conditions</b>	The bank has competitive interest rates.	Price	Partly adapted from Baumann, Burton and Elliot (2004)
	<b>Reliability</b>	The bank assures their services with a minimum of errors. I value that the bank quickly resolves the existing errors.	REL1 REL2	This item was adapted from SERVQUAL, and Tyler and Stanley (1999)
	<b>Interpersonal relationships</b>	The bank has competent employees who demonstrate the necessary banking skills. The bank employees understand the needs of my company. The bank employees are trustworthy and sincere. I have a good relation with the business manager of the bank.	IPR1 IPR2 IPR3 IPR4	Partly adapted from Veloutsou, Daskou and Daskou (2004)
	<b>Banking loyalty</b>	I intend increase the utilization of this bank in the future. Probably we will still be working with this bank in the future.	BL1 BL2	Developed for this study

- a) **Tangibles**. In a study conducted by Veloutsou, Daskou and Daskou (2004), perceived quality was determined by quality tangibles, that is, if the physical branch of the bank is functional and comfortable and if the existence of a physical branch of the bank near the company is important.
- b) **Responsiveness**. It concerns the willingness or readiness of employees

- to provide service (Parasuraman, Zeithaml and Berry, 1985).
- c) **Product variety** has also been described as a driver of perceived service quality; it concerns the variety of products and services provided by the bank and their importance to the needs of the company.
- d) **Price conditions**. If the bank has competitive interest rates.

- e) **Reliability.** In many investigations, reliability was an important construct to determine perceived service quality. Parasuraman, Zeithaml and Berry (1985) defined reliability as the company's ability to perform the service right first time and honour its promises. For Tyler and Stanley (1999), this construct has four principal aspects minimal mistakes, efficient mistake handling, not needing to chase and consistent service between all bank contacts.
- f) **Interpersonal Relationships** is the impact on business banking loyalty through the extent of interpersonal relationships between the banks key personnel and the decision maker of the company. The personnel relationship can contribute to building durable B2B relationships which make customers perceive the service as differentiated from other service providers (Berry, 1995).

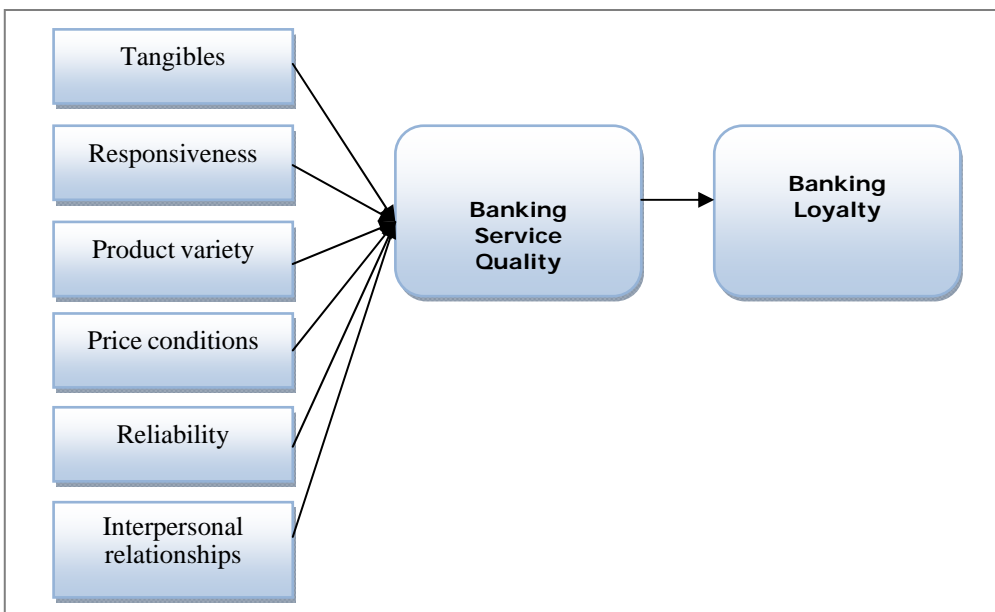
## 5. Model and hypotheses

Based on the literature above, we propose the following hypotheses:

- H1a: Tangibles positively affects e-banking service quality for corporate customers.
- H1b: Responsiveness positively affects e-banking service quality for corporate customers.
- H1c: Product variety positively affects e-banking service quality for corporate customers.
- H1d: Price Conditions positively affects e-banking service quality for corporate customers.
- H1e: Reliability positively affects e-banking service quality for corporate customers.
- H1f: Interpersonal relationships positively affects e-banking service quality for corporate customers.
- H2: Perceived service quality has a direct positive effect on banking loyalty.

Figure 1 summarizes the research hypotheses and shows the proposed conceptual model to be estimated.

Figure 1  
Proposed conceptual model



## 6. Methodology and design of the investigation

With the main purpose of testing the proposed models, it was conducted a questionnaire to medium/large corporate customers of the main Portuguese banks.

In this chapter we will describe the main objectives of the investigation, the applied methodology in the design of the questionnaire, data collection and some descriptive statistics of this data.

### *Pre-test*

Although most of the study constructs have been previously used in many studies in other countries, the degree to which both the constructs and the concepts are transferable to Portugal were unknown.

Therefore, prior to the final study, we conducted interviews with the financial managers of five medium/large sized companies. The responses were helpful to form suitable questions for corporate customers of the Portuguese banks.

### *Scales*

The questionnaire was structured in two parts: the first has the questions suitable to analyse the economic characteristics of the corporate respondents; and the second part has the attitudinal questions to analyse the behaviour of the companies in a context of the physical branch.

Some constructs are measured with ordinal questions others with Likert-type seven-point scale (1= Strongly Agree, 7= Strongly Disagree).

The type of scale used were based on relevant literature in a context of physical

branch (Baumann, Burton and Elliot, 2004; Veloutsou, Daskou and Daskou, 2004; Tyler and Stanley, 1999).

### *E-mail survey*

We conducted this study using an e-mail survey. In this mode, questionnaires traditionally are mailed to potential study participants, who complete and return them by e-mail.

Unlike personal and telephone interviews, e-mail interviews require at least broad identification of the individuals to be sampled before data collection begins.

Without such identification, and an associated e-mailing address, e-mail interview are not feasible.

Therefore previous to the final survey we conducted a previous telephone contact to 220 companies to collect an e-mail list with the identification of the financial decision maker of the company.

We used the Dun & Bradstreet data base of the 500 biggest companies in Portugal to start collecting the e-mail contacts.

The questionnaires were then sent to the personal e-mails of the financial managers of the companies and in some cases to the general e-mail of the company, but in this case with the identification of the decision maker of the company.

The questionnaires were sent and received between August in the year of 2007 and May of 2008.

From the 220 sent questionnaires, 70 valid questionnaires were finally returned, thus yielding a 32% response rate.

### *Sample description*

In this subsection we describe the economic characteristics of the corporate respondents.

Table 2  
Economic characteristics of the sample

Variable	Category	Frequency	Valid percent
<b>Sector</b>	Industry	31	44,3%
	Construction	8	11,4%
	Services	31	44,3%
<b>Number of employees</b>	between 11 and 50	1	1,4%
	between 51 and 100	7	10%
	between 101 and 250	20	28,6%
	>250	42	60%
<b>Annual Turnover (Thousand €)</b>	between 2001 and 10000	3	4,3%
	between 10001 and 50000	11	15,7%
	between 50001 and 250000	35	50%
	>250000	21	30%
<b>Age of the company</b>	between 2 and 5 years	2	2,9%
	between 6 and 10 years	5	7,1%
	between 11 and 15 years	6	8,6%
	>15 years	57	81,4%

158

In Table 2 we can see that the sample is characterized mainly by companies from the industry sector (44,4%) and the services (44,3%).

A major percentage of this sample is large companies with more than 250 employees

(60%) and with an annual turnover between 50001 and 250000 thousand euro's (50%).

The major percentage of the companies has been working with the main bank for more than 15 years (81,4%).

Table 3  
Univariate analysis of the number of banks used

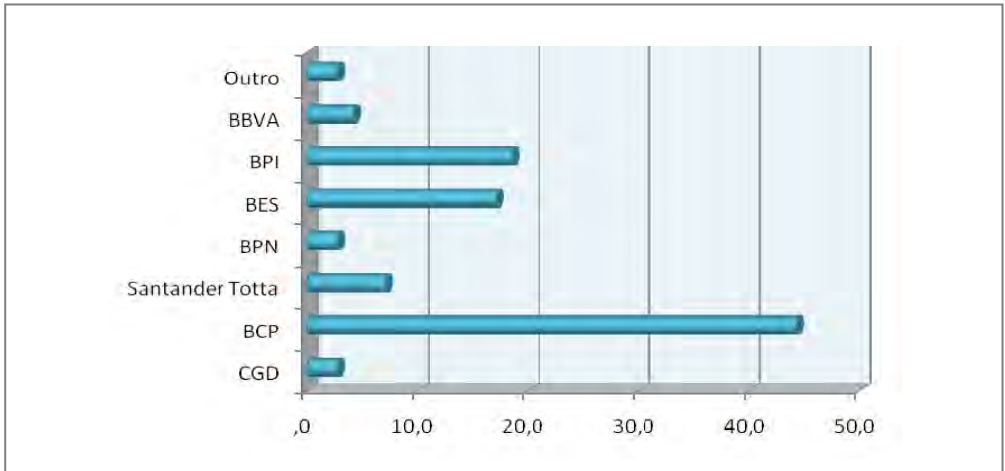
Variable	Category	Frequency	Valid percent	Other
<b>Number of banks used in a context of physical branch</b>	1	1	1,4	Mean 4,3
	2	9	12,9	Minimum 1
	3	6	8,6	Maximum 5
	4	6	8,6	Median 5
	>=5	48	68,6	Variance 1,3

We concluded that companies have split bank arrangements, with 68,6% working

with more than 5 physical bank branches.



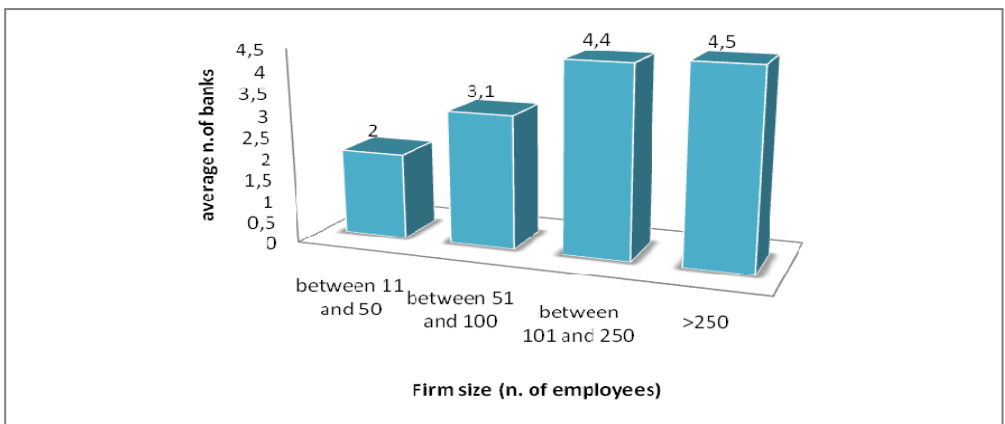
Figure 2  
Most used bank as the first choice



In Figure 2 we identified the most used banks in the companies as their first choice.

The data showed that the BCP is the most used bank by the companies as their first choice (44,29%).

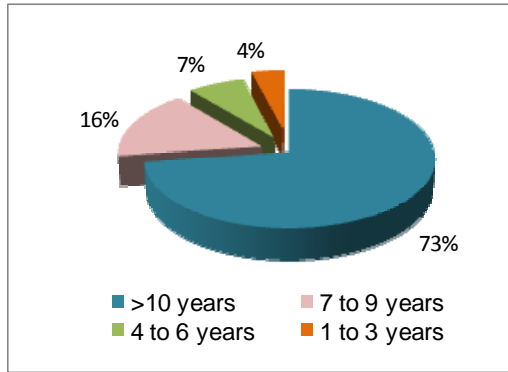
Figure 3  
Average number of banks according to firm size



We found that the larger the size of the corporate segment, the greater the number of banks used, with the larger companies using the services of four or

more banks on average, although strong loyalty exists between companies and their lead commercial bank.

Figure 4  
Time working with the main bank



Although most of the responding companies use the services of four or more banks, strong loyalty existed between organizations and their lead commercial bank, as discussed in the previous study conducted by Turbull and Gibbs (1989). The data showed that 73% of the companies have been working with their lead bank for more than 10 years.

## 7. Findings

We conducted the exploratory Factorial analysis with varimax rotation because we have a big number of variables in the proposed models. To achieve this goal we used the software SPSS 17.0.

We carried out a factor exploratory analysis (principal components with varimax rotation) for the latent variables. The factorial loadings were required to be higher than 0.5 points and have a significant total explained variance.

The Cronbach Alpha indicator was used to access the initial reliability of the scales, considering a minimum value of 0.7, although this is not an absolute standard, and values below 0.7 have been deemed acceptable if the research is exploratory in nature (Hair *et al.*, 1998).

Only one factor was estimated for each construct of perceived service quality. (See Table 4).

Table 4  
Exploratory Factor Analysis for the proposed model

Constructs	Item name	Indicator reliability	Total explained variance	Cronbach Alpha	Composite reliability	Variance extracted	Global fit
Perceived Service Quality	PV2	0,74	62,8%	0,85	0,87	0,58	$X^2 = 9,4$ $df = 9$ $AGFI = 0,894$ $GFI = 0,955$ $CFI = 0,981$ $RMSEA = 0,026$
	IPR4	0,82					
	PV1	0,85					
	REL1	0,75					
	REL2	0,61					

After the analysis of the structural model estimated, we verified the existence of offending estimates, and assessed the overall model fit with some goodness-of-fit measures.

Once the overall model fit was evaluated, the measurement of each construct was assessed for unidimensionality and reliability.

Although the Cronbach Alpha indicator is the most frequent test to assess reliability, some authors consider that it underestimates reliability. Consequently, the use of composite reliability and variance extracted has been suggested (Hair *et al.*, 1998).

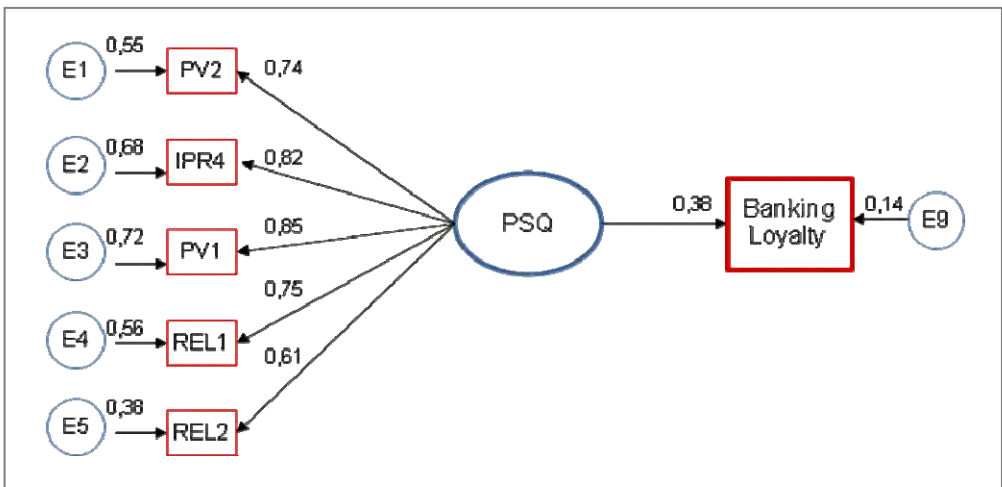
The commonly-used threshold value for acceptable reliability is 0.7 and for variance extracted it is 0.5.

Construct validity was assessed considering two types of criteria: convergent and discriminatory validity.

We tested convergent validity by checking that the factor loadings of the confirmatory model were statistically significant (at the level of 0.05) and all the factor loadings exceeded 0.5, thereby providing evidence of convergent validity of the measures.

After this analysis, we estimated the final structural model (see Figure 5), and the goodness-of-fit measures have acceptable values.

Figure 5  
Structural equation model



The determinant of major impact on Perceived Service Quality is PV1 and PV2 which refers to the importance of the offer of products and services according to the needs of the company, that means that there is statistical significance to affirm that the hypothesis H1c is true; in second place, the variable IPR4, regarding the importance of the good relations

generated between the decision-maker of the company and the bank's business manager, that means that the hypothesis H1f is true; and in third place, the variable REL1 and REL 2, regarding the reliability of the services; in other words, the importance of assuring the service with the minimum of errors, that means that we can prove the hypothesis H1e.

Table 5  
Correlations between the variables in the model

PSQ	1,000						
Loyalty	,376	1,000					
PV1	,847	,318	1,000				
REL1	,748	,281	,634	1,000			
REL2	,612	,230	,519	,458	1,000		
PV2	,741	,279	,628	,555	,454	1,000	
IPR4	,822	,309	,696	,615	,503	,609	1,000

There is no statistical evidence to suggest that the variables Tangibles, Responsiveness and Price conditions are important to predict Perceived Service Quality for medium/large corporate customers.

There is also statistical evidence to prove the hypothesis H2, with a total effect of 0,38, that means that there is a positive direct effect of Perceived Banking Quality on Banking Loyalty, for medium/large corporate customers.

## 8. Discussion

We found that the larger the size of the corporate segment, the greater the number of banks used, with the larger companies using the services of four or more banks on average, although strong loyalty exists between companies and their lead commercial bank.

The data also showed that BCP is the most-used bank by the companies as their first choice.

This study also suggests that perceived service quality –specifically three dimensions (the importance of the offer of products and services according to the needs of the company, the good relations generated between the decision-maker of the company and the bank’s business manager, and assuring the service with the minimum of errors)– appears to be

the primary driver of bank loyalty in this segment.

The first dimension was discussed by other authors as influencing the bank-company relationship and the choice of the main bank by customers. Lam and Burton (2006), for instance, stated that the ability to understand and accommodate specific customer needs appeared to be important in influencing the corporate choice of banks. They also found that for companies who are loyal to only one bank, the key determinant for remaining with that bank was the ability to accommodate their needs.

The second dimension emphasizes the importance of interpersonal relationships in maintaining corporate customers. For example, changes in bank policy and/or bank managers were identified as having caused some customers to change banks. This suggests that bank strategy may need to pay more attention to the potential negative effects on customer behaviour of any change in staffing or lending policy (Lam and Burton, 2006).

The third dimension of perceived service quality is of great importance for the decision-maker at the company. Corporate customers expect transactions to be made with the minimum of errors, mainly because an error in certain transactions can seriously compromise the company.

In the study conducted by Tyler and Stanley (1999), reliability was an important driver for operational quality service. They evidenced that even if mistakes were made, it was expected that the bank would handle them swiftly and efficiently.

In contrast, the importance of the quality of the physical branch of the bank is the

least relevant to determining bank loyalty by corporate customers. This might indicate that the physical evidence of the service has less importance than in the past for informing a customer's views on service quality, satisfaction and loyalty (Veloutsou, Daskou and Daskou, 2004).

## 9. References

- Anderson, R.E. and Srinivasan, S.S. (2003). "E-satisfaction and e-loyalty: A contingency framework". *Psychology and Marketing*, vol. 20, n. 2, pp. 123-138.
- Athanassopoulos, A.D. and Labroukos, N.S. (1999). "Corporate customer behaviour towards financial services: Empirical results from emerging market of Greece". *International Journal of Bank Marketing*, vol. 17, n. 6, pp. 274-285.
- Bahia, K. and Nantel, J. (2000). "A reliable and valid measurement scale for perceived service quality of banks". *International Journal of Bank Marketing*, vol. 18, n. 2, pp. 84-91.
- Baumann, C.; Burton, S. and Elliot, G. (2004). "Determinants of customer loyalty and share of wallet in retail banking". *Journal of Financial Services Marketing*, vol. 9, pp. 231-248.
- Berry, L. (1995). "Relationship marketing of services-growing interest, emerging perspectives". *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 23 n. 4, pp.236-245.
- Bloemer, J.; Ruyter, K. and Peeters, P. (1998). "Investigating the drivers of bank loyalty: The complex relationship between image, service quality and satisfaction". *International Journal of Bank Marketing*, vol. 16, n. 7, pp. 276-286.
- Butler, P. and Durkin, M. (1998). "Relationship intermediaries: Business advisers in the small firm-bank relationship". *International Journal of Bank Marketing*, vol. 16, n. 1, pp. 32-38.
- Chang, A. and Ma, V. (1990). "Corporate banking behaviour: A survey in Hong Kong". *International Journal of Bank Marketing*, vol. 8, n. 2, pp. 25-31.
- Ennew, C.T. and Binks, M.R. (1996). "The impact of service quality and service characteristics on customer retention: small business and their banks in the U.K.". *British Journal of Management*, vol. 7, n. 3, pp. 219-230.
- Hair, J.F.; Anderson, R.L.; Tatham, R.L. and Black, W.C. (1998). *Multivariate data analysis*. 5<sup>th</sup> ed. Upper Saddle River (Nueva Jersey): Prentice Hall.
- Jun, M. and Cai, S. (2001). "The key determinants of Internet banking service quality: A content analysis". *International Journal of Bank Marketing*, vol. 19, n. 7, pp. 276-291.
- Lam, R.; Lo, H.P. and Burton, S. (2005). "Investigating the drivers of SME's banking loyalty in Hong Kong", proceedings of the Australian and New Zealand Marketing Academy (ANZMAC) 2005 Conference, Perth, Australia, pp. 172-180.

- Lam, R. and Burton, S. (2006). "SME banking loyalty: A qualitative study in Hong Kong". *International Journal of Bank Marketing*, vol. 24, n. 1, pp. 37-52.
- Liao, Z. and Cheung, M. (2002). "Internet-based e-banking and consumer attitudes: An empirical study". *Information & Management*, vol. 39, n. 4, pp. 283-295.
- Meidan, A. (1996). *Marketing financial services*. Houndmills (Basingstoke): MacMillan.
- Morgan, R. and Hunt, S. (1994). "The commitment-trust theory of relationship marketing". *Journal of Marketing*, vol. 58, n. 3, pp. 20-38.
- Moriarty, R.; Kimball, R. and Gay, J. (1983). "The management of corporate banking relationships". *Sloan Management Review*, vol. 24, n. 3, pp. 3-15.
- Nielsen, J.F.; Terry, C. and Tyler, R.M. (1998). "Business banking in Australia: A comparison of expectations". *International Journal of Bank Marketing*, vol. 16, n. 6, pp. 253-263.
- Oppewal, H. and Vriens, M. (2000). "Measuring perceived service quality using integrated conjoint experiments". *International Journal of Bank Marketing*, vol. 18, n. 4, pp. 154-169.
- Parasuraman, A.; Zeithaml, V. and Berry, I. (1985). "A conceptual model of service quality and its implications for future research". *Journal of Marketing*, vol. 49, n. 4, pp. 41-50.
- Parasuraman, A.; Zeithaml, V. and Berry, I. (1988). "SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality". *Journal of Retailing*, vol. 64, n. 1, pp. 12-40.
- 164 Ruyter, K.; Wetzels, M. and Bloemer, J. (1998). "On the relationship between perceived service quality, service loyalty and switching costs". *International Journal of Service Industry Management*, vol. 9, n. 5, pp. 436-453.
- Tong, C. and Yong, P. (1998). "Guanxi bases, Xinyong and Chinese business networks". *The British Journal of Sociology*, vol. 49, n. 1, pp. 75-96.
- Turnbull, P. and Gibbs, M. (1989). "The selection of banks and banking services among corporate customers in South Africa". *International Journal of Bank Marketing*, vol.7, n. 5, pp. 36-39.
- Tyler, K. and Stanley, E. (1999). "Marketing financial services to business: A critical review and research agenda". *International Journal of Bank Marketing*, vol. 17, n. 3, pp. 98-115.
- Veloutsou, C.; Daskou, S. and Daskou, A. (2004). "Are the determinants of bank loyalty brand specific?". *Journal of Financial Services Marketing*, vol. 9, n. 2, pp. 113-125.
- Zineldin, M. (1995). "Bank-company interactions and relationships: Some empirical evidence". *International Journal of Bank Marketing*, vol. 13, n. 2, pp. 30-40.

## Images

## THE GATEWAY TO SUCCESSFUL BUSINESS RELATIONSHIPS IN THE 21st CENTURY

*Pecunia, Monográfico*  
(2010), pp. 165-176



Ricki Pedersen<sup>1</sup>  
ricki.pedersen@gmail.com  
Universidad de León

I sommeren 1993 stod jeg for første gang i León, en by hvis befolkning jeg knap nok havde kendskab til, men som senere skulle vise sig at være stedet hvor jeg fandt mit staated. Udgangspunktet for mit ophold var paa forhaand blevet fastlagt via Aarhus International Business School (Danmark) og Universitet i León. Jeg havde det store privilegium at være en af de første Erasmus elever, som skulle studere paa Universitet og mine forventninger var naturligvis store. Gennem mit 2 aarige forlob som studerende stiftede jeg bekendskab med mange laerere fra de forskellige Fakulteter. Alle involverede parter har vaeret en stor stoette for mig, og er det stadig. Jeg skylder en saerlig stor tak til Professor Luis Echegaray der underviste mig i Marketing og gjorde det muligt for mig at forstaa Marketingsverdenen. Denne artikel er dedikeret til ham, hans minde som for evigt vil staa i baade min og andre Erasmus studerendes hukommelse. Hans navn vil bestaa for evigt.

165

En el verano de 1993 llegué por vez primera a León, una ciudad cuya gente apenas conocía pero que más tarde se convertiría en mi lugar de residencia. El punto de partida de mi estancia había sido definido de antemano a través de Aarhus International Business School (Dinamarca) y de la Universidad de León. Tuve el enorme privilegio de ser uno de los primeros alumnos Erasmus que estuvieron estudiando en la Universidad de León y por supuestos mis expectativas eran enormes. Durante mi estancia como estudiante entre 1993-1995 mantuve contacto diario con muchos Profesores de diferentes Facultades. Todos ellos han sido un gran apoyo para

<sup>1</sup> Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Campus de Vegazana, s/n, 24071-León (España).

mí y aún lo siguen siendo. Debo un especial agradecimiento al Profesor Luis Echegaray, quién me enseñó Marketing y me hizo posible comprender las bases del mundo empresarial. Este artículo está dedicado a él; a su memoria y a recordar que en mi mente y en la de otros muchos estudiantes Erasmus su nombre vivirá para siempre.

In the summer of 1993 I stood for the first time in Leon, a city whose people I hardly knew, but which later proved to be the place where I found my learnings. The starting point of my stay had already been defined through the Aarhus International Business School (Denmark) and the University of Leon. I had the great privilege to be one of the first Erasmus students who were studying at the University and of course my expectations were naturally high. During my stay as a student from 1993-1995 I was in contact on a daily basis with many Professors from the different Faculties. Everyone involved has been a great support for me and still are. I owe a special thanks to Professor Luis Echegaray, who taught me in Marketing and enabled me to understand the marketing world. This article is dedicated to him, to his memory. He will live not only in my mind but also in the mind of the rest of my Erasmus colleagues. His name liveth for evermore.

## Resumen

La empresa de hoy en día necesita un nuevo concepto porque el negocio entendido como tal no se limita sólo al trabajo. La conciencia medioambiental está explotando, la desconfianza pública en los negocios se sitúa a una altura histórica, muchos empleados y clientes están desconectados de las compañías en las que trabajan o en las que compran, los proveedores se sienten exprimidos, las comunidades a menudo se organizan para mantenerse a distancia de ciertas empresas. La disciplina empresarial está cambiando rápidamente hoy, y requiere nuevas clases de herramientas para mejorar y mantener las relaciones de negocios. Herramientas como las redes empresariales, la innovación, formación, y la comprensión de las diferentes culturas son algunas de ellas. Hoy en día las multinacionales se establecen en todo el mundo (globalización) para reducir gastos y aumentar los beneficios. Sectores como centros de llamada, industrias del automóvil, empresas de informática, industrias textiles, empresas farmacéuticas, solamente para mencionar algunos de ellos. Al mismo tiempo las multinacionales mezclan trabajadores con habilidades diferentes como el idioma, la cultura, la cultura de negocio etc. y esto lo convierte en un gran desafío de cara a la obtención del éxito en relaciones de negocio.

**Palabras clave:** *Relaciones empresariales, sesión de desarrollo, innovación, redes empresariales.*

## Abstract

Business today needs new concepts, because business as usual is just not working anymore. Environmental consciousness is exploding, public distrust of business is at a historic high level, many employees and customers are disconnected from the companies



they work for or buy from; suppliers feel squeezed, communities often organize to keep certain businesses out. Business discipline is changing rapidly today, and demands new kinds of tools to improve and maintain business relationships. Tools as networking, innovation, coaching staff, understanding different cultures are a part of this.

Nowadays multinationals pup up all over the world (globalisation) in order to reduce costs and increase benefits. Sectors such as call centers, car industries, IT companies, textile industry, pharmacy companies, just to mention some of them.

At the same time the multinationals mix employees with different skills such as language, culture, business culture etc. and this makes it into a great challenge to obtain success in business relationships.

**Keywords:** *Business relationships, development session, innovation, business networking.*

## 1. Introduction

The background of this article is to focus on 4 common subjects in the business world and to determine if a company, a self-employed or even a public institution are ready to face everyday challenges and complete with basic success in their business relationships.

No doubt that we are in the era of business relations, innovation, networking and working across borders.

The examples I am describing in this article can both be used in B2B as well as in B2C. I am basing the article on these tools introduced in the beginning of 1990's which have changed traditional business rules and values. The purpose of this article is therefore to focus on new business implementations from both an academic point of view and an up to date business practice. What can be done from a management point of view to gain new and solid relationships with their business partners?

### *Keys to successful business relationships*

Building a successful business relationship does not happen overnight. Both trust

and credibility need to be earned. Building trust also means that you are willing and prepared to risk being completely open and honest with your clients, customers and employees who will then be able to perceive you as a real person with both strengths and weaknesses. When it comes to business, it is very important that relationships are formed correctly. Companies will need to create and keep relationships that matter for their business. Building and keeping business relationships will help to succeed, but damaging relationships or leaving poor and broken business relationships can hurt your business and your reputation. Business relationship involves building deep networks strongly rooted in a bond of connections which is developed over time with other people. If we look at two companies in the same industry with similar characteristics, we can ask ourselves why one is excellent and has very good business relationships, and the other company quite the opposite.

It takes quite some time for a company to create a strong corporate image and on the other hand less time to spoil the image. The business relationship can in short terms be classified in 5 stages as described below.

- The prerelationship stage which includes an investigation of the potential customer.
- The early stage can be described when both partners start negotiations about a possible business relationship. From both sides it is perhaps the most time committed investment due to meetings and discussions about sharing information and synergy.
- The next step is what we can call the development stage. The involved business partners get closer to each other and become more used to each others' way of style, leadership etc.
- Going into the fourth stage, the so called long term stage is characterized as the stage where both partners over a long termed period of time have been committed to one another and the possibility of lack of attention and communication is a serious danger.
- In short terms the fifth stage is related to what I mentioned in the fourth part and is directly linked to innovation and new product release. The result may cause that the business relationship breaks up (Gross, 1993: 93-98).

The intention of wishing to do things better in both B2B and B2C in order to get recognition as an excellent company, increases quality of the products or services. Respecting the environment means a few points which can change or even improve business relationships. Building strong relationships with clients and with other businesses could mean the difference between success and business failure. Business cannot prosper without feed-back from their people, customers, or business partnerships. Developing a relationship with them could be the difference between keeping the customer or losing the customer to a competitor offering the same type of products or services you do.

Relationships with potential customers are sometimes hard to identify. Someone that

is not really doing anything for you at the moment is hard to deal with. In fact, this is where many businesses might commit mistakes.

Potential customers represent the future in business so a company should never be content with their current amount of customers, but try to gain more. One way of increasing new business relations could be offering some type of sample or free trial to demonstrate the quality of your product or service. If done correctly, you can easily convert them from potential customers to real customers. Relationships with other firms in the same branch is no doubt one of the best relationships to have. By interacting with others in the same business field makes it easier to learn new things, teach new things and open up new doors for business partners.

## **2. Using coaching as a part of improving business relationships**

Leading firms have it very clear nowadays and most of the big companies have an internal Trainer or Mentor in their Training Department. They invest resources and efforts to promote a new company culture in which the active participation of all employees is a reality. This is used on a daily basis, especially in the CRM/call center market. During my experience as Supervisor In Transcom Worldwide Spain ([www.transcom-worldwide.com/Home/](http://www.transcom-worldwide.com/Home/)) from 2001-2009 one of my tasks was to coach and carry out follow-ups on a weekly basis to my team members and report to the Training Department. This means, the management teams have introduced a new culture inside the company, through an openminded leadership style, creating a good working environment with the intent to cause the participation and commitment of all their employees. Employees can communicate

openly with management teams and set their views on procedures and performance.

Coaching is used as an improvement instrument in greater companies. I am not referring to the typical coach role as we know from sportsworld, but in fact a tool to support every member of the organization. Normally, coaching is based on management or supervisors' observations and directed to the employee as a face to face conversation. During the coaching session the person who transmits the feed-back will create a situation of trust and respect and bases the observations on facts. Coaching takes time, and it involves commitment, patience, persistence and a keen desire to actively participate in employees' development. Throughout the coaching process, it is important to keep in mind that the main objective is to improve performance. Managers or supervisors should begin with early conclusions when they identify a specific performance problem. As with any problem-solving process, the first and often the most difficult step is to identify what exactly and precisely is happening. Once the problem is identified you must focus your attention on the goals you are trying the employee to achieve. These goals may be increasing profits, increasing market share, reducing error rates, cutting down call length, or achieving other business-related objectives. Before ending the coaching session, the mentor/supervisor and the employee will need to agree on a time to meet to discuss the progress. The next meeting should give ample time for the employee to practice the new behavior performance.

Coaching is also based on so-called follow ups in order to motivate each member of the organization or team and to analyze results and progress. Follow ups are also a face to face conversation with the employee for improvement and needs a short termed action plan typically 2 or 3 weeks based on an action plan. The action

plan should, as in the coaching process, include suggestions and solutions, which should determine the steps to be followed and the support from the management person or leader. As in the coaching process, after having identified the likely causes of the performance problem, you will have to decide how to correct it. Again, the employee is the closest to the problem so ask for his/her ideas and write them down.

This not only enhances the employee's self-esteem, but also provides a written record of possible solutions. These may be very handy if the first solution you are trying does not work out so well as you expected. The employee will be more committed to solving the problem if he/she has had a part in the solution. The advantage of continuous follow ups makes sure that the employee feels involved in the process and of course is positively valued by the company. Therefore the best way to get the employee's commitment is asking for his/her help in deciding what to do about the performance problem. This will boost the employee's self-esteem because it signals that the management appreciates his/hers ideas. Mixing both coaching and follow ups together with on the job training (OJT) involves the employee on a direct contact with the mentor, trainer or supervisor who gives the possibility to develop a working relationship and reinforce skills and concepts in real time on the the job.

### 3. Innovation

Talking about innovation is talking about changing something new and taking advantage of it on the business market.

Great inventors and innovations of the 18th and 19th centuries transformed old industries into new ones and created economic growth. Let us think about the computer chip as an example or the

typewriter who has been replaced by the computer. Most of the innovation and technologic inventions took place in Europe, Japan and the US. New products are developed as a result of consumer needs and wants and speed or time is the new competitive weapon in business relationships. The ability to move quickly and adapt the product is to meet the new market requirements. The reason why product innovation is so important to company success is due to the financial market which seems to dominate company behaviour so much in the last decades. Innovating companies – those that are able to use innovation to improve their products/processes or differentiate their products and services gain marketshare, growth and outperform their competitors.

The second argument for product innovation is the change in customers needs and economy. Customers preferences are changing on a daily basis and very spontaneously, and another thing to have in mind is perhaps short product life cycles. Developing new products is a risky process, but it is necessary because the company has to invest capital and time, and without risking no profits can be made, and no company can survive in business very long with the same product line. The innovation process includes various activities that have to be undertaken in order to turn it into a comercial product or service to the customers. Below there are some steps to be taken into consideration in the innovation process. Cooperation and teamwork between the different departments is the key to the launching of a new product. The firm must design the organization for innovation because it is all a question about teamwork. The research development or the business development department work together with the marketing department, the production department together with the

quality department etc. How many steps are linked in the process depends on both product type and service. However, a generic model would be the research part, the development part, the design part, production, testing period, and eventually the product launching.

### 3.1. Open innovation

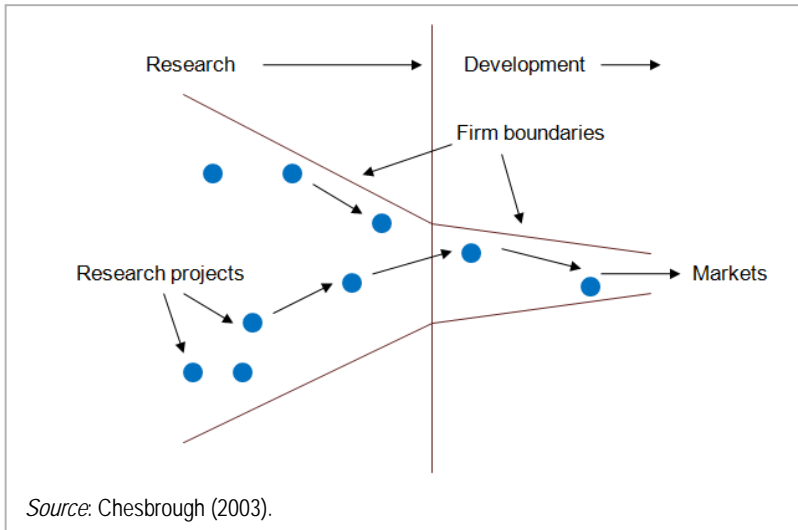
According to Henry Chesbrough, the Open Innovation paradigm can be determined as the antithesis of the traditional vertical integration model where internal research and development activities lead to internal products that are then distributed to both internal and external ideas, in order to advance technology. In other words, Open Innovation suggests that valuable ideas could come from inside as well as outside the company and could go to the market from inside and outside the company as well. Chesbrough, the inventor of the term *Open Innovation* in 2003, describes in his book *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology* (2003) how the companies have changed their innovation style, typically defined as closed innovation processes, to a more open innovation style (See Fig 1).

Several factors have led to the erosion of closed innovation according to Chesbrough. One of the main reasons is that people are getting more flexible and more available for the companies, they are ready to move and at the same time their academic skills have gone up during these years. These factors increase the number of well educated people outside research laboratories of the companies. Another thing to have in mind is when employees change jobs. When employees change jobs they also bring their knowledge with them to their new job, which results in knowledge coming from one company to another. Secondly, the availability of venture capital

has increased in significant levels, which enables good and promising ideas and technologies to be further developed outside the firm, for instance in the form of spin-offs or through licensing agreements, are growing.

to develop further ideas and technologies outside the firm, for instance in the form of spin-offs or through licensing agreements, are growing.

Figure 1  
Closed innovation



As a result, companies have started to look for other ways to increase the efficiency and effectiveness of their innovation processes. For instance through active search for new technologies and ideas outside the firm and through cooperation with suppliers and competitors in order to create customer value. Another important aspect is the further development or out-licensing of ideas and technologies that do not fit the strategy of the company. Consider, for example, ASML Holding founded in 1984, which is a Philips spin-off. ASML Holding is the largest supplier in the world of photolithography systems for the semiconductor industry. Open Innovation can therefore also be described as combining internal and external ideas as well as internal and external paths to market to advance the development of new technologies.

### 3.2. How to understand

First of all, the above described shift indicates that companies have to be aware of the increasingly importance of open innovation. As a fact you cannot use all the good ideas and develop them inside your own company, and after all not all ideas should necessarily be further developed within your own firm's boundaries. This situation is described below.

Close innovation and its principles:

- We have the smart people working for us in the field.
- To profit from Research & Development we will have to discover it, develop it and ship it ourselves.

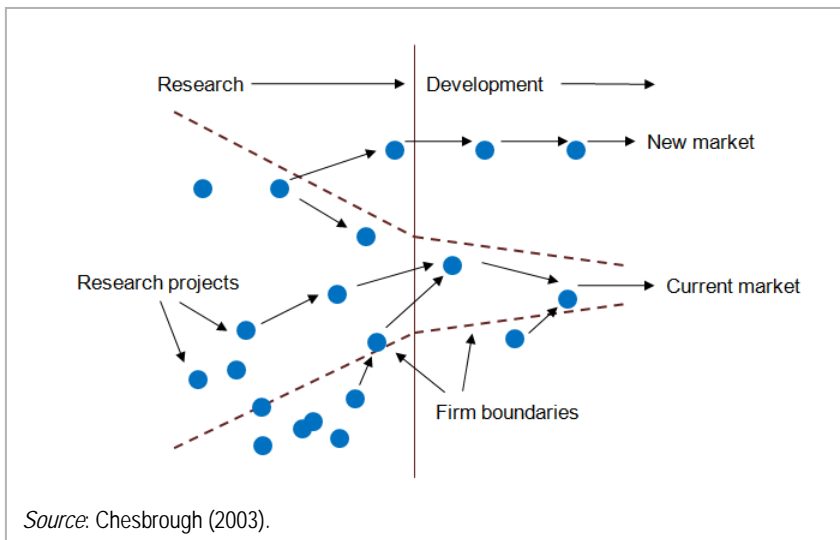
- If we discover it ourselves, we will be the first on the market and get a huge marketshare.
- The company that first gets an innovation to the market will be the winner.
- If we create the most and best ideas in the industry, we will win.
- We should control our Innovation Process, so that our competitors do not profit from our ideas.

Open innovation principles:

- Not all the smart people in the field work for us. We need them to work inside and outside the company.

- External Research & Development can create important value: Internal Research & Development is needed to claim some portion of that value.
- We do not have to originate the research to profit from it.
- Building a better business model is better than getting to the market first.
- If we make the best use of internal and external ideas, we will win.
- We should profit from others' use of our Innovation Process, and we should buy others' Innovation Process whenever it advances our business model (Chesbrough, 2003).

Figure 2  
Open innovation



### 3.3. Continuous product innovation

New technology forces industries to innovate. Over the past 15 years corporate involvement through open innovation has moved through different phases basically external awareness and fully integration. Companies at the external awareness level, must accept that external ideas and skills have some value in the innovation process. They team up with partners,

suppliers and customers from the idea stage to final commercialization.

Despite these partnerships are primarily opportunistic, collaborative processes are very much ad hoc and there is no immediate open innovation strategy present. At this early stage of open innovation, the company has the opportunity to learn important lessons as regards to the use of external resources. Companies in the fully

integrated phase have strategic partnerships as an essential and fundamental part of their innovation strategies.

For example the company, Procter & Gamble in their Connect and Develop Program set as a goal that 50 per cent of all new product ideas must be original outside the company. Procter & Gamble has been a leader in open innovation since 2001 through its Connect and Develop Program, launching over 400 new products that included contributions from outside the company.

Companies at this level have established a clear open innovation-strategy/-model and processes to identify, select and manage external partnerships established with the aim to develop the business. In addition, strategic partnerships are based on cooperation and synergy.

Eli Lilly ([www.lilly.com](http://www.lilly.com)) changed to this stage because in 2006 they renewed their Open Innovation-model to be a Fully Integrated Pharmaceutical Network/FIPNet. Instead of focusing directly on partnerships between themselves and other companies which they previously did, Eli Lilly built a new network of hundreds of companies, a cooperating ecosystem providing value not only to Lilly themselves, but also to the entire sphere of their relationships. So partners forming part of this network are encouraged to share technologies and collaborate with one other even outside Lilly. They also created a powerful arsenal of dynamic, creative collaboration. Lilly are no longer just a partner, they are the owner of the relationship between all their partners as it has been seen in the Danish networking group Danish World Wide Business Online Network.

#### 4. Culture´s consequences in business relationships

The 21st century has increased in the number of size of companies changing

into multinational companies. The characterizing thing about multinational companies in foreign countries is the multicultural organization. It is more common now to see international teams composed with people with different language, values, habits, climate and geography. From a management point of view the challenge is whether to accept the local habits or to change it into one culture the home culture where the company originally comes from. The practise in the countries with different social structures and different levels of economic development and values will then try to work and take over the same technologies. But technologies are not neutral to other cultures so the people who receive these new instruments need both time to adapt if they must learn the organazitional style and leadership (Hofstede, 1984: 391, 393, 396).

There are four ways in which we judge and are judged by other people. These four ways can produce positive or negative results. Why? Because we are reading people every time we are in contact with them. We suppose we can tell everything about a person just by looking and listening to them. We are not always correct in our assumptions and most of the times we feel offended if someone judges us incorrectly.

Let us go through the following 4 examples:

- How we (or they) look
- What we (or they) say
- How we (or they) say it
- How we (or they) treat people

##### *How we (or they) look*

In the world of business we make certain assumptions of who a person is by the way he/she dresses himself/herself. A person who is dressed for success and shows confidence is automatically believed

to be a successful person and someone we can trust on.

### *What we (or they) say*

Your way of speaking, or vocabulary tells other people how to assume your education level and your class level. People with higher education usually have a better or richer vocabulary. One way to increase your vocabulary is to use a list of new words until you have installed them in your mind and can use them easily in the correct sentence.

### *How we (or they) say it*

Your tone of voice tells different things for the same words. People make the assumption of what you are saying based on the inflection in your voice. Using your tone of voice makes it a very powerful tool to make people listen to you. Therefore practice in front of the mirror or face to face situation with a friend or simply record your voice on the computer if you want to improve.

### *How we (or they) treat people*

If we use human relation concepts we can influence on people close to us. We can make certain assumptions about people just by watching how they treat those around them. The following example is a list of five basic human relation concepts we can use to increase the influence we have with people around us and help others to feel good about themselves.

#### **4.1. Human relations—a list of concepts**

- The use of the golden rule
- Smile
- Try to make the other people feel accepted
- Active listening
- Motivation

Probably the most often talked about and least used human relation concept is the

golden rule. Do onto others as you would have them do onto you. In other words treat everyone as a special person. Everyone is unique and each person has an interesting story to tell if you are willing to listen. A very simple human relation concept which will help you in almost any situation is a smile. You will feel good about yourself and will give the person an opportunity to share the feeling. In fact, smiling is the key word to handle difficult situations typically in customer care situations. You need to stay calm and put yourself into the customer's situation and solve his/her incident in the best way without damaging the firm's reputation. When you talk on the telephone, smile because it changes the muscles in both face and throat, people will hear you are smiling. Most people see other people for their weaknesses instead of their strengths. Good human relations demand we look at others' strengths and then let them know we see those qualities. Sometimes we are the only ones who see these qualities in them. They may be so used to hearing that they are too slow, too old, too young, too dumb, only a male, only a female, etc. that they have indeed become these things. When we let others know we expect them to live and work up to their potentials, they will do everything in their power to do so. Listening skills will help to improve your conversations and your relationships. Most people hear what the other person is saying without really listening. To uncover what people want, spend less time talking and dedicate more time to listening to what your colleague as a business partner has to say. Listening is dedicating interest to a human being. It takes real interest to listen effectively despite distractions as for example time pressure, noise, or language barriers. Surprisingly, one of the most important skills for good listening is asking questions. If you ask questions you not only show your interest in the person, but



also force yourself to listen carefully because you cannot ask questions if you do not listen to the answers. Asking questions also avoid you from talking too much and helps you to confirm what the person has to say to you. You can actually feel when you are doing a good job of listening. Motivating people in terms of their interests, benefits and satisfaction makes you a good listener. The way to a person's heart is to talk to him/her about the things they like. Probably the best way to remember this is that you will be reaching the other person's emotional drives and these are the drives that will motivate all people. By following these concepts a company will be on the right track to gain successful business relationships in the future (Erdman, 2009).

## 5. Networking as tool to good business relationships

Successful business relationships builds on communication with everyone in your life. The concept of networking started in the context of seeking new jobs and also headhunting in the beginning of the 1980's but can be tracked back to the 1950's. Building your network is an investment. The lines of communication and networking are based on mutual understanding between the partners involved. Mutual understanding begins with the recognition that both sides, opinion leader and change agent, need each other. Opinion leaders typically want to learn about new products and services for them. Therefore networking helps you to manage all kind of information and enables you to be updated on what your contacts are doing. Networking is the active process of building and managing productive relationships. This means building and managing networking as a strong tool to reinforce business and personal relationships. Networking has

always been important for business relationships and due to the fact that business world today changes so quickly, the success depends on your network and how the company manages it in its business relationships.

The need of building solid working relationships, both inside the organization and outside the company is a must. The growing importance of business relationships in marketing is a profound transformation in ways of thinking about customers. It represents the shift from product orientation philosophy to solid relationship orientation philosophy. At the heart of business relationships both personal and business ties becomes mixed in a long term relationship. According to sociologist Mark Granovetter this phenomenon is defined as embeddedness. Inside the company you will develop good relation to your team-mates, superiors and many other colleagues, and outside the company you maintain contacts with suppliers, contacts with investors, press, competitors, etc.

One of the best ways to network is using the computer (email) because it saves you time. Electronic communication is efficient, interactive and immediate and therefore saves you a lot of time from trying to look for new business relationships. The advantages of networking are several. It gives you more personal benefits such as higher paying working positions, boost in career, faster promotion, and new business relations.

Close relationships with customers save money and strong partnership with suppliers ensure quality products and services. A good networking club or organization can mean the difference between success or failure. Some networking groups have other reasons or missions instead of creating business relationships. Some of these groups serve much broader missions and they are not

so useful to most people. For example the Networking Group The Young President Organization (YPO) is a group with exactly one of these missions. The networking group is dedicated to continuous training and education on professional development of young CEO's. The qualification to be admitted is to be a CEO and in charge of a large company before you reach 40 years of age.

The Internet platform [www.linkedin.com](http://www.linkedin.com) (founded in 2002) is a very popular and efficient way to network. LinkedIn is a professional network and the premier social networking site for business professionals. It is free to join, and is represented in more than 200 countries and used by more than 60 millions business people worldwide. LinkedIn's mission is to connect the world's business people in order to let them be more productive, competitive and speeding up careers through connections. LinkedIn covers more than 150 different industries and enables you to discover new connections, business opportunities, new careers, solving problems, create and develop projects etc. Once you have joined LinkedIn you create your personal profile about your professional expertise

and you have the option to subscribe to networking organizations, eg. eMarketing Assosiation Network, Social Media Marketing, CRM Experts, Mobile and Wireless just to mention a couple of examples of networking organizations.

Every time you add one direct contact you potentially access to a large number of new indirect second-order contacts. When you join a networking club you get a new set of direct contacts who are good business sources and most of them are willing to give access to their contacts. Success stories from people or companies connected on LinkedIn are several. (<http://blog.linkedin.com/category/success-stories/>). Living in a global connected economy, our success as a professional and our competitiveness as a company depends upon faster access to insight and resources through professional business networking groups and organization.

The summary of this article suggests that it is all a question about how companies decide how to handle new working tools, how to focus on relationships with other companies, innovation, internal values, caring norms in other countries, including multi-cultural contexts, in order to achieve the key to successful business relationships.

## 6. References

- Chesbrough, H. (2003). *Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology*. Boston: Harvard Business School Press.
- Danish World Wide Business Online Network ([www.dabgo.net](http://www.dabgo.net)).
- Erdman, J. (2009). "Developing successful business relationships". [[www.biznik.com/articles/developing-successful-business-relationships](http://www.biznik.com/articles/developing-successful-business-relationships)].
- Gross, A. (1993). *Business marketing*. Boston: Houghton Mifflin Company.
- Hofstede, G.H. (1984). *Cultures consequences: International differences in work-related values*. London: SAGE Publications Ltd.

## Images

# RESPONSIBILITY FOR THE FUTURE OF THE WORLD- PARADIGM SHIFT IN THE THEORY AND PRACTICE OF MARKETING

*Pecvnia, Monográfico*  
(2010), pp. 177-189



Gábor Rekettye<sup>1</sup>  
rekettye@ktk.pte.hu  
University of Pécs (Hungary)

Erzsébet Hetesi  
hetesi@eco.u-szeged.hu  
University of Szeged (Hungary)

## Resumen

In the last four decades quite a lot of scientific studies have been published about those dangerous signs which threaten the future of our world. These manifests have only slightly affected the field of marketing; no paradigm shift has taken place. The first part of the paper deals with climate processes threatening the environment and the everyday life of the population, and which may be important in shaping the future of marketing. There is a strong relation between climate change and consumerism enforcing the research about the responsibility and sustainability of consumption. The second part of the study tries to outline those possible new trends in the theory and practice of marketing which are necessary to meet the changing environmental needs.

177

**Palabras clave:** *Cambio climático, medio ambiente, marketing social, consumo responsable, marketing de sociedades, CSR.*

## Abstract

En las últimas cuatro décadas muchos estudios científicos fueron publicados sobre los impactos medioambientales que amenazan el futuro de nuestro planeta. Estas manifestaciones apenas han afectado el área de marketing, no ha habido ningún cambio paradigmático. La primera parte del artículo trata de los procesos climáticos que amenazan el medio ambiente y la vida cotidiana de la población, y que pueden ser importantes para la formación del futuro del marketing. Hay una relación estrecha entre el cambio climático y el consumismo que estimula la investigación sobre la responsabilidad y la sostenibilidad del consumo. La segunda parte del artículo trata de esbozar las nuevas tendencias posibles en la teoría y en la práctica del marketing que son necesarias para enfrentar las cambiantes necesidades medioambientales.

---

<sup>1</sup> University of Pécs, Faculty of Business and Economics, 7622 Pécs, Rákóczi út 80, Hungary.

**Keywords:** *Climate change, environment, social marketing, responsible consumption, societal marketing, SCR.*

## 1. Introduction

At the end of the twentieth and the beginning of the twenty-first century lots of forecasts have been published about the short, medium and long term development of the world economy and social life. Parts of the scenarios outlined in these forecasts are optimistic; however lots of them predict rather dark decades facing the world. The pessimistic prognoses have tried to draw the attention to the ecological dangers threatening the earth but in sort of latent way they have predicted the financial, social, and economic crisis facing the world nowadays.

One of the problems of the optimistic economic scenarios is that they remain strictly within the boundaries of the area they analyze i.e. economy. A good scenario however is a multi-channel, multi-level, or "holistic" description of a process (Idier, 2000: 258). Those who analyze economic processes without examining their impacts and effects can get false results.

Senge, Smith and Kruschwitz (2008) draw a parallel between this one-sided analysis and the so called bubble economy. They argue that today we live in the bubble of the industrial age. In financial terms, a bubble is a phenomenon in which the prices of assets -be the shares of stock, real estate holdings, or other forms of capita- outpace the assets' fundamental value (Senge, Smith and Kruschwitz, 2008: 3). When the dot-com bubble of nineties burst lots of experts wondered how so many people could believe in it. The answer is that the beliefs those inside

and outside the bubble become so different that the enthusiastic insiders do not even listen to what people outside the bubble try to say. And if the bubble is



surviving for a long time it is hard to believe that there is another alternative.

## 2. Ecological dangers

Many scientist and politicians have already driven the attention to the ecological dangers. It is enough to refer to the famous Bruntland Report, which was on the agenda of the 42<sup>nd</sup> Assembly of the UNO under the title "Our Common Future" in 1987. On the 19<sup>th</sup> page the report writes: "There are also environmental trends that threaten to radically alter the planet, that threaten the lives of many species upon it, including the human species. ....The burning of fossil fuels puts into the atmosphere carbon dioxide, which is causing gradual global warming. This 'greenhouse effect' may by

early next century have increased average global temperature enough to shift agricultural production areas, raise sea level to flood coastal cities, and disrupt national economies”.

Stern (2007) examines the evidence on the economic impacts of climate change and draws the attention to the necessary measures mankind has to do. He concludes that the basic life conditions are going to alter like the availability of drinking water, foodstuffs and new diseases are supposed to appear. Some regions of the world will face droughts while other regions will be flooded due to the raising level of oceans. The Stern report states that these damages unlike to the effects of wars or recessions will be irreversible.

According to Turek (2005) the discussion about sustainability and sustainable development started already in early seventies. He cites the report made by the scientists of the Club of Rome under the title *Limits of Growth* (Meadows, Randers and Meadows, 1972). Present experiences show that their forecast was exaggeratedly pessimistic since they predicted an earlier collapse. In 1972 the first international conference on the Human Environment was held, which brought together industrialized and developing nations to discuss the right of all humans to a healthy and productive environment. The conference resulted in the establishment of an environmental action plan of the UN.

The political concept of sustainability was popularized by the report “Our Common Future” of the World Commission on Environment and Development, better known as the Brundtland Commission, a United Nations organization headed by former Norwegian prime minister Gro Harlem Brundtland.

The Brundtland Commission's work provided the basis for the UN Conference on

Environment and Development (UNCED) in Rio de Janeiro in June 1992, also known as the Earth Summit. As a result of this Summit the UN Frame Agreement on Climate Change was born, accepted practically only on 11<sup>th</sup> of December 1997 in Kyoto. The popular name of this agreement is Kyoto Protocol. It took more than seven years till it entered into force on 16 February 2005. 184 Parties of the Convention have ratified its Protocol to date. The Kyoto Protocol is a legally binding agreement under which industrialized countries will reduce their collective emissions of greenhouse gases by 5.2% compared to the year 1990. The goal is to lower overall emissions from six greenhouse gases-carbon dioxide, methane, nitrous oxide, sulfur hexafluoride, HFCs, and PFCs. The problem is the USA as the biggest environment polluting country has not ratified the agreement because as G.W. Bush said it would hurt US economy. The European Union was among the firsts. The agreement is valid by the end of 2012.

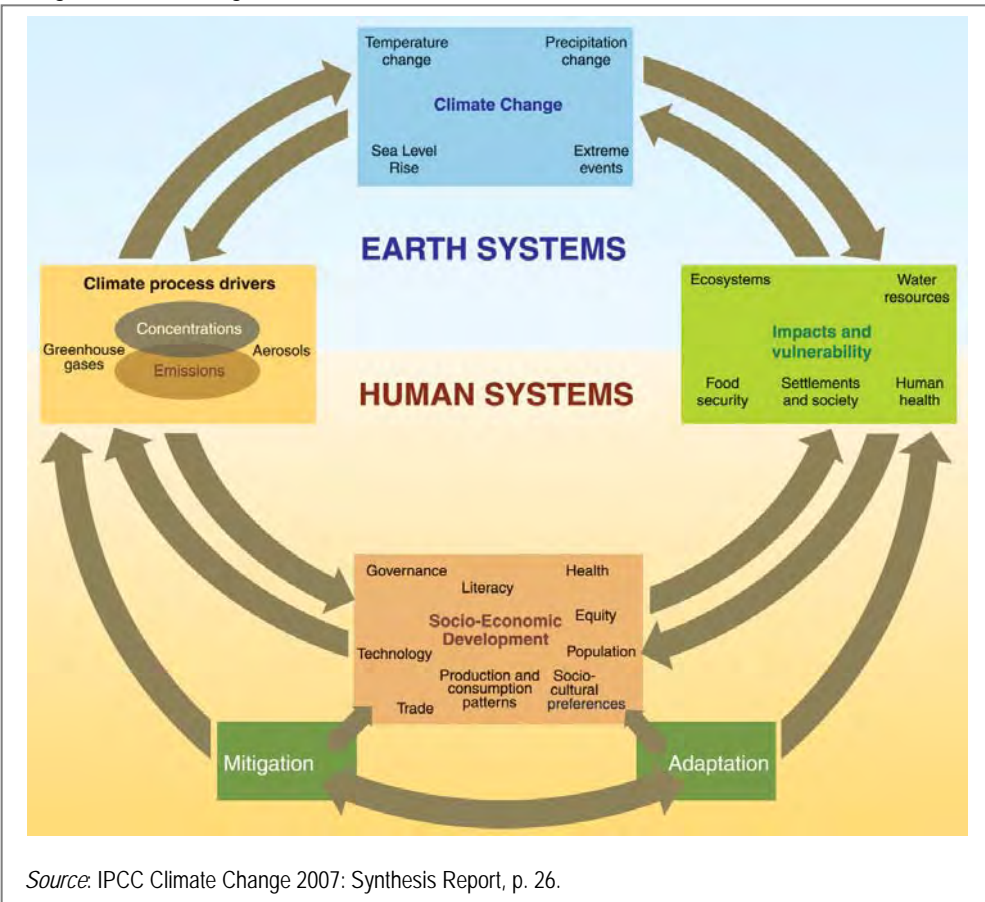
“Sustainability had been regarded 20-25 years ago as a short, fashionable trend by lots of politicians and scientific experts” -says the so called VAHAVA (VAHAVA is the Hungarian abbreviation of ‘Change-Impact-Response’) Report made by Láng and other scientists of the Hungarian Academy of Sciences (Láng, Csete and Jolánkai, 2007: 17). Since then the planet is sending unambiguous alarm signals. The problem cannot be ignored. The global warming and climate change is a fact proved by scientific measures; disputes may go around how big share anthropogenic factors have in it. For today the majority of scientists collude that the greenhouse effect is the result of human activity.

The essence of the emergency can best be understood from the report of the IPCC (Intergovernmental Panel on Climate Change). The IPCC is Nobel Peace Prize

Laureate in 2007 for their efforts to build up and disseminate greater knowledge about man-made climate change, and to lay the foundations for the measures that are needed to counteract such change.

The figure publishes the Synthesis Report of IPCC describes the causes and effects of the climate change (Figure 1.)

Figure 1  
 Schematic framework representing anthropogenic drivers, impacts of and responses to climate change, and their linkages



Source: IPCC Climate Change 2007: Synthesis Report, p. 26.

The effects of climate change are already tangible and it seems sure the emission and the growing concentration of greenhouse gases (GHG) in the atmosphere are responsible for those changes. Everybody and every human activity have a so called Ecological Footprint (EF) on the

planet. The EF measures how much of the regenerative capacity of the biosphere is appropriated by human activities. It does so by calculating the amount of biologically productive area required to support a given population at its current level of consumption and technology.

A country's Footprint is the total area required to produce the food and fiber that it consumes, absorb the waste it generates, and provide space for its infrastructure. Footprints are measured either in hectares (HA) or in global hectares (GHA), which are hectares of land with world average biological productivity (Moran *et al.* 2008: 10). According to a study prepared in 2003 calculating the population to 6 billion the average EF per capita was 1.9 GHA. In the UK this value was 6.29. The study comes to the conclusion that if everybody in the world would have the same size of consumption as the UK citizens, we would need three planets of this size (Ecological Footprinting, 2003). We may come to the same conclusion if we look at the per capita CO<sub>2</sub> emission. The per capita a CO<sub>2</sub> emission in the US is above 25 tons carbon equivalent. In Europe this is around 10, the rest of the world's average is 4.2 (IPCC calculation).

Nearly 2.5 billion people live in China and India. If they will have a European standard of living and a European size of consumption (and they are working on it very hard) our planet will not be able to bear this ecological burden.

Summarizing the discussion about the environment it can be concluded that the future of our world is rather unsteady.

### 3. Marketing of the future

The uncertain future of our world immediately raises the question: what can be done? The synthesis report of the IPCC says on page 59 that "there is also *high agreement* and *medium evidence* that changes in lifestyle and behavior patterns can contribute to climate change mitigation across all sectors. Management practices can also have a positive role". It means that almost everybody and everything has responsibility in this process: population,

governments, NGOs, and profit oriented organizations. The necessary changes will have a rather high impact on the marketing activity at every levels of the society.

It seems worthwhile to list the participants of this very serious game. With a certain level of generation three parties can be listed:

- Consumers with their consumption;
- Profit oriented companies, and
- Governments and other bodies of regulation.

#### 3.1. The consumers

People who have been socialized to measure and demonstrate personal and family success and happiness in increased consumption of material goods. Studies made in the field of consumption sociology discuss the transformation going on in the function of consumption. In modern societies consumption has become one of the organizing powers of the society; it has more and more become one of the determining factors of demonstrating the identity, the social status, and showing that a person is belonging to a certain class.

According to Corrigan the means of the differentiation can be explained on two maps, on the map of social positions, and on the map of lifestyles. People are positioned on these maps according to these dimensions and differences. Every consumer transaction produces some social difference. The question is why certain goods have a strong differentiation power and others are neutral in this respect (Corrigan, 1997: 28).

It is important to mention the empirical researches of Georg Ritzer made about the specialties of the fast food restaurants (McDonaldization of the society), about the effects of credit card use, and about the new phenomenon in consumption



(Ritzer, 1995, 1996, 1999, 2003). Other scientists' works are also worth to mention. For example Lendol Calder who wrote about the consumer credits, about "financing the American dreams" (Calder, 1999), or the work of Juliet Schor who analyzed the results of the decreasing free time, who wrote about the overspending America, about the "Upscaling, Downshifting and New Consumer" (Schor, 1998).

In marketing literature however the expression and definition of sustainable consumption has emerged and a discussion and dispute has started about it (Schaefer and Crane, 2005; Webb, Mohr and Harris, 2008).

### 3.2. Sustainable consumption

Ray C. Anderson founder and managing director of Interface Inc. says: "We are guilty we all are guilty. The day will come when people like us will be jailed for our crimes" (Bakan, 2004). His ideas which he represents in the film *The Corporation* while reading the book "The Death of Birth" could be instructive to all company managers. Looking for sustainability is not a merit, it is an obligation; and not doing is will be a crime in the future. The question is what rational lies behind this notion.

"Sustainable consumption integrates a range of social, economic and political practices at the individual, household, community, business and government levels that support and encourage:

1. reducing the direct environmental burden of producing, using and disposing goods and services;
2. meeting basic needs for key consumption goods and services, such as food, water, health, education and shelter;
3. maximizing opportunities for sustainable livelihoods in the South;

4. consuming goods and services that contribute positively to the health and well-being of women and children;
5. increasing the development and adoption of energy and water efficient appliances, public transport and other demand-side measures;
6. the production and sale of new goods and services adapted to global environmental constraints; and
7. lifestyles that place greater value on social cohesion, local traditions and non-material values" (Robins and Roberts, 1998).



As mentioned earlier sustainability, sustainable consumption, and environment friendly behavior have been discussed already for four decades among scientists of different fields. All of these topics are rather interdisciplinary touching economists, biologists, chemists, engineers, and even jurists. A lot of international measurements of sustainable consumption have already been published.

Nyberg and Stø (2000) made a survey among young people living in countries of



different stages of development. They were looking for answers to the following questions:

1. How much young people recognize the relation of their own consumption and protection of environment?
2. Who are according to them responsible for the sustainable development?
3. Do they believe that they can do something for their own future?
4. Are there some common objectives and trends among young people coming from different cultures?
5. What are the main differences among cultures?
6. What they regard as the main task of governments and international organizations?

10000 questionnaire were distributed in 24 countries. 8000 were returned from which they could use 5322. The questionnaire consisted of 13 items in the following topics:

1. Personal interest.
2. Consumption habits.
3. Their view about the future.
4. Possibilities to act.

Processing the questionnaires the most important result was that according to the respondents the biggest challenges for the youth in the future are: reducing the environment pollution, improving the quality of life and health, and maintaining human rights. The first two coincides with criteria of Fien ([www.unescobkk.org/fileadmin/user\\_upload/esd/documents/workshops/kanchanburi/fien\\_tlsf.pdf](http://www.unescobkk.org/fileadmin/user_upload/esd/documents/workshops/kanchanburi/fien_tlsf.pdf)). 84% of the respondent valued the reduction of environment pollution as an issue of key importance. In the case of quality of life its share was 75%, while human rights received 66%. The priorities showed important differences among countries. In Argentina, Mexico and in the CEE countries the restoration of

social justice (for example stopping children work) got heavy weight. By the Chinese, Indian, Philippines and Mexicans respondents high priority was given and establishment of human life conditions to the increased population. In general, the respondents from the developing countries assigned high priority to the equalization of social differences among rich and poor.

The questionnaire deals with the motivation factors of the consumers' purchases. Important role is played by the quality (78%) and price (71%). Fashion was mentioned only by 48% of the respondents. Environment friendly attribute of the products as an influencing factor of the purchase was mention only by 40% of the respondents.

The socially responsible consumer was already defined in mid seventies first by Webster (1975: 188): "A consumer who takes into account the public consequences of his or her private consumption or who attempts to use his or her purchasing power to bring about social change". Attempts have been made for the measurement of the socially responsible consumption, even those measurements which can calculate the interrelation of climate change and consumption. On the Internet people can find Footprint calculators and can measure the size of their own carbon footprint (<http://footprint.wwf.org.uk/>).

### 3.3. The profit oriented organization

The first and most important goal of the profit oriented organizations is to produce more and more profit for their owners and this objective is in strong correlation with the increase of sales and increase of consumption. Since the danger of ecological changes has emerged and as it has become the concern of civil

organizations the social responsibility has started to appear in the strategy of companies (CSR) as well.

There are a lot of good examples for the responsible behavior of companies. The best example is the Swedish car industry: 15% percent of all cars sold in Sweden in 2007 can run on ethanol, the Swedish car manufacturers, including the largest truck manufacturer Scania, offer flexible-fuel cars or trucks, which run on either ethanol, gasoline, or a blend. (Sweden's oil dependency is now only 30%, compared to that of 85% in the US). Other big companies like Coca Cola, Nike, DuPont also boast of their efforts to protect the environment. GE recently

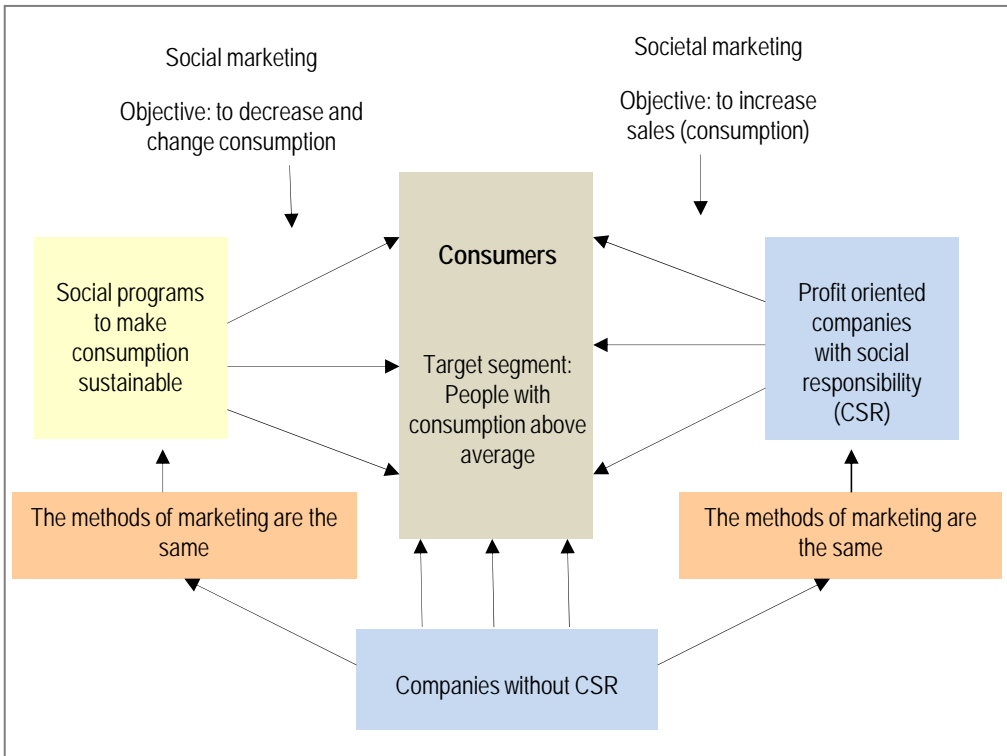
could decrease its yearly energy costs by USD 13 millions just by introducing their own made energy saving bulbs in its facilities. Big multinational companies already attach a sustainability report to their financial statements.

### 3.4. Governments and other bodies of regulation

The third type participants of this game are the elected leaders of the population (governments and other bodies of regulation). Their role is twofold: regulation and persuasion.

The today's situation is illustrated in Figure 2.

Figure 2  
**The role of social and business marketing**



## 4. Future trends in marketing

Looking at the environmental and ecological dangers it looks almost sure that traditional marketing will undergo radical changes. The most striking future trends are listed in the following.

### 4.1. Social marketing will gain in importance

Government, NGOs, civil organizations will have the obligation to influence consumption, to promote a change for sustainability. Social marketing will arrive to that stage what Kotler and Levy (1971) characterized in the early seventies with the notion "de-marketing".

The share of social marketing both in academic research and in the practice is rather small compared to the business marketing. "The evolution of social marketing has been somewhat hindered by a lack of definitional clarity and consensus. It has often been confused with related –but quite distinct– marketing concepts such as societal marketing, socially responsible marketing and non-profit marketing (MacFadyen, Stead and Hastings, 2003). In addition to this, the term 'social marketing' is sometimes erroneously used to refer simply to the promotional aspect of multi-component interventions or to campaigns that are purely communications-based" (McDermott, Stead and Hastings, 2005: 545).

One thing is sure: the definition of social marketing and the elaboration of its means and method is an urgent task of the academic research. The emergence of social marketing means a sort of paradigm shift in marketing theory and practice. The essence of marketing has been so far to create, deliver and promote more and more tangible and intangible goods to satisfy customers' needs. Any kind of marketing effort to reduce consumption seems very contradictory for marketing

experts. Beside the need to clarify the objectives of social marketing urgent necessity of "retooling" of this new type of marketing has emerged. The traditional four Ps need a rather new and different approach (Paettie and Paettie, 2008):

- The first P is not a product but a proposal or offer (use bike instead of cars, the new is not always better than then the existing one, etc.).
- The second P the price cannot be regarded as customers' monetary cost, rather a kind of energy, or psychological cost of changing existing behavior patterns.
- The third P is in this new concept is not the availability of goods, but the way how to access the socially more beneficial alternatives.
- And the fourth P is not promotion but a very comprehensive social communication.

Summarizing the above it can be stated that the marketing of the future will pay greater attention to social marketing. How successful this new theoretically well supported marketing will be, how it can stand out from the utter of the dominant business marketing is rather questionable.

### 4.2. Bigger attention of the research on sustainable consumption

The ecological sustainability of our planet requires radical changes in the consumption patterns. There is not enough convincing results in the research about what type of consumption should be avoided what type should be preferred by the population. Researches have started and partial results have already been published (Schaefer and Crane, 2005; Webb, Mohr and Harris, 2008; and others), but the picture is not clear, yet.

The fact is clear however that pricing mechanism as proposed by the neoliberal economics is not efficient enough to

optimize economic processes with the ecological necessities (van Dam and Apeldoorn, 1996; Gáspár, Gervai and Trautmann, 2003).

The marketing of the future will pay more attention to the research of sustainable consumption and to the methods of its measurement. These researches by their nature should be interdisciplinary involving the co-operation of other human sciences and even natural sciences. The responsibility of these researches will be very high: the arguments of social marketing and even the direct regulations and rules of governments will be based on the results of these researches.

It is easy to forecast that this kind of research on changing consumption patterns will result in dispute both in the domestic and international political arena, as well. It is enough to refer to the domestic statement of President G. W. Bush, or to refer to the endeavor of the emerging countries (China, India, Thailand, etc.); they will feel the proposal to reduce consumption as taking away something from them which the industrial countries have enjoyed for decades or centuries.

#### **4.3. The change of business marketing—the revolution of societal marketing**

It also not difficult to forecast that in the corporate strategy of the big multinational companies sustainable development and socially responsible marketing (CSR) will have a dominant role. They do not have other choices since anti globalization movements, the pressure of governments, consumer movements, green organizations enforce this change. An Internet survey including 25000 respondents from 175 countries showed that 71% of them were not satisfied with the present state of the environment, and 67% is expecting further deteriorating (Amine, 2003: 374).

After the UNO summit about the sustainable development ([www.johannesburg-summit.com](http://www.johannesburg-summit.com)) in 2002 (under the title: 3P-people, planet, prosperity) the global companies regard obligatory to deal with environmental problems. Their efforts and results are usually published as an appendix of their financial statements. Some of these companies can even make a competitive advantage by focusing on sustainability. An article of Business Week (January 2, 2008) cites Toyota, GE, Walmart as positive examples. These companies require sustainability also from their suppliers. As a result a virtuous business cycle starts companies seeking sustainability look for sustainable products and services, which provides further opportunities for sustainable companies. And “at the end of the day, when companies compete on sustainability, the planet will be the big winner” states the article (Douglas, 2008) very optimistically.

The matter of fact is that the real situation is not so optimistic. It is really true that social responsibility has appeared in the marketing communication of the big companies and philosophy of CSR is diffusing into the strategy of many corporations, but few companies has reached the point when they are ready to say that the customer is not always right. Just have a look at the most environment polluting car industry: Toyota or Honda (which got in 2007 the title of the “greenest car manufacturer of the year”) can rightly boast of their hybrid cars, but they do not want to stay out of the business to satisfy the increased demand of the gasoline eating SUVs (Like Toyota Land Cruiser V, or Honda Pilot).

The positive picture is spoiled by the fact that lots of these big companies have outsourced their most polluting activities to less developed countries, which decrease their own footprint but the total footprint remained the same (or even worsened) globally.

In the future we have to count with the activity of global companies coming from the emerging countries. They have or will have to adapt their activities according to the norms of Corporate Social Responsibility, it is sure however that they also do not want to stay out of those business possibilities should they be polluting or not which were used by the Western companies earlier.

Summarizing, it is almost sure that the idea of sustainable development and social responsibility is diffusing and this is the trend which will shape the marketing of the future. The change is not revolutionary but scientist and politicians have to welcome every incremental change. It is their responsibility to research and manage this field and should not leave it as the private hobby of a few natural scientists. The change has started all over Europe: we can find centers of sustainability at the major Universities in France, England and Germany or even in Hungary.

#### 4.4. Moving sustainability and social responsibility into the marketing curriculum of higher education

From the future trends of marketing it looks sure that the modules of sustainability and social responsibility are or will be obligatory parts of the marketing programs of the business schools. In Hungary we can find these subjects already incorporated into the master programs. And it is the trend also internationally. The article of Bridges and Wilhelm (2008) gives a comprehensive

picture about the situation in the United States; they also give suggestions how these fields should be involved and what educational methods are the best to teach them.

### 5. Conclusions and summary

It has a high probability that the world is facing an ecological danger because of climate changes. It depends on the whole society, on consumers and participants of the economic life how these unfavorable processes can be altered or how the world can adapt itself to them. In the mitigation and adaptation marketing will play an important role. Social and societal marketing will gain in importance in the future. The responsibility of the academics will be to support the management of these processes with reliable researches and widespread education.

Success will depend on the co-operation of all parties: governments, NGOs, academics, and representatives of corporations should come to a common platform in elaborating and realizing global programs and campaigns. This co-operation will not be easy as it was proved by the summit called together by President Sarkozy at the end of 2007. On this is sure: what Jean-Louis Borloo the minister for the environment and sustainable development told in an interview with the newspaper *Le Monde* (AFP, Sept. 27, 2007) "Our biggest challenge is to reorganize society before dwindling resources force us towards a society of restrictions".

### 6. References

- Amine, L.S. (2003). "An integrated micro - and macrolevel discussion of global green issues: 'It isn't easy being green'". *Journal of International Management*, vol. 9, n. 4, pp. 373-393.

- Bakan, J. (2004). *The corporation - beteges hajsza a pénz és a hatalom után*. Budapest: Független Média Kiadó.
- Bridges, C.M. and Wilhelm, W.B. (2008). "Going beyond green: The "Why and How" of integrating sustainability into the marketing curriculum". *Journal of Marketing Education*, vol. 30, n. 1, pp. 33-46.
- Brundtland, G.H. (1987). *Our common future*. Oxford: Oxford University Press.
- Calder, L. (1999). *Financing the American dream: A cultural history of consumer credit*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Corrigan, P. (1997). *The sociology of consumption*. London: Sage.
- Douglas, D. (2008). "Carbon advantage, competitive advantage - Considering carbon offsets? Companies can get a better return by offering products and services that improve sustainability for others". *BusinessWeek*.
- Ecological Footprinting March (2003). *Proceedings of the Sustainable Scotland Network Quarterly Meeting jointly organised with WWF*. Scotland on 21 March 2003 in Arbroath.
- Fien, J. (2007). "Teaching and learning for a sustainable future: Unesco's new multimedia teacher education programme". [http://www.unescobkk.org/fileadmin/user\\_upload/esd/documents/workshops/kanchanburi/fien\\_tlsf.pdf](http://www.unescobkk.org/fileadmin/user_upload/esd/documents/workshops/kanchanburi/fien_tlsf.pdf). France unveils blueprint for green revolution, Paris (AFP), sept 27, 2007.
- Gáspár, T.; Gervai, P. and Trautmann, L. (2003). "The end of neoliberal history - the future of economics". *Futures*, vol. 35, n. 6, pp. 589-608.
- Idier, D. (2000). "Science fiction and technology scenarios: comparing Asimov's robots and Gibson's cyberspace". *Technology in Society*, vol. 22, n. 2, pp. 255-272.
- Kotler, P. and Levy S.J. (1971). "Demarketing? Yes, demarketing!". *Harvard Business Review*, 49, 6, pp. 74-80.
- Láng, I.; Csete, L. and Jolánkai, M. (szerk.) (2007). *A globális klímaváltozás: hazai hatások és válaszok (a VAHAVA jelentés)*. Budapest: Szaktudás Kiadó, pp. 105-108.
- Moran, D.D.; Wackernagel, M.; Kitzes, J.A.; Goldfinger, S.H. and Boutaud, A. (2008). "Measuring sustainable development - Nation by nation". *Ecological Economics*, vol. 64, n. 3, pp. 470-474.
- McDermott, L.; Stead, M. and Hastings, G. (2005). "What is and what is not social marketing: the challenge of reviewing the evidence". *Journal of Marketing Management*, vol. 21, n. 5, pp. 545-553.
- MacFadyen, L.; Stead, M. and Hastings, G.B. (2003). "Social marketing". In *The marketing book*, M.J. Baker (Ed.), 5<sup>th</sup> ed. Oxford: Butterworth Heinemann.
- Meadows, D.; Randers, J. and Meadows, D. (1972). "The limits to growth, thirty years later". <http://www.chelseagreen.com/>.
- Nyberg, A. and Stø, E. (2000). *Youth, sustainable consumption patterns and life styles*. Paris: UNESCO.
- Peattie, K. and Peattie, S. (2009). "Social marketing: A pathway to consumption reduction?". *Journal of Business Research*, vol. 62, n. 2, pp. 260-268.

- Ritzer, G. (1995). *Expressing America: A critique of the global credit card society*. Thousand Oaks, CA: Pine Forge Press.
- Ritzer, G. (1996). *The McDonaldization of society*. Thousand Oaks, CA: Pine Forge Press.
- Ritzer, G. (1999). *Enchanting a disenchanted world: Revolutionizing the means of consumption*. Thousand Oaks, CA: Pine Forge Press.
- Ritzer, G. (2003). "Consumers, commodities and consumption". Prospective American Sociological Association ASA, section, information. <https://netfiles.uiuc.edu/dtcook/www/CCC/>.
- Robins, N. and Roberts, S. (1998). *Consumption in a sustainable world*. Workbook prepared for the OECD Workshop. Norway: Kabelvaag, 2-4 June.
- Senge, P.; Smith, B. and Kruschwitz, N. (2008). "The next industrial imperative". *Strategy + business*, n. 51, pp. 44-55.
- Schaefer, A. and Crane, A. (2005). "Addressing sustainability and consumption". *Journal of Macromarketing*, vol. 25, n. 1, pp. 76-92.
- Schor, J.B. (1998). *The overspent american. Upscaling, downshifting, and the new consumer*. New York: Basic Books.
- Steger, U. (2008). *Perspectives for corporate social responsibility*. IMD, may, working paper.
- Stern, N. (2007). "Stern-Jelentés: Az éghajlatváltozás közgazdaságtana". <http://www.rec.hu/Dokumentumok/STERNosszefoglalo.pdf>.
- Turek, J. (2005). "A History of Sustainability". <http://www.cap-lmu.de/fgz/portals/sustainability/history.php>.
- Van Dam, Y.K. and Apeldoorn, P.A.C. (1996). "Sustainable marketing". *Journal of Macromarketing*, vol. 16, n. 2, pp. 45-56.
- Webb, D.J.; Mohr, L.A. and Harris, K.E. (2008). "A re-examination of socially responsible consumption and its measurement". *Journal of Business Research*, vol. 61, n. 2, pp. 91-98.
- Webster Jr. F.E. (1975). "Determining the characteristics of the socially conscious consumer". *Journal of Consumer Research*, vol. 2, n. 3, pp. 88-96.
- World Commission on Environment and Development (1987). *Our common future*. Oxford: Oxford University Press.

## Images

- Page 177: <http://derecortes.wordpress.com/2008/04/22/dia-de-la-tierra/>  
[http://html.rincondelvago.com/medio-ambiente\\_15.html](http://html.rincondelvago.com/medio-ambiente_15.html)
- Page 178: <http://oropesacmc.wikispaces.com/>





## MK-20 SECRETOS A VOCES DEL SOCIAL-MEDIA



*Pecunia, Monográfico  
(2010), pp. 191-214*

M<sup>a</sup> Aránzazu Sulé Alonso<sup>1</sup>  
a.sule@unileon.es  
Universidad de León

Javier Prieto García  
javi.prieto.garcia@gmail.com

### Resumen

Las redes sociales son un fenómeno emergente al que cada día se suman nuevos adeptos convirtiéndose en un sector exitoso que los expertos en marketing digital tienen que aprovechar. Esta investigación evidencia que la multidisciplinariedad entre ambas puede tener efectos muy beneficiosos y que su puesta en práctica es ya una realidad.

Pepsi, Starbucks, Avon, Adidas, infinidad de marcas de reconocido prestigio internacional han apostado muy fuerte por estos nuevos canales de actuación obteniendo resultados lo suficientemente reveladores como para hablar de nuevas modalidades de negocio, y aún más en este momento cuando parece que las formas de hacer marketing y publicidad convencionales están perdiendo protagonismo. Cada vez pasamos menos tiempo frente al televisor y más conectados a la red. Si una marca quiere encontrarnos, es probable que allí pueda hacerlo. Las redes sociales aportan grandes dosis de viralidad a los procesos de comunicación, las cuales son de gran calidad ya que, ¿hay mejores prescriptores que nuestros familiares y amigos?

Y todo esto para satisfacer a un agente que tiene mucho que decir: tu.

**Palabras clave:** *Redes sociales, marketing 2.0, facebook.*

### Abstract

Social media is an emerging phenomenon which wins new followers every day becoming a successful sector that digital marketing experts have to make the most of. This research shows that multidisciplinarity between can have beneficial effects and its practice it's already a reality.

Pepsi, Starbucks, Avon, Adidas, and most of the well-known international brands have bet strongly for these new marketing channels getting such good results that we can talk about new business methods and more even now this moment where traditional marketing and

<sup>1</sup> Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Campus de Vegazana, s/n, 24071-León (España).

advertising are losing prominence. Every day we spend less time in front of TV but more time surfing the internet. If a brand wants to find us it will probably find us there.

Social media contributes to get virality to the communication processes and of course quality because, are there better prescriptors than our relatives and friends?

And everythig to satisfy an agent that has a lot of to say: you.

**Keywords:** *Social media, marketing 2.0, facebook.*

## 1. ¿Qué es una red social?

El hombre es un ser social. Siempre ha vivido en sociedad rodeado de sus semejantes, desde el origen de la especie hasta el momento actual. Y siempre ha mantenido relaciones de todo tipo con sus congéneres. Pero el paso del tiempo ha facilitado esta manera de interrelacionarse y comunicarse. Igual que el propio ser humano y las condiciones de vida del mismo han cambiado, las relaciones, y sobre todo, la forma de llevarlas a cabo, también han sufrido alteraciones.

Esa interacción entre individuos ha dado un salto considerable desde el nacimiento de Internet (finales de los años 60), pero ese salto es todavía mayor a medida que termina el siglo XX y comienza el siglo XXI. El nacimiento del PC (ordenador personal) y la proliferación de Internet (según un estudio de la consultora Gartner, a finales de 2009 la cifra estimada de hogares conectados era de 422 millones), como no podría ser de otra manera, han facilitado en gran medida el camino.

El hombre actual, del cual estamos cansados de escuchar que vive en un ambiente de estrés continuo en el que la falta de tiempo es una constante día tras día, cada vez recurre más a este medio ya no solo por la practicidad y versatilidad del mismo, sino porque le permite la posibilidad de realizar tareas más rápido, optimizando así uno de sus bienes más preciados, el tiempo. La posibilidad de hacer la compra a cualquier hora del día y de la noche,

comprar entradas para el cine o para el teatro, incluso elaborar trámites administrativos, son solo algunos ejemplos del abanico de posibilidades que Internet pone a nuestra disposición. Por lo tanto, no es raro ni incomprensible el pensar que, si podemos mantener una "relación" con nuestro banco o con nuestro supermercado a través de la web, el relacionarnos con nuestros conocidos, familiares... sea infinitamente más sencillo. Bienvenido a la web 2.0.

## 2. Bienvenido a la web 2.0

Muchos son los que hablan de la web 2.0, pero antes de abordar este término, deberíamos delimitar a su antecesora, la web 1.0. Ésta, mucho menos mediática que la 2.0 por su evidente falta de atractivo frente a ésta, podríamos decir que define la forma de trabajar con las primeras webs: datos estáticos, sin interacción por parte del internauta, el cual acude a las web en busca de información. La relación termina en este momento, el proceso de comunicación es completamente unidireccional. Puede que hasta sea un concepto tan obsoleto que nos cueste trabajo comprenderlo, pero hasta hace relativamente poco la realidad era esta.

La web 2.0, en cambio, determina la existencia de una segunda generación de webs, basada principalmente en el término de comunidad o sociedad, y es aquí donde ya entra en juego el término de red

social al igual que otros como *blogs* o *wikis*. Por lo tanto, el término web 2.0 engloba a toda aquella forma de relacionarse vía Internet que incluye interacción o intercambio de información entre las partes que conforman esa red, esa comunidad. Según la definición de Xabier Ribes, hablaríamos de 2.0 refiriéndonos a "*todas aquellas utilidades y servicios de Internet que se sustentan en una base de datos, la cual puede ser modificada por los usuarios del servicio, ya sea en su contenido (añadiendo, cambiando o borrando información o asociando datos a la información existente), bien en la forma de presentarlos, o en contenido y forma simultáneamente*". (Ribes, 2007)<sup>2</sup>. Antes de hablar de redes sociales enfrentémonos antes a los blogs. Un blog o bitácora no es más que un espacio en Internet en el que un individuo (*bloguero* o *blogger*) expone sus ideas, sus inquietudes, cualquier cosa a través de un texto o artículo también conocido como *post*, que se publica en la red y que por norma general se encuentra ordenado cronológicamente. El término proviene de la contracción de Weblog. Según publica Technorati.com en El Estado de la Blogosfera 2008 (State of the Blogosphere 2008), dicho año se cerró con 133 millones de blogs en todo el mundo que producían un millón de posts al día. Según este mismo informe, pero el relativo al año 2009 el perfil del bloguero es el que podemos observar en el Gráfico 1.

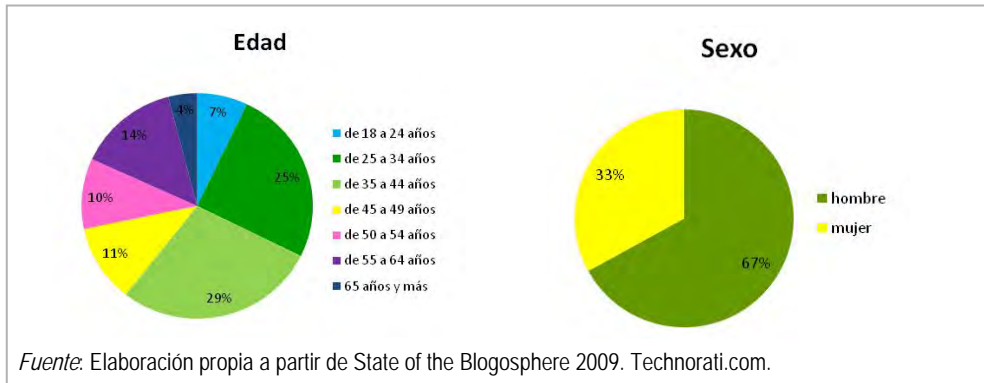
Como muestra el gráfico, la mayor parte de los blogueros son hombres entre 35 y 44 años, seguidos del rango de edad anterior, entre 25 y 34 años, pero podríamos afirmar que se trata de aproximaciones. Veamos un par de casos casi anecdó-

ticos. El primero de ellos es el de Tavi Gevinson, una niña estadounidense que con tan solo 13 años es una de las blogueras más influyentes del mundo de la moda, tanto es así, que suele ocupar lugares destacados en los más importantes desfiles de moda del mundo. Comenzó con su blog Style Rookie (<http://tavithenewgirlintown.blogspot.com>) hace apenas un año. Sus padres casi desconocían las aficiones de su hija hasta que ésta les pidió permiso para aparecer en el New York Times. Por otro lado, en mayo de 2009 falleció María Amelia López Soliño, probablemente la bloguera de mayor edad del mundo. Su blog (<http://amis95.blogspot.com>) fue un regalo de su nieto. A los 97 años de edad escribió su último post.

Estos son dos claros ejemplos de que la blogosfera (y la red en general) no entiende ni de edad, origen, raza, cultura o religión. El principal objetivo que todo bloguero persigue es dar su opinión, expresarse, compartir, y en muchos casos esperar una respuesta o *feedback*. En definitiva, comunicarse, interactuar. Hemos hablado del pasado con la web 1.0 y del presente con la web 2.0. Nuestra investigación se centrará en el marketing 2.0, al analizar la forma de hacer marketing en la 2.0. El futuro nos depara lo que en su día conoceremos como la web 3.0, la Web Semántica, de la cual se dice será más fácil de usar y más amigable, ya que entenderá el lenguaje coloquial de las personas y el camino necesario hacia la inteligencia artificial y además de ser la antecesora de la web 4.0, también conocida como la Web Ubicua. En este caso, se tratará de un modelo de omnipresencia de aplicaciones que dejarán los ordenadores personales y se implantarán en la red.

<sup>2</sup> Disponible en:  
<http://sociedadinformacion.fundacion.telefonia.com/telos/articuloperspectiva.asp?idarticulo=2&rev=73.htm>

Gráfico 1  
Perfil de los blogueros



### 3. Redes Sociales: fundamentos y orígenes

Como hemos dicho, dentro de la web 2.0 se encuentran las redes sociales (Social Media o SRS—Sitios de Redes Sociales). Es un término muy extendido y popularizado que se encuentra en auge. Pero pongamos ejemplos, ¿a qué nos referimos al hablar de redes sociales? Muy probablemente muchos sepan ya a que nos referimos al plantear esta pregunta. Al hablar de redes sociales hablamos de MySpace, de Twitter, Tuenti, Facebook... todas ellas conocidas por muchos, pero no son las únicas (ni mucho menos), la lista es mucho más extensa. Sólo de habla hispana encontramos otras como por ejemplo Hi5, Networking Activo, Neurona, eConozco, Cielo, Qdamos, Spaniards, seguidos de un largo etcétera. Podemos decir sin miedo a equivocarnos que las redes sociales se están convirtiendo en un auténtico fenómeno que está revolucionando la forma de ver y de comportarse en Internet.

Pero al igual que para hablar del 2.0 abordamos primero el 1.0, antes de hablar de lo que hoy en día conocemos como una red social, explicaremos sus orígenes.

Se ha generalizado la idea de que el origen de las redes sociales se encuentra en la **Teoría de Seis Grados de Separación** (disponible en SixDegrees.com.), término acuñado en los años 90. Según esta teoría, todos los individuos del planeta estamos conectados a través de una cadena de tan solo cinco individuos o lo que es lo mismo seis separaciones, tal y como muestra el Gráfico 2, el individuo A y el individuo B se encuentran separados únicamente por cinco individuos, de manera que con tan solo seis saltos podrían ponerse en contacto. El fundamento de esta teoría es sustancialmente matemático, ya que el número de individuos que conoce una persona puede ser más o menos fijo, pero a medida que avanzamos en esa cadena el número crece exponencialmente. Según esta teoría, cada persona cuenta en su círculo más cercano con aproximadamente cien personas (incluyendo familia, amigos, compañeros de trabajo...) y cada una de esas cien personas conoce a otras cien personas, por lo que con tan solo dos pasos ya nos pondríamos en contacto con diez mil. Cada uno de esos diez mil individuos conoce a otros cien más, ampliando el círculo a un millón. En un cuarto salto llegaríamos a cien millones, diez mil millones en un quinto nivel y un millón de millones en el sexto y último

paso. Es evidente que cuanto más pasos haya que dar, más difícil será la comunicación entre los individuos, pero Internet pone a disposición del usuario infinidad de herramientas para que este proceso sea más sencillo. Por lo tanto ya

podemos vislumbrar una primera aproximación a lo que conocemos como redes sociales. ¿Por qué Redes Sociales?, y, ¿por qué ahora?

Gráfico 2  
Seis grados de separación (Six Degrees)

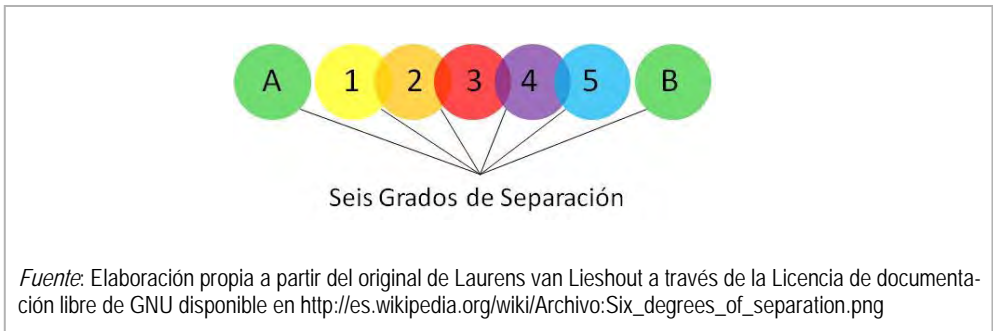
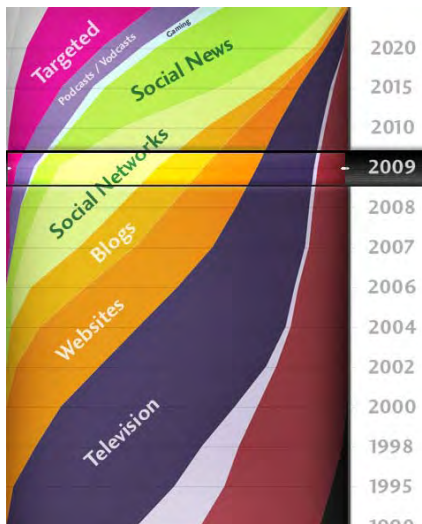


Imagen 1  
Evolución de los medios



*Fuente:* [www.fernandoplaza.com/2009/06/las-redes-sociales-son-los-centros-comerciales-de-intenet.asp](http://www.fernandoplaza.com/2009/06/las-redes-sociales-son-los-centros-comerciales-de-intenet.asp)

Estamos en el momento justo, el año 2009 se ganó con creces el título de año de los bienes virtuales. Según el Informe de la Sociedad de la Información en España 2009 elaborado por Telefónica, el uso durante este último año de las redes sociales se ha incrementado en un 430%, situando a España en el segundo país por detrás de Reino Unido, según la tasa de penetración, que en el caso español es de aproximadamente el 75%, y es que en España hay aproximadamente 18 millones de perfiles creados en las diferentes redes sociales.

Si hablamos en términos generales, España ocupa el séptimo lugar según el número de usuarios (casi 20 millones) pero el quinto según el número de horas inmerso en los social media tal y como muestra la siguiente Tabla 1.

De estos 18 millones de usuarios, los jóvenes entre 16 y 24 años, son los que más cuentas han abierto durante este último año, con un incremento del 500%, con respecto al año anterior. Para

este segmento de población es tan importante el uso de estas herramientas que ya son consideradas como una prolongación de la vida adolescente. Esto demuestra

que las redes sociales se han introducido en el momento justo, cuando el desarrollo tanto social como tecnológico era el adecuado.

Tabla 1  
Uso de los Social Media

	<b>País</b>	<b>Audiencia (miles)</b>	<b>Tiempo por persona</b>
1º	Estados Unidos	142.052	6:09:13
2º	Japón	46.558	2:50:21
3º	Brasil	31.345	4:33:10
4º	Reino Unido	29.129	6:07:54
5º	Alemania	28.057	4:11:45
6º	Francia	26.786	4:04:39
7º	España	19.456	5:30:55
8	Italia	18.256	6:00:07
9º	Australia	9.895	6:52:28
10º	Suiza	2.451	3:54:34

*Fuente:* Elaboración propia a partir de [www.gabycastellanos.com/espana-el-septimo-pais-en-uso-de-social-medial](http://www.gabycastellanos.com/espana-el-septimo-pais-en-uso-de-social-medial) - The Nielsen Company

Las redes sociales ya forman parte de nuestras vidas, pero no sólo de las nuestras (seres humanos), sino también de la vida de las marcas.

Veamos un caso cuanto menos sorprendente. La multinacional **Pepsi**, ha mostrado su convencimiento acerca de la efectividad de la publicidad y su repercusión en que alguien tome un refresco de cola o de otro sabor. Así lo constató Indra K. Nooyi, en la siguiente declaración: *“La gente no tomara mas Pepsi porque pongamos mas publicidad convencional (vallas) en la calle. El sabor es subjetivo, puede gustar o no. No vamos a cambiar la mente de nadie diciéndoles que tomen Pepsi. La gente debe tomar sus propias decisiones”*. Pero, sin embargo, recientemente se ha sabido que ha destinado 20 millones de dólares a un proyecto dentro del Social Media bajo el nombre The Pepsi Refresh Project. ¿Locura? ¿Tendencia?

### 3.1. Perfil de usuario

Según la agencia inglesa Ofcom, podemos dividir en dos grupos al grueso de la población, según sean o no, usuarios de redes sociales. Empezando por los no usuarios de redes sociales distinguimos tres grupos:

- **Preocupados por la seguridad:** desconfían de quién pueda acceder a su perfil, que su información personal sea revelada y del uso que de ésta se pueda hacer.
- **Inexperiencia técnica:** no familiarizadas con el uso de ordenadores y de Internet.
- **Rechazo intelectual:** no les interesan las redes sociales y consideran que su uso supone una pérdida de tiempo.

Si por otro lado, consideramos a aquellos que sí hacen uso de estas redes, el estudio los clasifica en cinco grupos:

- **Socializadores alfa:** utilizan las redes sociales para conocer a otra gente y divertirse. Son un grupo minoritario.
- **Buscadores de atención:** crean su perfil, publican fotos... en busca de atención y comentarios de los demás. Suponen un grupo más amplio que el anterior.
- **Seguidores:** formado por usuarios que se conectan para seguir la actividad de sus contactos. Es uno de los grupos mayoritarios.
- **Fieles:** de los grupos más populares junto con el anterior, incluye personas que usan las redes sociales para encontrar viejos amigos.
- **Funcionales:** utilizan las redes sociales ocasionalmente para propósitos más concretos y particulares.

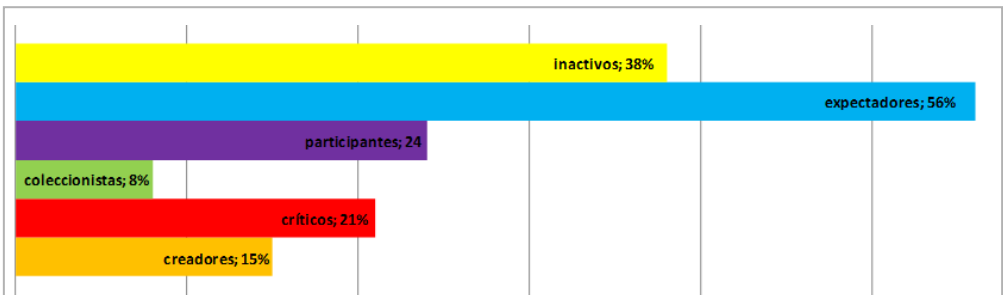
Existen otras clasificaciones de los usuarios de SRS, como por ejemplo la elaborada por Forrester Research Inc., que divide a los usuarios en seis grupos: **creadores** (*creators*: es el grupo más participativo de todos, sus integrantes publican páginas

web, mantienen blogs y utilizan youtube), **críticos** (*critics*: de gran importancia para las marcas, comentan y dan su opinión sobre productos y servicios, tienen mucho impacto en el público, desde un punto de vista comercial, contar con su apoyo puede ser muy rentable), **coleccionistas** (*collectors*: usuarios muy activos que conocen muy bien el funcionamiento de la red), **participadores** (*joiners*: su principal propósito es utilizar las redes con fines únicamente sociales), **espectadores** (*spectator*: usuarios activos pero que intentan mantenerse al margen) y por último, los usuarios **inactivos** (*inactives*: que no realizan ninguna de las actividades anteriores).

Los porcentajes representativos de cada segmento considerado se muestran en el Gráfico 3, para el caso de España y referidos a datos de 2009.

Gráfico 3

Clasificación (%) de usuarios según clasificación de Forrester Research Inc.



Fuente: Elaboración propia a partir de la aplicación de Forrester Research Inc. disponible en [www.forrester.com](http://www.forrester.com)

### 3.2. Hablemos de redes sociales

A continuación, se explican las redes sociales que cuentan con mayor aceptación en España.



#### 3.2.1. Tuenti: la red de los jóvenes

Tuenti ([tuenti.com](http://tuenti.com)) puede que sea la red social de los jóvenes por excelencia en España. Nació en el año

2006 de la mano de su creador, Zaryn Dentzel; un estadounidense afincado en Madrid que en enero de ese año decidió crear una red en principio dirigida a estudiantes, pero debido a su más que notable éxito, decidió abrirla al público en general. Tuenti es una red social de acceso restringido a la que solo se puede acceder mediante una invitación que cualquier usuario activo de Tuenti puede enviar a cualquiera de sus contactos.

Cada usuario cuenta con una página denominada "*Mi perfil*" en la que puede compartir toda aquella información que desee sobre él mismo, por ejemplo nombre, edad, fotografía, fecha y lugar de nacimiento, estado civil, sitios web, estudios, intereses... Tuenti ofrece la posibilidad de subir fotos en las que se puede etiquetar a los individuos que aparecen en ellas. Además estas fotos pueden ser comentadas. En el año 2009, el chat llegó a Tuenti, ofreciendo así un servicio adicional que permitía conversaciones en tiempo real entre los usuarios conectados a la red.

Al margen de lo que se pueda pensar, Tuenti no proviene del inglés twenty (veinte) sino que fue el resultado de la búsqueda de un nombre que incluyera las palabras "tu" y "ti". Finalmente se eligió Tuenti porque sonaba bien, incluía ambas palabras y además era una abreviatura de "tu entidad".

El número de usuarios<sup>3</sup> de Tuenti es uno de los secretos de la compañía. Según aseguran desde la red española, en Tuenti se apuesta más por la calidad que por la cantidad, pero aún así algunos hablan de

<sup>3</sup> Disponible en:

[http://www.elpais.com/articulo/portada/red/social/espanola/compite/Facebook/estudiantes/elpeputec/20080410elpibpor\\_1/Tes](http://www.elpais.com/articulo/portada/red/social/espanola/compite/Facebook/estudiantes/elpeputec/20080410elpibpor_1/Tes);  
<http://blog.mosen.es/2009/07/estadisticas-sobre-la-red-social-tuenti.html>.

5 o 6 millones de usuarios, otros de menos, tan solo 4 millones, pero incluso hay otros que aseguran que supera a Facebook en número de usuarios. Si bien, debemos tener en cuenta las limitaciones geográficas de la red española.

Como ejemplos de la utilización de Tuenti, podemos destacar la masiva reacción de los usuarios de la red ante el secuestro de Marta del Castillo, con la creación de grupos de apoyo que mostraban su solidaridad con la familia. El actual Lehendakari Patxi López también hizo uso de esta red para acceder al voto de los jóvenes. Además de estos casos especiales, marcas de gran consumo, de moda y grupos de música entre otros, también utilizan esta plataforma como escaparate, ya sea mediante la creación de eventos o directamente con anuncios que aparecen mientras el perfil del usuario se está cargando.

Prueba de ello, ha sido la campaña navideña que pretendía atraer a los usuarios de Tuenti regalándoles "tuentilacasitos". Un usuario afirmaba que le llamaba la atención que le enviaran a su casa "tuentilacasitos", es decir, Lacasitos, que en vez de tener impreso en el envase la etiqueta de Lacasitos, tenía el nombre de la red social Tuenti. Otro hecho que ha pretendido aumentar la notoriedad de esta red social tuvo lugar en el concierto del cantante venezolano Carlos Baute, en El Patio del Conde Duque (Madrid), donde dicho cantante, entre canción y canción, se puso una camiseta en la que ponía Tuenti. Su repercusión tuvo como consecuencia que ese mismo día se crearan muchos perfiles nuevos.

### 3.2.2. MySpace: espacio personal

 El caso de MySpace (myspace.com) es similar al de Tuenti aunque de mayor envergadura. MySpace nace en 2003 y desde entonces, su



popularidad ha crecido enormemente. La oferta de servicios que MySpace pone al alcance de los usuarios es muy extensa.

Aparte de mandar mensajes y subir fotos, MySpace también permite el acceso a foros de debate, así como crear blogs y editar las páginas, en definitiva, permite una completa personalización del espacio, de ahí su nombre. MySpace cuenta con multitud de plataformas y aplicaciones como la creación de boletines y grupos, un servicio de mensajería instantánea (chat) o un apartado de vídeos, entre muchos otros. Los perfiles contienen varias secciones que muestran los datos de cada usuario, pero MySpace ofrece también algo diferente. Muchos grupos de música y artistas independientes noveles utilizan esta red para dar a conocer sus trabajos. MySpace permite a los artistas la posibilidad de subir seis pistas de audio en formato mp3.

Al igual que el resto de redes, MySpace también utiliza la publicidad, tanto de perfiles creados en su seno como de enlaces exteriores. MySpace supone una auténtica revolución social, sobre todo en Estados Unidos ocupando uno de los lugares más visitados de la red.

### 3.2.3. *Twitter: en pocas palabras*



Twitter (twitter.com) es una de las redes sociales más populares en todo el mundo junto con Facebook. Principalmente podemos decir que Twitter es una red basada en un servicio de micro-blogging, esto significa que los usuarios de Twitter pueden escribir pequeñas entradas o reseñas (denominadas *tweets*) de 140 caracteres como máximo que comparten con sus amigos o con el resto del mundo si así lo desean.

Twitter nació en 2006 en Estados Unidos y al igual que sus compañeras, lo que en un principio surgió como una red interna, finalmente se abrió al público en general y se extendió por gran parte del mundo. Pero si algo caracteriza a Twitter al margen de sus famosísimos *tweets* es la tecnología que utiliza esta red social, vinculando la web con teléfonos móviles a través de servicios de mensajería sms, programas de mensajería instantánea como MSN o incluso mediante Facebook. Actualmente Twitter representa uno de los sistemas de comunicación más utilizados en la red, y no sólo como medio de comunicación entre familiares y amigos, sino también como medio para establecer contactos profesionales.

Se estima que el número de usuarios de Twitter experimente un crecimiento sostenido que incremente hasta 15 veces su tamaño anualmente. Pero a pesar de que este crecimiento es considerable (es la red social que crece más rápidamente), según RJMetrics, del total de usuarios de Twitter, que ronda los 75 millones de cuentas, tan sólo un 17% escribieron algún *tweet* en diciembre de 2009, el 25% no tiene seguidores (usuarios que siguen las modificaciones de una cuenta), y el 40% no ha escrito ni un solo *tweet*. Esto pone de manifiesto que de esas 75 millones de cuentas, 30 millones nunca han sido actualizadas, por ello, para frenar esta tendencia, se están desarrollando nuevas funciones y aplicaciones para dotar de un mayor atractivo a esta red social. El valor actual estimado de Twitter se sitúa en mil millones de euros.

El número de usuarios registrados de Twitter también es todo un misterio<sup>4</sup>,

<sup>4</sup> Disponible en: <http://www.marketingdirecto.com/noticias/37685-ocho-cada-diez-usuarios-utilizan-twitter-para-establecer-contactos-profesionales->

aunque recientemente según un estudio de la consultora Sysomos, se desvelan los porcentajes aproximados de participación a partir de una muestra de 16 millones de usuarios. Así los tres primeros países con respecto al uso de Twitter son Estados Unidos, Brasil y Reino Unido con un 50.88%, un 8.79% y un 7.20% respectivamente. España ocupa el décimo cuarto lugar después de otros países como Filipinas, Japón o India<sup>5</sup>. Aunque sí que podemos decir que el 86% de los usuarios de Twitter, según un estudio realizado por Madrid Network, esta red social es vista como un espacio que favorece la colaboración entre profesionales, donde se favorece la creatividad y las ideas y propuestas fluyen.

Con respecto a su relación con las marcas, en un principio Twitter prescindía de ellas, aunque esta relación era desigual en sentido contrario. Muchas marcas acudían a esta red social (al igual que a otras) guiadas por el impulso de aumentar su valor añadido y mejorar su imagen al prestar un servicio de comunicación en tiempo real. Pero en septiembre de 2009, se produjo un giro cuando desde Twitter se modificaron los términos de uso y anunciaron la inclusión de publicidad en sus servicios, que previsiblemente comenzará a utilizarse en 2010, eso sí, Stone, uno de los fundadores de la red, asegura que será una publicidad totalmente diferente a todas las formas de hacer publicidad online tradicionales.

#### 4. El caso de Facebook



<http://interactivaweb.com/2010/01/16/mexico-espana-y-chile-con-mas-presencia-en-twitter/>

<sup>5</sup> Disponible en:

<http://interactivaweb.com/2010/01/16/mexico-espana-y-chile-con-mas-presencia-en-twitter/>

El caso de Facebook (facebook.com) es uno de los más increíbles y apasionantes en lo que a redes sociales se refiere. Mark Zuckerberg, estudiante de la Universidad de Harvard, fue su creador en el año 2004, motivo por el cual, inicialmente estaba destinada en exclusiva a los estudiantes de dicha universidad pero, desde 2006 está disponible para todo aquel usuario que posea una cuenta de correo electrónico.

Originalmente, los *facebook*s son publicaciones que hacen las universidades americanas al comenzar el curso. Estos contienen las fotografías y los nombres de los estudiantes, siendo su principal objetivo el ayudar a que éstos se conozcan. Facebook no es más que esta idea trasladada a la web en el momento oportuno y que debido al apoyo necesario se ha extendido a todo el público.

¿Qué tiene Facebook que lo hace tan especial?. Algunos incluso se atreven a decir, que en la historia de la computación primero se creó el ordenador personal, luego Windows, a continuación Internet y después Facebook. Zuckerberg ha llegado a definirlo como el **sistema operativo social** de la web.

Según un Estudio sobre Redes Sociales en Internet elaborado por Elogia Ipsosfacto para el Interactive Advertising Bureau (IAB Spain), en España más del 60% de los usuarios de redes sociales accede a su perfil a diario, y casi el 85% lo hace al menos una vez a la semana, es más, el estudio también revela que el tiempo que pasan conectados es superior al que pueden pasar, por ejemplo, leyendo un diario digital. Del total de encuestados Facebook es utilizada por el 82% de la muestra, seguida por Tuenti con un 24%.

La razón es muy simple, **interacción**: envío de mensajes y fotografías a amigos que a su vez otros amigos pueden ver, comentar y responder, todo esto en tiempo real y de

forma gratuita en la mayoría de los casos. Pero esto no es muy diferente a lo que ofrecen otras redes...

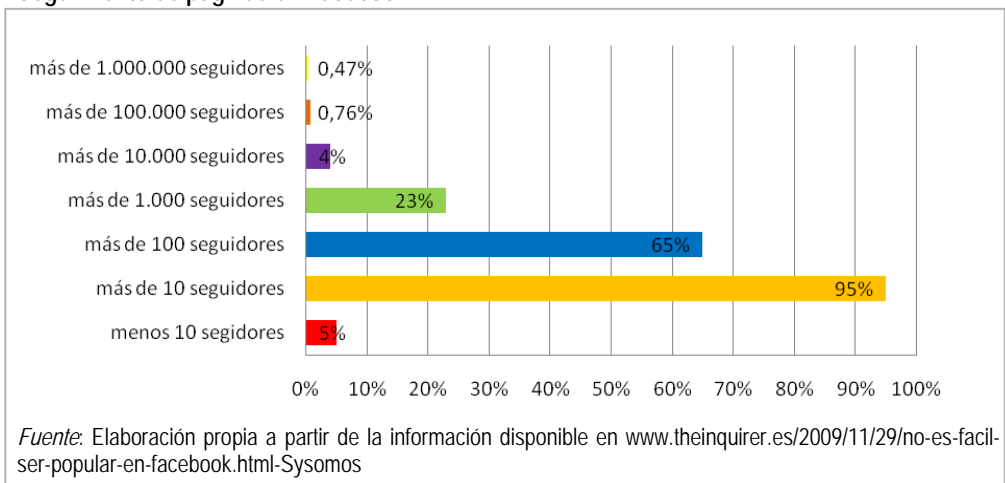
Puede que uno de los elementos culpables del éxito de Facebook entre la sociedad sea las conocidas aplicaciones. Facebook ofrece algo más que otras redes no hacen y, es precisamente esto: la posibilidad de hacer tests cuyos resultados puedas compartir con tus contactos o incluso, aplicaciones con las que jugar en red con ellos. La lista no tiene fin. Según tufacebook.com con fecha 19 de febrero de 2009, Facebook tiene 52.000 aplicaciones, y cada día se crean en torno a 140 nuevas. Con respecto al número de Usuarios Activos Mensuales (UAM), la aplicación más popular es Farmville, con más de 60 millones de UAM (juego en el que se cultivan frutas y verduras y se crían animales), seguido de Causes con 32 millones de UAM (en el que los usuarios crean o se afilian a causas que creen conciencia o provoquen un impacto

positivo en el mundo, por ejemplo, ayuda a los damnificados por el terremoto de Haití).

Además, Facebook ofrece la posibilidad de que el usuario cree una página o grupos de los que el resto de usuarios pueden hacerse miembros, y puede ser (¿por qué no?) que aquí también se encuentre el quiz de la cuestión. Ejemplos de esto son páginas como la de Michael Jackson en Facebook con más de diez millones y medio de fans en todo el mundo, *Barack Obama* con más de siete millones, *Coca-Cola* con más de cuatro millones, o la crema de chocolate Nutella con casi tres millones y medio de fans.

Pero, no siempre es tan fácil alcanzar popularidad en Facebook. Esto lo demuestra un estudio de la compañía de análisis especializada en redes sociales, Sysomos, que después de revisar 600.000 páginas de usuario de Facebook obtuvieron los resultados que se muestran en el Gráfico 4.

Gráfico 4  
Seguimiento de páginas en Facebook



Esta interacción se está convirtiendo en un arma de doble filo para Facebook y para otras redes sociales. Esa apertura al mundo puede implicar una pérdida de

intimidad, de ahí que el informe publicado por la Agencia Española de Protección de Datos (AEPD) y el Instituto Nacional de Tecnologías de la Comunicación (INTECO)

advierta de los riesgos para mantener la privacidad y seguridad de los usuarios de las redes sociales.

Imagen 2  
Mark Zuckerberg



Fuente: nytimes.com

Como consecuencia, Mark Zuckerberg ha publicado una carta abierta dirigida a todos los usuarios de Facebook, disponible en el propio sitio de Facebook, dónde explica la evolución que ha experimentado esta red social. Como ya hemos dicho, en un principio Facebook estaba dirigida a estudiantes que, reunidos en comunidades, compartían material, fotografías, información más o menos privada que estaba disponible, podemos

decir, únicamente para ellos. Al popularizarse, hoy más de 350 millones de personas utilizan Facebook, el tamaño de esas comunidades ha crecido enormemente, por lo que esa privacidad empieza a cuestionarse, y es lógico si pensamos que redes que antes tenían un número más o menos limitado de usuarios ahora tienen millones.

Por lo tanto, desde Facebook se ha llegado a la conclusión de que quizá este formato no sea el más conveniente para garantizar esa ansiada privacidad.

Como respuesta han lanzado un modelo nuevo infinitamente más simple que el de las redes, dónde cada usuario puede indicar el nivel en el que el contenido que comparte en la web está disponible, sólo para amigos, amigos de amigos, todo el mundo... pudiendo de esta forma filtrar y controlar sus movimientos.

Como prueba de la confianza que Zuckerberg tiene en el nuevo sistema de privacidad de Facebook, su perfil en la red social se encuentra abierto a todo el mundo. Él mismo dice: *"a los que preguntan, abrí la mayoría del contenido en mi página personal de Facebook para que las personas puedan verlo. Puse algunas cosas privadas, pero no vi la*

*necesidad de ponerle un límite a fotos con mis amigos, familia u osito de peluche"*.

Según un estudio elaborado por Google Zeitgeist, entre los cuatro términos buscados a nivel global que más han crecido en Google durante el año 2009 se encuentran Facebook, Tuenti y Twitter en segundo, tercer y cuarto lugar respectivamente (el primer lugar lo ocupa Michael Jackson). En España entre los emergentes aparece Facebook en primer lugar, mientras que la lista de los más populares la encabeza Tuenti.

Después de este análisis, parece lógico pensar que tantos millones de personas de todo el mundo no pueden estar equivocadas, ¿no?. Pero además, debemos tener en cuenta que, cuando un soporte es respaldado por tal cantidad de individuos, el considerarlo en términos de rentabilidad publicitaria tampoco ha de resultarnos extraño, y más cuando un medio como es

Internet ya supera en preferencias al móvil o a la televisión para niños y adolescentes, según el Foro Generaciones Interactivas, y en un momento en el que el 81% de los usuarios de la red recuerda alguna campaña de publicidad gráfica en Internet, según el Estudio de Eficacia de Formatos Publicitarios de Display, elaborado por The Cocktail Analysis para IAB Spain.

Es tal el uso de estos instrumentos, que en Indonesia, Facebook y Twitter, son utilizados para evitar los atascos. Mediante un algoritmo que toma los datos de más de 2000 taxis y de partes de la Policía, se dibuja un mapa donde las calles son de color verde, ámbar o rojo dependiendo del nivel de congestión vial. El resultado de este algoritmo puede consultarse a través de estas redes.

Se constata que su ámbito de aplicación aumenta progresivamente y es multidisciplinar. El Departamento de Bomberos de Los Ángeles también utiliza Twitter para actualizar en tiempo real los partes de noticias relacionadas con accidentes, fuegos, catástrofes naturales... Y así mantener informada a toda la comunidad. Aunque no todos los usos de las SRS son *políticamente correctos*, ya que por ejemplo, Twitter se utiliza en Texas y en la Ciudad de México para que los conductores eviten los controles de alcoholemia.

Todos estos casos reales evidencian que las redes sociales son un fenómeno emergente al que se suman nuevos adeptos convirtiéndose en un sector exitoso que los expertos en marketing digital tienen que aprovechar.

## 5. Facebook y las marcas

El pasado mes de septiembre de 2009, Mark Zuckerberg hablaba en su blog sobre la rentabilidad de la red social que preside, Facebook. Exponía lo siguiente: *"a comienzos de este año dijimos que*

*esperábamos tener un flujo de caja positivo en algún momento de 2010. Me complace informar que hemos logrado ese hito"*.

Es evidente que tanto Facebook como cualquier otra red social une personas. Personas que en principio tienen una serie de intereses y cualidades en común o que simplemente se conocen. Personas a las que les gustan las mismas cosas. En definitiva, o dicho de otra manera, grupos de compradores potenciales que voluntariamente se agrupan e intercambian opiniones, y acaso ¿no son nuestros familiares, amigos y conocidos nuestros mejores prescriptores?

¿Qué pasa cuando una marca se da cuenta de esto?. Ni que decir tiene que la mayor parte de marcas de gran consumo tienen su página en Facebook, cuyo creador (vinculado a la marca o no) la actualiza periódicamente y cuyos miembros hacen comentarios acerca de la marca o del producto, suben fotos y vídeos, en definitiva, establecen canales de comunicación de una importancia inmensurable para el branding. Valoraciones sobre nuevos productos, críticas, recomendaciones, todo vale. Aún así, las empresas deben actuar con extrema cautela en lo relativo a fines comerciales, puesto que la AEPD establece que:

- El sistema de Protección de Datos se basa en el consentimiento del usuario a la hora de recibir cualquier tipo de comunicación.
- Únicamente en dos supuestos será posible comunicarse con un individuo: en el caso de que sólo se comunique la existencia de la empresa sin fin comercial alguno, o cuando se mantenga el carácter comercial pero las comunicaciones vengan *"elaboradas por un tercero y sin contraprestación económica"*.

Facebook es mucho más que una forma de contactar entre amigos y de compartir

contenidos privados. Además de todo lo expuesto, también permite testar los últimos lanzamientos de los principales anunciantes, y todo ello gratis. Estamos aludiendo a **Bloguzz**, una de las aplicaciones más utilizadas. Gracias a ella, los usuarios reciben gratuitamente productos, muestras, invitaciones... a cambio de opiniones. Evidentemente, la compañía está detrás, no es una simple página creada por fanáticos de la marca. En la página de Bloguzz de Facebook podemos leer: *iBienvenido a Bloguzz! La primera aplicación que permite a los usuarios de la red social probar productos y opinar sobre ellos. iDesde conducir un Aston Martin V8 Vantage hasta asistir en primicia a un concierto del grupo Perea, pasando por la lectura del último libro de Isabel Allende o testear el nuevo maquillaje de Max Factor!*. Entre los clientes de Bloguzz están Carrefour, Coca-Cola, Nike, Muji, Honda, Levi's, Max Factor o Gillette.

Bloguzz no es la única plataforma de apoyo a las marcas en Facebook, también existe **Tiickr**, la primera empresa española dedicada únicamente a los usuarios de Facebook. Para poder participar en esta nueva iniciativa se requiere ser miembro de Facebook así como de Twitter o Tuenti. Tiickr tiene como misión dar a probar los últimos lanzamientos de las marcas, a cambio de comprometerse a aportar opiniones objetivas, estar interesado en innovar, comunicar y probar productos, y todo para garantizar una promoción mediante el boca-oreja de una manera "efectiva, medible y económica", según señala Tiickr.

El primer anunciante de Tiickr ha sido **Fon**, la famosa comunidad de conexión WiFi gratuita creada por Martín Varsavsky en 2006. El experimento consistía en dar la posibilidad a 2.000 usuarios de opinar sobre los servicios de Fon de forma gratuita. De esos 2.000, 100 pasarían a una segunda fase, de los cuáles tan solo 6 pasarían a una tercera y última fase en la

que recibirían varios premios y artículos de la tienda Fon.

### 5.1. Casos reales

Realmente, las redes sociales están revolucionando la forma de ver y hacer marketing en la red. Es más, podemos afirmar que es una de las nuevas herramientas a disposición de éste de mayor importancia y envergadura en la actualidad. Si lo que más nos interesa es llegar al cliente, la probabilidad de encontrarle en una red social es sustancialmente elevada.

Las marcas cada vez son más conscientes de todo este fenómeno y por eso cada vez invierten mayores cantidades de dinero en este nuevo medio. Aparte de los casos ya vistos anteriormente, muchas otras marcas de reconocido prestigio internacional han apostado por el social media. Algunos ejemplos son:

**Avon**, empresa de cosmética y productos de belleza para la mujer, y concretamente Mark, su marca dirigida al target juvenil, ha sabido darse cuenta de esto y a finales de 2009, ha inaugurado un espacio de comercio electrónico dentro de la red social (<http://www.facebook.com/mark-girl>) aprovechando así las ventajas del social media y creando una nueva oportunidad de negocio y de venta. Pero en este espacio no sólo se puede comprar los productos de Mark, también es un lugar para contactar entre compradoras y representantes de la marca así como para intercambiar consejos y experiencias muy valiosas para Mark.

Un caso un tanto contradictorio es el vivido entre **BurgerKing** y Facebook. Se trataba de una estrategia consistente en regalar una hamburguesa a aquellos usuarios que *sacrificasen* a diez de sus contactos (los eliminasen de su lista de amigos en Facebook). Aunque esta campaña solo tenía Estados Unidos como

área de influencia, en su primera semana consiguió más de doscientas mil bajas, aunque finalmente y debido a las presiones de Facebook, BurgerKing retiró la campaña ya que iba en contra de su filosofía eliminando canales de comunicación en lugar de crearlos.

Pero estos no son casos únicos, hay muchos más. **Lufthansa**, una de las mayores compañías de transporte aéreo del mundo posee una herramienta llamada MySkyStatus ([myskystatus.com](http://myskystatus.com)) que a través de Twitter y Facebook informa a tus contactos de la hora estimada de despegue y aterrizaje o de la altitud del avión, únicamente introduciendo previamente los datos del vuelo. Esto supone claramente una característica diferenciadora de la compañía frente a la competencia.

**Adidas** ha integrado Facebook y Google Maps (aplicación de google para el visionado de mapas) para crear “el superlaser de la estrella de la Muerte de Star Wars”, una aplicación con la que sobrevolar y atacar la ciudad, todo para promocionar una nueva colección inspirada en la película.

**Starbucks**, una de las cadenas de cafetería más grandes e importantes del mundo, promocionó durante el pasado mes de julio de 2009 su nueva línea de helados mediante una promoción que consistía en enviar cupones canjeables por tarrinas de helado. Durante toda la campaña promocional se repartieron casi 300.000 unidades. Pero esta no ha sido la única vez que Starbucks ha utilizado Facebook para comunicarse. El pasado 7 de diciembre de 2009 los usuarios de Facebook de 16 países (incluida España) fueron invitados a formar parte de una iniciativa solidaria que consistía en cantar el famoso tema de The Beatles “All You Need Is Love” en lo que se conoce como *Starbucks Love Project*. Por cada vídeo subido a la red, la marca de café haría una donación a la ONG **Red** para luchar contra el SIDA en África. La

relación entre Starbucks y Red ha generado unos resultados muy satisfactorios.

**Save The Children Italia** utilizó Facebook en la Navidad de 2009 con un notable éxito en una campaña destinada a conseguir donaciones destinadas a los niños de Africa. Algo parecido hicieron **Famosa** junto con **ACB** bajo en nombre “Encesta su juguete”. Incluso el **Museo Guggenheim de Bilbao** ha organizado el concurso de fotografía “Frank Lloyd Wright: Concurso de fotografía de Arquitectura y Entorno”, sobre arquitectura a nivel internacional utilizando la red social como soporte.

Otro ejemplo, es el de Panadol, uno de los productos analgésicos de la empresa farmacéutica **GlaxoSmithKline** (gsk). Conjuntamente con la agencia Memac OgilvyOne de Dubai elaboraron una estrategia de promoción en Facebook. Conscientes de que una de las herramientas más utilizadas en la red social es el etiquetado de amigos en fotos, desarrollaron una aplicación que bajo el nombre “Tag your moment” (etiqueta tu momento) permitía etiquetar las fotos con iconos, animaciones y música, creando así una mini historia animada.

Pero, algunas de estas acciones tienen los días contados, ya que según la Guía de Actuación de la red social, no se podrán promocionar en ella aquellos productos relacionados con el juego, el tabaco, los productos lácteos, las armas de fuego, los medicamentos o la gasolina, así como aquellos concursos cuyo premio entre dentro de las categorías citadas anteriormente. Medida que por supuesto ha provocado quejas entre los consumidores que se sienten incrédulos al ver como la red social compara las armas de fuego a los productos lácteos.

Esta Guía de Actuación añade que cualquier actividad de promoción que se lleve

a cabo dentro de la red, deberá ser aprobada previamente y por escrito por los administradores de la red social.

## 5.2. El nacimiento de un nuevo medio

Llegado a este punto, podemos afirmar que las SRS no es un medio que utilizan algunos visionarios convencidos de su enorme potencial, sino todo lo contrario. Grupos de música, productoras de cine, bares y discotecas, marcas de gran consumo, tienen un pequeño espacio en Facebook. Los usuarios pueden hacerse fan de estos grupos, de las productoras, de las discotecas, de estas marcas... Acto seguido en su muro (lugar donde el usuario respondiendo a la pregunta "¿Qué estás pensando?" escribe acerca de su estado de ánimo, sobre lo que está haciendo o va a hacer...) aparece un mensaje que informa sobre esta afiliación, lo cual puede ser visto como un anuncio gratuito que todos los contactos del afiliado podrán ver. El marketing en Facebook consiste en comunicarse y no tanto en hacer publicidad, y a fin de cuentas, ¿no nos fiamos más de lo que nos diga un amigo que de lo que nos diga una marca?. Hoy en día, muchos anunciantes confían en Facebook como soporte complementario de sus campañas, consiguiendo así lo que conocemos como Marketing de 360°.

Después de este análisis, hemos podido constatar el potencial que tiene Facebook para las marcas y comprender el por qué de este boom.

Las redes sociales se presentan ante el futuro de las marcas como una herramienta casi imprescindible a la hora de realizar una investigación de mercados, test de productos, pretest y postest publicitarios. Esto significa, que se conoce la opinión del cliente solo con un clic, convirtiéndose

en una herramienta de promoción sin fronteras.

El contenido de este concepto es algo tan sencillo que su magnitud casi se nos escapa de las manos. El conocimiento que tenemos sobre redes sociales, representa la punta de un iceberg de dimensiones desconocidas. Estas, se presentan ante las marcas como una de las herramientas de marketing más virales que pueden alcanzar a gran cantidad de clientes, tanto reales como potenciales y de forma muy rápida. Así, una vez que ambas partes están en contacto, las marcas podrán obtener todo tipo información que el usuario esté dispuesto a dar. Gustos, aficiones, costumbres, intereses, usos alternativos de productos, necesidades, tendencias presentes y futuras; en definitiva, todo aquello que una marca quiere saber, todo lo que una marca necesita para adaptarse a la demanda del mercado. Las redes sociales cuentan con la capacidad para llegar a cualquier lugar.

Todas las redes en general y Facebook en particular, se ponen al servicio de las marcas como un escaparate sin fin con el cuál darse a conocer ante el gran público y del cuál reciben información. Cualquier marca, puede crear un grupo en Facebook al que poco a poco se irán uniendo todos aquellos usuarios (clientes tanto reales como potenciales) que se sientan identificados con ella, consuman habitualmente sus productos o simplemente les guste. De esta forma, la marca dispone de una importantísima base de datos de clientes en la que, al menos aparentemente, se ha invertido el proceso tradicional, en lugar de llevar a cabo costosos y arduos procesos de segmentación de mercados en busca de un target, son ellos, los clientes los que poco a poco se van uniéndolo.

Con la web 2.0, el mk 2.0 adquiere connotaciones de interactividad y personalización máximas a través de las cuáles,



cada persona decide a qué grupos quiere pertenecer para recibir cierto tipo de información de acuerdo con sus intereses y necesidades, dejando atrás, las campañas publicitarias unidireccionales. Con las redes sociales, el mundo por fin ha comprendido que en esto de vender también interviene un individuo que tiene mucho que decir: tú.

Jugamos en un escenario de dimensiones desconocidas, pero no por ello, las marcas han de sentir vértigo dado que en este camino no están solas. Facebook ofrece un directorio de empresas y consultoras que pueden ayudarles, orientarles y ofrecerles toda clase de recursos para que entren con pie firme dentro de la red. Es lo que se llama el **'Preferred Developer Consultant Program'**, al cual pueden adherirse nuevas agencias y proveedores online que demuestren experiencia dentro de Facebook.

Según el Wall Street Journal y basándose en datos de NYPREX, la previsión de beneficios en 2010 para Facebook asciende a 710 millones de dólares, ¿de dónde sale todo este dinero?. Para profundizar un poco en este iceberg, podemos decir que Facebook no es una plataforma completamente gratuita. Las marcas al crear su página dentro de Facebook tienen dos posibilidades: una es la expuesta anteriormente y consiste en esperar para que poco a poco vaya aumentando el número de miembros y la otra, consiste en promocionar el sitio anunciándose. La primera vía utiliza un método similar al que explicábamos con la Teoría de los Seis Grados de Separación. Cuando un usuario se une a un grupo, sus contactos son informados de ello, si uno de ellos se une, los contactos de éste también lo verán y la repercusión será cada vez mayor. A través de la segunda vía, Facebook colocará un anuncio en función del perfil que previamente se haya fijado. Por ejemplo, con una segmentación mediante la cuál, se seleccionen a

todos aquellos individuos ubicados en España, mayores de 18 años y con cualquier nivel educativo, la cifra de público a la que podíamos acceder a fecha diciembre de 2009 era de aproximadamente 7 millones de personas, con fecha febrero de 2010, la cifra supera los 7.800.000 personas (existen otros parámetros de segmentación como pueden ser el lugar de trabajo, situación sentimental, inclinaciones sexuales, idiomas...).

El coste de este servicio es el siguiente: se paga por los nuevos fans y por los clics. En primer lugar se establece un presupuesto diario, que como su propio nombre indica, es el máximo que la marca desea gastarse al día (el mínimo es 1€), en segundo lugar se establece una puja máxima (que supone el precio de cada clic), cada uno fija el precio que pagará por cada clic o por cada visualización del anuncio pero, claro está, cuanto mayor sea la puja mayores serán las oportunidades de que el anuncio aparezca. La puja mínima es de 0.01€, y para el segmento que creamos anteriormente, las pujas rondan entre los 0.17€ y los 0.24€ por clic<sup>6</sup>.

¿Confían las marcas en Facebook? Parece que sí, o al menos confían en las redes sociales en su conjunto. Según un estudio de Forrester Research Inc., la inversión publicitaria en redes sociales fue de 716 millones de dólares en el año 2009 y es más, el estudio estima que ésta crecerá considerablemente hasta alcanzar en el año 2014 la cantidad de 3.113 millones de dólares con una tasa compuesta de crecimiento anual (CAGR) del 34%, muy por delante de los servicios móviles que pasarán de 391 millones de dólares en 2009, a 1.274 millones de dólares en 2014 y un CAGR del 27%.

---

<sup>6</sup> La propia aplicación hace una estimación del valor de las pujas en función del target a través de lo que denomina "puja recomendada".

Facebook expone tres casos reales de publicidad. El primero de ellos es de CM Photographic que se dirigía a mujeres entre 24 y 35 años cuya situación sentimental fuera "comprometidas". CM Photographic invirtió 600\$ y generó 40.000\$. Del total de usuarios que llegaron a la página de CM Photographics, el 60% se convirtieron en clientes potenciales y expresaron su interés por recibir más información. El segundo caso corresponde a StorQuest, empresa dedicada al alquiler de espacios de almacenaje. Con las estrategias de segmentación y apoyándose en las pujas en tiempo real consiguieron ampliar en un 50% el número de alquileres. El tercer y último caso real disponible en la propia web de Facebook es el de All Nippon Airlines. La aerolínea ideó un conjunto de palabras clave para dirigir su publicidad a usuarios que compartieran dos intereses, viajar y la cultura japonesa. Normalmente All Nippon Airlines conseguía entre un 8% y un 12% de clics, en Facebook el resultado fue del 25%.

Pero, ¿por qué pasa esto?. ¿Por qué reaccionamos ante un anuncio en Facebook de forma diferente ante el mismo anuncio por ejemplo en un periódico o en una revista?. La palabra clave en este caso es **predisposición**.

Cuando nos encontramos leyendo un periódico normalmente estamos relajados, sentados, sin excesivo ruido de fondo, prestamos atención a lo que estamos leyendo, a las imágenes... En este caso, la predisposición es mucho mayor que en el caso de la radio, por ejemplo, que muchas veces parece que nos acompaña como un sonido de fondo. Pero el caso de Facebook y de la publicidad en Internet en general, es diferente. Si mientras leemos las noticias, un anuncio en un periódico nos da la pista definitiva sobre eso que tenemos que comprar o ese regalo que tenemos que hacer, lo más que podemos hacer es pensar en ir a comprarlo, pero la

posibilidad de dejar lo que estamos haciendo rara vez suele darse, en cambio, si nos encontramos conectados a una red social como puede ser Facebook y por casualidad vemos un anuncio en el que se nos ofrece un descuento especial en ese mismo regalo, la predisposición del propio medio nos llevará a hacer clic sobre él y puede que a adquirir el producto vía Internet. Ni que decir tiene que después del proceso de segmentación, las posibilidades de que finalmente se produzca ese clic son mayores.

¿Cómo hay que dirigirse hacia los usuarios de los SRS?. Antes de iniciar una campaña de comunicación destinada a las redes sociales debemos estudiar varios aspectos que hemos de tener siempre presentes. Al igual que en el mundo offline debemos tener claro qué es lo que queremos, de quién lo queremos y cómo pretendemos conseguirlo. Pero si algo marca la diferencia es el tono de comunicación empleado: si somos excesivamente formales, debido a las características del medio no conseguiremos llegar al target o público objetivo, mientras que si el tono es mucho más distendido la probabilidad de establecer fuertes canales de comunicación es mucho mayor. Son palabras claves del proceso de creación de la estrategia algunas como creatividad, diseño, personalización y sobre todo, interactividad. Una vez implantada es necesario un control y seguimiento que permita analizar los resultados y subsanar errores. Pero una cosa debemos de tener clara, no debemos buscar cantidad, sino calidad.

Recientemente ha salido al mercado **La Biblia del Marketing de Facebook**, la guía para comercializar con una marca, una compañía, un producto o un servicio en Facebook. Esta biblia tan particular está dividida en tres partes: herramientas de marketing de guerrilla, herramientas para anunciantes y herramientas para desarrolladores de aplicaciones, cada una de ellas explica los canales y vías disponibles para

acceder al público objetivo o target a través de Facebook.

La primera parte sobre Marketing de Guerrilla habla sobre los perfiles, los grupos, las páginas, eventos, mensajes, noticias... La segunda parte, sobre herramientas para anunciantes, expone los diferentes tipos de anuncios disponibles, la posibilidad de ofrecer regalos virtuales, estrategias de patrocinio... Por último, la tercera parte sobre las herramientas para desarrolladores de aplicaciones, se centra en estas aplicaciones: su diseño e implantación, estrategias de marketing para fomentar su uso, los sistemas de invitaciones y notificaciones, el desarrollo para tecnología móvil... En definitiva, una guía completa donde encontrar toda la información necesaria a la hora de hablar de Marketing en Facebook.

Finalmente una serie de datos<sup>7</sup> que las marcas han de tener presentes a la hora de llamar a la puerta de Facebook:

- Facebook aloja más de 350 millones de perfiles en todo el mundo, casi ocho millones y medio ubicados en España independientemente de su edad y referidos a enero de 2010. De todos ellos, un porcentaje bastante elevado entra al menos una vez al día.
- El mayor crecimiento se encuentra en usuarios de aproximadamente 35 años, el siguiente escalón es el de menores de 35.
- Cada usuario tiene aproximadamente 130 amigos.
- El mundo se pasa alrededor de seis billones de minutos al día conectados a Facebook. Google consigue la mitad.
- Los status se actualizan más de 40 millones de veces al día. Esto es, cada día 40 millones de personas quieren

contarle al mundo lo que pasa por su cabeza.

- Cada mes se suben millones de fotos y vídeos a Facebook.
- Las redes sociales están repartidas por todo el mundo. Tan solo el 30% de los usuarios se encuentran en Estados Unidos.
- Cada día más de 10 millones de usuarios se hacen fan de una página.
- Aproximadamente, 65 millones de usuarios acceden a Facebook a través de su móvil, los cuales son mucho más activos que los usuarios web.

## 6. Resultados ¿visibles?

Que las redes sociales pueden ayudar a la hora de llegar a nuestro target o público objetivo es evidente. Prueba de ello es que cada vez más redes sociales comienzan a ser rentables gracias al marketing, que ha visto en ellas un amplio escaparate del que muchos están pendientes. Pero ante todo, debemos tener en cuenta que la efectividad de las herramientas que utilicemos no depende únicamente de las características de éstas sino del uso que en cada caso se les dé, por lo que en ningún caso podremos achacar nuestros triunfos ni derrotas a nuestras herramientas sino a la forma de utilizarlas. Por lo tanto, una vez dicho esto, ¿debemos arriesgarnos al apostar por las redes sociales?, ¿efectivamente nos arriesgamos o vamos sobre seguro?

¿Es realmente fiable la repercusión que una marca puede conseguir? Nuevamente podemos hablar de casos reales. Durante las primeras semanas del año 2010, un fenómeno desconcertó a los hombres usuarios de Facebook que veían atónitos como algo estaba pasando. En principio parece que nadie sabía nada, lo único que pasaba es que todas las mujeres (o un alto porcentaje de ellas) respondían a la ya famosa pregunta "¿Qué estás pensando?" con un color. Evidentemente al darse

---

<sup>7</sup> Disponible en  
<http://www.gabycastellanos.com/lo-que-no-sabes-de-facebook-y-twitter/>

cuenta de que no eran partícipes de algo que estaba revolucionando la red, se sentían interesados por el tema y preguntaban, me atrevo a decir que casi nunca hubo respuesta. Casi nunca hasta que hubo una filtración. Se trataba de un proceso viral destinado únicamente a mujeres que respondían al siguiente mensaje: "Escribe el color de tu sostén en el perfil. Sólo el color, nada más. Será interesante ver si ello extiende las alas de la conciencia sobre el cáncer de mama". A día de hoy (12 de enero de 2010) se desconoce cuál es el origen de este movimiento, aunque se tienen sospechas de que este se encuentre en una mujer bloguera de Detroit. ¿Cuántas mujeres han apoyado esta *iniciativa*? Es muy difícil calcularlo, por no decir imposible, pero uno de los grupos de apoyo en Facebook cuenta con 70.000 miembros.

Otro ejemplo muy similar, sobre la repercusión de los procesos de comunicación en Facebook, es el caso del programa Click to Give (Cliquea para dar) de The Breast Cancer Site ([www.thebreastcancersite.com](http://www.thebreastcancersite.com)), a través del cual se puede apoyar efectivamente la lucha contra el cáncer de mama haciendo clic sobre un botón rosa que directamente abre una página de anuncios (totalmente gratuito para el internauta). Con el dinero recaudado con este programa se hicieron en 2009 casi 7.000 mamografías gratuitas, que en términos reales suponen alrededor de 300.000 dólares.

Una prueba más de que las redes sociales se están afianzando no sólo en el resto del mundo, sino también en España, es el hecho de que Facebook acaba de inaugurar su oficina de ventas en nuestro país, desde la cuál se encargarán de integrar a las grandes marcas que operan en nuestro país en Facebook, pero además de estas grandes cuentas, también se mantendrá la dirigida a PYMES y la plataforma online que anteriormente hemos explicado.

Lo importante de todo esto, aparte de ejemplos que evidencian los resultados conseguidos, es la capacidad de respuesta de la sociedad. Es lógico que todo el mundo apoya la lucha contra el cáncer, además, si se pudiera comprobar que simplemente escribiendo un color se ayudase efectivamente a esta causa, el apoyo por parte de la sociedad probablemente sería masivo. ¿Sabes cuántas mujeres hay en Facebook?. Sólo en España hay más de 4.000.000 de mujeres independientemente de su edad.

Nos referimos a los secretos a voces del social media porque las plataformas que las redes sociales ponen a disposición de los consumidores conforman una especie de confesionario donde exponer de forma relajada y sin aparente vigilancia todo aquello que queremos compartir. A no ser que hablemos de mensajes privados que evidentemente sólo puede ver la persona a la cual van dirigidos, el resto de comentarios son visibles cuanto menos para nuestros contactos.

Al introducir las marcas en este contexto pasa algo similar. Precisamente debido a la estructura del medio, a que nos encontramos relajados en nuestro hogar, sin presión (no como puede ocurrir, por ejemplo, en una dinámica de grupos o en una entrevista), todo ello hace que nuestro subconsciente esté predispuesto a hablar por nosotros y a expresar todo aquello que llevamos dentro con total libertad. Puede que esto resulte una escena un tanto bucólica e incluso algo exagerada, pero es precisamente este aspecto lo que marca la diferencia. Podemos decir que sólo en estos casos de relajación, si algo nos gusta lo decimos y si nos disgusta lo decimos aún más, y esa sensación de libertad nos impide pensar una y otra vez en si debemos opinar o no, o si esa opinión debemos expresarla de una u otra manera desaparece, consiguiendo en definitiva opiniones limpias y de un valor

incalculable para nada sesgadas por "el qué dirán".



Sabemos a cuánta gente podemos llegar, y sabemos como hacerlo. Pero, ¿realmente conseguiremos llegar allí donde nos proponemos llegar?

Evidentemente, ni Facebook ni ninguna otra red social es una panacea publicitaria capaz de salvar todos los obstáculos que nos encontremos en el proceso de comercialización de nuestro producto, al igual que tampoco lo es ningún otro soporte publicitario, ¿o acaso podemos asegurar que si duplicamos nuestras ventas es debido a una nueva campaña en prensa o televisión?

Es cierto que muchos usuarios se sienten escépticos a la hora de hablar de la implantación de la publicidad dentro de los SRS, pero es imposible negar que la cantidad de tiempo que cada usuario pasa al día frente a ellas, no las transforme en una plataforma sumamente atractiva para los anunciantes.

## 7. Bibliografía

<http://www.brandlife.es/2009/11/el-61-de-los-usuarios-de-redes-sociales-acceden-a-ellas-todos-los-dias/>

<http://blog.facebook.com/blog.php?post=190423927130>

<http://www.briefblog.com.mx/?p=9303>

[http://www.google.com/intl/en\\_us/press/zeitgeist2009/regional.html#global](http://www.google.com/intl/en_us/press/zeitgeist2009/regional.html#global)

<http://www.generacionesinteractivas.org/>

<http://www.20minutos.es/galeria/6437/0/0/mejores/fotos/dia/>

<http://www.rtve.es/noticias/20090212/los-usuarios-redes-sociales-permiten-que-cualquiera-acceda-perfil/231173.shtml>

<http://www.maestrosdelweb.com/editorial/redessociales/>

<http://www.technorati.com/>

<http://apps.facebook.com/bloguzz/>

<http://www.brandlife.es/2009/12/pruebas-de-producto-en-facebook/>

[http://www.antena3noticias.com/PortalA3N/Ultraconectados-las-redes-sociales/Facebook-suma-mas-300-millones-usuarios-gana-dinero/EN\\_5014601\\_8345392](http://www.antena3noticias.com/PortalA3N/Ultraconectados-las-redes-sociales/Facebook-suma-mas-300-millones-usuarios-gana-dinero/EN_5014601_8345392)

<http://blogs.20minutos.es/quemepongo/post/2009/12/14/tavi-blogger-moda>

<http://amis95.blogspot.com/>

<http://tavi-thenewgirlintown.blogspot.com/>

<http://blogs.20minutos.es/quemepongo/post/2009/12/14/tavi-blogger-moda>

[http://redessocialesblogs.suite101.net/article.cfm/top\\_10\\_aplicaciones\\_de\\_facebook](http://redessocialesblogs.suite101.net/article.cfm/top_10_aplicaciones_de_facebook)

<http://www.tu-facebook.com/2009/02/cuantas-aplicaciones-hay-en-facebook.html>

<http://manuelgross.bligoo.com/content/view/516215/El-uso-de-Facebook-como-herramienta-de-marketing.html>

<http://www.facebook.com>

<http://www.insidefacebook.com/2008/08/10/the-facebook-marketing-bible-august-2008-edition-is-now-available/>

<http://www.insidefacebook.com/la-biblia-del-mercadeo-en-facebook/>

<http://e-global.es/el-departamento-de-bomberos-de-los-angeles-utiliza-twitter-flickr-youtube-blog-gabcast-jaiku.html>

<http://www.hoytecnologia.com/noticias/Obama-lidera-clubes-fans/94593>

<http://pagedata.insidefacebook.com/>

[http://www.elpais.com/articulo/tecnologia/Decenas/miles/mujeres/publican/color/sostenes/Facebook/elpeputec/20100111elpeputec\\_2/Tes](http://www.elpais.com/articulo/tecnologia/Decenas/miles/mujeres/publican/color/sostenes/Facebook/elpeputec/20100111elpeputec_2/Tes)

<http://www.allfacebook.com/>

<http://lacolmenavirtual.wordpress.com/2010/01/09/las-mujeres-confiesan-el-color-de-su-sujetador-en-facebook/>

<http://www.thebreastcancersite.com/>

<http://www.20minutos.es/noticia/593346/0/uso/redes/sociales/>

<http://es.wikipedia.org/wiki/Tuenti>

<http://sociedadinformacion.fundacion.telefonica.com/>

<http://www.tuenti.com>

<http://es.myspace.com>

<http://es.wikipedia.org/wiki/MySpace>

<http://www.brandlife.es/2010/01/avon-estrena-una-tienda-virtual-en-facebook-para-su-firma-mark/>

<http://www.briefblog.com.mx/2010/01/panadol-entra-a-facebook/>

[http://wiki.developers.facebook.com/index.php/Preferred\\_Developer\\_Consultant\\_Program](http://wiki.developers.facebook.com/index.php/Preferred_Developer_Consultant_Program)

<http://www.brandlife.es/2009/12/facebook-ofrece-un-servicio-de-brand-consultants/>

<http://www.20minutos.es/noticia/602693/0/twitter/control/alcoholemia/>

<http://www.brandlife.es/2010/01/el-81-de-los-internautas-recuerda-la-publicidad-grafica-online-de-las-marcas/>

<http://www.e-global.es/medios-sociales-online/web-20-significa-internet-social-y-colaborativo.html>

<http://www.brandlife.es/2009/10/twitter-y-facebook-tambien-entre-nubes/>

<http://cent.uji.es/octeto/node/2115>  
[http://www.forrester.com/Groundswell/profile\\_tool.html](http://www.forrester.com/Groundswell/profile_tool.html)  
<http://www.thereagency.com/blog/tag/forrester/>  
[http://www.onandoff.es/online\\_social\\_media\\_marketing/crecimiento-de-inversion-publicitaria-en-redes-sociales/2009/12/11/](http://www.onandoff.es/online_social_media_marketing/crecimiento-de-inversion-publicitaria-en-redes-sociales/2009/12/11/)  
[http://www.onandoff.es/online\\_social\\_media\\_marketing/estrategia-en-redes-sociales-y-ii/2009/12/15/?utm\\_source=feedburner&utm\\_medium=feed&utm\\_campaign=Feed%3A+OnlineSocialMediaMarketing+\(Online+Social+Media+Marketing\)](http://www.onandoff.es/online_social_media_marketing/estrategia-en-redes-sociales-y-ii/2009/12/15/?utm_source=feedburner&utm_medium=feed&utm_campaign=Feed%3A+OnlineSocialMediaMarketing+(Online+Social+Media+Marketing))  
[http://www.onandoff.es/online\\_social\\_media\\_marketing/estrategia-en-redes-sociales-i/2009/12/14/?utm\\_source=feedburner&utm\\_medium=feed&utm\\_campaign=Feed%3A+OnlineSocialMediaMarketing+\(Online+Social+Media+Marketing\)](http://www.onandoff.es/online_social_media_marketing/estrategia-en-redes-sociales-i/2009/12/14/?utm_source=feedburner&utm_medium=feed&utm_campaign=Feed%3A+OnlineSocialMediaMarketing+(Online+Social+Media+Marketing))  
<http://www.nexsa.cl/blog/?p=125>  
<http://www.facebooknoticias.com/2010/01/05/campana-para-brindar-regalos-a-ninos-de-africa-es-un-exito/>  
<http://www.facebooknoticias.com/2009/12/27/una-gran-campana-promovida-a-traves-de-facebook/>  
<http://www.facebooknoticias.com/2009/12/14/mark-zuckerberg-abre-perfil-publico-en-facebook/>  
<http://www.underpc.com/articulos/36-internet/2219-facebook-no-anunciaremos-tabaco-armas-y-productos-lacteos>  
<http://www.theinquirer.es/2009/11/29/no-es-facil-ser-popular-en-facebook.html>  
[http://www.guggenheim-bilbao.es/microsites/frank\\_lloyd\\_wright/secciones/concurso\\_fotografia/como\\_participar.php?idioma=es](http://www.guggenheim-bilbao.es/microsites/frank_lloyd_wright/secciones/concurso_fotografia/como_participar.php?idioma=es)  
<http://www.brandlife.es/2010/01/tiickr-nueva-plataforma-para-prescriptores-de-marcas-via-redes-sociales/>  
<http://www.elmundo.es/mundodinero/2010/01/26/economia/1264533312.html>  
<http://blog.addconsulta.pe/2009/10/camino-a-la-web-4-web-ubicua/>  
<http://www.brandlife.es/2010/01/facebook-abre-oficina-de-ventas-en-espana/>  
<http://www.redessociales10.com/los-conductores-ebrios-eluden-a-la-policia-con-twitter>  
<http://www.tecnologiablog.com/post/1525/facebook-google-maps-el-superlaser-de-la-estrella-de-la-muerte-de-star-wars>  
<http://www.twitter.com>  
<http://www.tecnologiablog.com/post/1638/twitter-quiere-saber-donde-estas-trending-topics-locales>  
[http://www.cad.com.mx/historia\\_de\\_twitter.htm](http://www.cad.com.mx/historia_de_twitter.htm)  
<http://www.tecnologiablog.com/post/1648/1648>  
<http://www.puromarketing.com/53/6714/la-publicidad-twitter-le-va-encantar-todo-mundo-va-ser-alucinante.html>  
[http://www.cad.com.mx/historia\\_de\\_facebook.htm](http://www.cad.com.mx/historia_de_facebook.htm)  
<http://www.gabycastellanos.com/espana-el-septimo-pais-en-uso-de-social-media/>

<http://www.derechoeinternet.com/?s=red+social>

<http://www.fernandoplaza.com/2009/06/las-redes-sociales-son-los-centros-comerciales-de-intenet.asp>

<http://www.gabycastellanos.com/lo-que-no-sabes-de-facebook-y-twitter/>

<http://www.gabycastellanos.com/pepsi-se-olvida-de-la-publicidad-convencional-e-invierte-20-millones-de-dolares-a-social-media/>



## NORMAS DE PUBLICACIÓN

Los artículos deben enviarse al Director de la Revista, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad de León, Campus de Vegazana, 24071 León.

La Revista entiende que los trabajos son originales, es decir, no han sido publicados con anterioridad o no están en proceso de publicación en otro lugar.

Los trabajos tendrán que ajustarse a las siguientes especificaciones:

- Mecanografiado a espacio sencillo por una sola cara y con márgenes de 3 cm. superior e inferior, izquierda y derecha.
- La extensión recomendable para los artículos se sitúa entre 15 y 20 páginas, incluidos gráficos, cuadros y bibliografía.
- Las páginas se numerarán de forma consecutiva, correspondiendo la primera al título, autor/es del trabajo y su dirección de contacto. La segunda, al título, un resumen del trabajo y las palabras clave, tanto en español como en inglés, que deberá tener una extensión máxima de 200 palabras. Se deben especificar de 3 a 10 palabras clave que den una idea rápida del contenido del trabajo y faciliten su informatización.
- El texto del trabajo comenzará en la tercera página y las secciones se enumerarán consecutivamente. Todos los diagramas, gráficos, tablas, cuadros o figuras irán debidamente insertados en el texto.
- Las referencias bibliográficas se incluirán ordenadas alfabéticamente al final del trabajo, y de forma cronológica en el caso de varios trabajos del mismo autor. La citación completa se hará en el siguiente orden:
  - APELLIDO, Nombre del autor.
  - Fecha de publicación (entre paréntesis).
  - Título completo del trabajo. En *itálica* cuando se trate de un libro y entre comillas si es un artículo.
  - En caso de ser una revista, nombre de la misma, en *itálica*, seguido del número de volumen, fascículo y primera y última páginas.
  - Finalmente, para los libros, figurará el lugar de la edición y la editorial.
  - Las tablas y cuadros irán numerados consecutivamente con caracteres arábigos. Llevarán un encabezamiento conciso, similar al de las notas al pie, que explique los símbolos utilizados y permitan las aclaraciones necesarias.
  - Se deberán enviar tres copias impresas del trabajo así como el archivo del mismo en Word 6.0 ó versión superior, bien en un diskette (3½ alta densidad) o como fichero adjunto a un correo electrónico enviado a la dirección [ulepec@unileon.es](mailto:ulepec@unileon.es).

El Consejo de Redacción es el responsable final de la aceptación del trabajo, previo informe de los evaluadores, garantizando el anonimato tanto del autor como de los mismos.

La Dirección de la Revista acusará recibo de los originales y, recibido el parecer del Consejo Asesor, decidirá admitirlos en función de que respondan a la línea editorial de la misma y que cumplan las presentes normas.

Tras su admisión, los originales serán enviados a dos evaluadores anónimos expertos en el ámbito científico sobre el que traten. En caso de discrepancia en los informes, la Dirección podrá enviar el original a un tercer evaluador.

Los evaluadores podrán condicionar su informe favorable para la publicación a la realización de modificaciones que mejoren, a su juicio, el trabajo evaluado. Una vez recibidos los informes de los evaluadores, se rechazará o se admitirá el trabajo para su publicación en la revista.

Para obtener información adicional sobre la política editorial o la preparación de los manuscritos, deben ponerse en contacto con el Director de la Revista o Secretaria del Consejo de Redacción mediante correo electrónico dirigido a la dirección [ulepec@unileon.es](mailto:ulepec@unileon.es).