

Harvard Deusto

Business Research



Vol. 1, No. 1 (2012)



Índice

Comité Editorial	3
Editorial	4
El apadrinamiento en los clubs privados de compras ‘on-line’	5
Lucio Fuentelsaz y Elisabet Garrido. Universidad de Zaragoza.	
El índice de credibilidad: una propuesta metodológica para incrementar la eficacia de los planes de empresa	22
Leire San José y Txomin Iturralde. Universidad del País Vasco, UPV/EHU. José Luis Retolaza. Aurkilan Business Ethics Research Institute y UPV/EHU.	
Influencia de los instrumentos voluntarios en la publicación de información ambiental de los hoteles españoles	37
Eduardo Bueno y M. Paz Salmador. Universidad Autónoma de Madrid e Instituto Universitario de Investigación en Administración del Conocimiento e Innovación de Empresas (IADE). Aníbal Reyes. Universidad de Holguín (Cuba).	
El método Hirose de valoración financiera de marcas y sus limitaciones: aplicación al caso Adolfo Domínguez	52
Ángel Barajas y María Pérez Mantecón. Universidad de Vigo.	
¿Reaccionamos todos de la misma forma ante un vendedor poco ético?	63
Sergio Román y María Isabel Pascual. Universidad de Murcia (UMU). Rocío Rodríguez. Stacks Ingeniería y Consulting.	
Requisitos para la publicación de artículos	80

Harvard Deusto Business Research

Harvard Deusto Business Research es un programa para el desarrollo de directivos, que integra los trabajos de mayor interés para el empresariado español, de los principales expertos y las mejores escuelas de negocios a nivel nacional e internacional.

Comité Editorial

Amat, Oriol

Catedrático de Economía Financiera de la Universitat Pompeu Fabra (España)

Campós, Tontxu

Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Deusto (España)

Cuatrecasas, Lluís

Catedrático de Organización de Empresas de la Universitat Politècnica de Catalunya (España)

Díez de Castro, Enrique Carlos

Catedrático de Márketing de la Universidad de Sevilla (España)

Fernández, Esteban

Catedrático de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Oviedo (España)

Gallizo, José Luis

Catedrático de Economía Financiera y Contabilidad de la Universitat de Lleida (España)

Gavilán, Diana

Doctora en Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad Complutense de Madrid (España)

Gómez-Bezares, Fernando

Catedrático de Finanzas de la Universidad de Deusto (España)

González, Mario

Profesor de Márketing de Trinity University (Estados Unidos) y de EAE Business School (España)

Guillén Solórzano, Eduardo

Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de A Coruña (España)

Kaufmann, Alicia E.

Catedrática de Sociología de las Organizaciones de la Universidad de Alcalá (España)

Larrinaga, Miguel Ángel

Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Deusto (España)

Llinàs, Xavier

Director Académico de la Cátedra Unesco de Dirección Universitaria de la Universitat Politècnica de Catalunya (España)

Martín, José Luis

Catedrático de Economía Financiera y Contabilidad de la Universidad Pablo de Olavide (España)

Mora, Araceli

Catedrática de Contabilidad y Auditoría de la Universidad de Valencia (España)

Morcillo, Patricio

Catedrático de Organización de Empresas de la Universidad Autónoma de Madrid (España)

Olaskoaga, Jon

Doctor en Organización de Empresas de la Universidad del País Vasco / Euskal Herriko Unibertsitatea (España)

Robledo, Marco Antonio

Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales de la Universitat de les Illes Balears (España)

Solé Parellada, Francesc

Catedrático de Organización de Empresas de la Universitat Politècnica de Catalunya (España)

Theilen, Bernd

Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales de la Universitat Rovira i Virgili (España)

Edita

Planeta DeAgostini Formación S.L.
Avda. Diagonal, 662, 2B
08034 Barcelona
Tel.: 902 11 45 58
Fax: 902 99 61 14
www.e-deusto.com

Publicidad

Francisco Santamaría
Tel.: 91 345 96 51
Tel.: 607 55 03 95

Directora Editorial

Montserrat Civera Gibert

Edición y Redacción

PMP Management Factory
Juan M.ª Insunza y Elena Villaizán
Telesforo Aranzadi, 3, 6.º
48008 Bilbao
Tel.: 94 423 00 68
Fax: 94 423 88 27

© Planeta DeAgostini Formación, S.L.

Ningún artículo de esta revista puede ser reproducido, total o parcialmente, en cualquier forma o por cualquier medio, sin autorización escrita del editor. Los editores no se hacen responsables de las opiniones vertidas por los autores en esta publicación, ni comparten necesariamente sus criterios

ISSN: 2254-6235.

Editorial

Montserrat Civera

Directora Editorial.

hdbresearch@pmp.es

Tras más de treinta años de presencia en el mercado de las publicaciones de empresa y más de doscientos números editados de *Harvard Deusto Business Review*, referente en el entorno empresarial actual, *Harvard Deusto Business Research* da un paso más allá y profundiza en la edición de artículos orientados a la investigación, con enfoque académico.

Harvard Deusto Business Research nace, con la colaboración de EAE Business School y OBS (Online Business School), con la voluntad de ser una herramienta al servicio de la comunidad universitaria y científica y constituirse en una publicación de referencia, un espacio en el que se divulguen las investigaciones más relevantes sobre la gestión empresarial. Sus contenidos están formados por investigaciones originales, de carácter interdisciplinar, que representen una aportación significativa en su área de competencia.

Harvard Deusto Business Research se propone ser una revista de investigación rigurosa y con la clara convicción de convertirse en una publicación de referencia obligada para el mundo académico. Su objetivo es ser un lugar de encuentro entre científicos e investigadores y favorecer el debate y el intercambio de ideas con el fin de mejorar el conocimiento del entorno de la empresa y contribuir a potenciar su competitividad.

El Comité Editorial, constituido por catedráticos y doctores de primer nivel en el mundo de la investigación universitaria y empresarial, guiará los pasos de esta nueva publicación.

En este primer número contamos con la participación de Eduardo Bueno (catedrático de Economía de la Empresa de la Universidad Autónoma de Madrid) y Lucio Fuentelsaz (catedrático de Organización de Empresas en la Universidad de Zaragoza) y con estudios realizados sobre el apadrinamiento en los clubs privados de compras *on-line*, el método Hirose de valoración financiera de marcas aplicado al caso Adolfo Domínguez y una metodología para incrementar la eficacia de los planes de empresa, entre otros.

Confiamos en que estas investigaciones sean de su interés y no dude en ponerse en contacto con la dirección de correo electrónico que indicamos más abajo. ☐

El apadrinamiento en los clubs privados de compras 'on-line'¹

Lucio Fuentelsaz

Catedrático de Organización de Empresas en la Universidad de Zaragoza, editor de *Cuadernos de Economía y Dirección de la empresa* (CEDE) y editor asociado de *Revista de Economía Aplicada* (España).

Elisabet Garrido

Profesora e investigadora en el Departamento de Dirección y Organización de Empresas de la Universidad de Zaragoza (España).

lfuente@unizar.es, egarrido@unizar.es

Recibido: julio, 2011.

Aceptado: noviembre, 2011.

Publicado: mayo, 2012.

Resumen

Este trabajo analiza las motivaciones que subyacen en la estrategia de apadrinamiento que llevan a cabo los clubs privados de compras *on-line*. ¿Por qué ha surgido el apadrinamiento como sistema de recomendación? ¿Es realmente novedoso? ¿Por qué los usuarios registrados deciden recomendar la empresa a otros? ¿Cómo la empresa puede promover este flujo de información empresa-padrino-ahijado? Estas son las principales cuestiones a las que pretende dar respuesta este artículo mediante la observación del comportamiento de este tipo de empresas en la Red.

Palabras clave

Apadrinamiento, clubs privados de compras *on-line*, motivación, incentivos.

Summary

This paper studies the motivations of online users to participate in the "new" recommendation system used by online private shopping clubs. Why has this system appeared? Is the Member-get-Member online really new? Why do users decide to recommend the website to others? How can a firm improve the recommendation of its website? This article tries to answer these questions by observing the behaviour of this type of firms in the online market.

Key words

Member-get-Member, on-line private shopping clubs, motivation, incentives.

Introducción

Durante los últimos años han surgido numerosas empresas, tanto en España como en el resto del mundo, que llevan a cabo su actividad comercial exclusivamente por Internet. Organizaciones como Amazon o eBay ocupan en la actualidad una posición destacada en los *rankings* de las mayores empresas del mundo y su volumen de negocio continúa creciendo a tasas elevadas. En el

¹ La realización de este trabajo ha contado con la ayuda financiera del Ministerio de Educación y Ciencia y el FEDER (ECO2008-04129), el programa de becas de Formación de Profesorado Universitario y de la Diputación General de Aragón (S09). Los autores desean agradecer los comentarios y sugerencias de Blanca Hernández y Juan P. Maicas.

El apadrinamiento 'on-line' es una excelente técnica para recopilar información sobre los usuarios y atraer nuevos clientes

mercado español, empresas como Privalia, Openbank, Rumbo o Central de Reservas, por citar únicamente algunas de las más conocidas, concentran igualmente una cifra de ventas cada vez más importante.

Entre las empresas que operan en la Red, uno de los modelos de negocio más recientes es el constituido por los clubs privados de compras *on-line*², cuya aparición en nuestro país se remonta a hace apenas cinco años. Dichos clubs privados de compras *on-line* han aparecido como un nuevo formato de distribución *on-line* en el que a) solo los miembros del club (previa alta en él) pueden aprovecharse de las ventajas que ofrece; b) dichas ventajas se pueden basar en la oferta de productos de marca muy valoradas por los usuarios y/o la oferta de productos a precios muy reducidos; y c) el acceso se realiza a través del apadrinamiento de un miembro del club o a través de la inscripción en una lista de espera (Baybars y Ustundagli, 2011). No obstante, en la práctica, muchos de los clubs privados de compras *on-line* han relajado recientemente este último requisito al permitir el registro de forma casi automática tras rellenar un formulario de datos personales sin necesidad de haber recibido una invitación previa a unirse a dicho club. Por esa razón, este artículo se centra en el modelo de club privado de compras *on-line* que se ha venido desarrollando en la Red considerado en un sentido relajado, es decir, sin exigencia de invitación previa de otro usuario registrado para que se pueda producir el alta de un nuevo miembro.

A pesar de su juventud, estas empresas se han hecho con una participación significativa del mercado y la tendencia observada durante estos años hace pensar que sus ventas continuarán creciendo con fuerza en el futuro. Sin embargo, apenas existen estudios que analicen las claves de su éxito. Por ello, este trabajo centra su atención en una de las prácticas que han instaurado estas empresas para atraer y fidelizar a sus clientes, que incluso se ha considerado un requisito para que exista un club privado de compra (Baybars y Ustundagli, 2011). En particular, nuestro análisis se centra en el sistema de apadrinamiento *on-line*, que se ha manifestado como una excelente técnica para recopilar información sobre los usuarios y atraer nuevos clientes potenciales. A lo largo de estas páginas pretendemos profundizar en las motivaciones que los usuarios registrados tienen para recomendar la página a sus amigos y familiares y en los incentivos que los clubs privados de compras pueden ofrecer para favorecer este sistema de recomendación y captación de nuevos usuarios.

En este contexto, uno de los pilares en los que se asienta esta estrategia es la explotación, en la medida de lo posible, de la idea de exclusividad ligada a su modelo de negocio. Con el fin de garantizar que solo los miembros del club pueden acceder a los productos que se ofertan, como requisito para acceder a la página web se obliga al registro previo de todos los usuarios que deseen visitarla, con independencia de que finalmente acaben realizando su compra. De esta forma, los clubs conocen los gustos y las necesidades de cada miembro, lo cual incrementa notoriamente su capacidad de maniobra para ajustar las campañas publicitarias y la selección de las marcas que distribuyen. Sin embargo, este sistema de registro previo plantea un problema de partida: la reticencia de los usuarios a facilitar sus datos a una empresa que desconocen sin ningún tipo de contraprestación.

Es precisamente en este contexto donde los clubs privados de compras han acuñado un exitoso modelo de relación con el cliente a través del sistema de apadrinamiento. Mediante este sistema, los clubs privados de compras utilizan a los clientes con los que ya han mantenido algún tipo de interacción con el fin de que recomienden la empresa a sus amigos y

² Denominados en inglés *private shopping*, *members-only shopping* o *exclusive shopping clubs* (Baybars y Ustundagli, 2011).

El apadrinamiento fomenta que los usuarios estén dispuestos a dar sus datos antes de entrar en una página web que desconocen

familiares, para que estos se registren en la página web que todavía no han visitado. Se trata de una práctica que no es del todo novedosa en el proceso de captación de clientes. Hace algunos años, compañías como Gmail o Spotify requerían una invitación previa de un miembro activo para comenzar a utilizar sus servicios. Sin embargo, han sido los clubs privados de compras los que han estandarizado esta práctica, que incluso se ha llegado a considerar un requisito para la existencia de clubs privados de compras en sentido estricto (Baybars y Ustundagli, 2011). Este proceso, que permite una relación entre usuarios activos de la empresa y usuarios potenciales, no sería sino la versión *on-line* del sistema del *member-get-member* que se había venido desarrollando en el canal de venta tradicional y que plantea numerosas ventajas frente a otros sistemas de recomendación, como el *word-of-mouth* (WoM).

Los sistemas de apadrinamiento desarrollados por los clubs privados de compras se están revelando especialmente efectivos, en la medida en que generan sentimientos positivos tanto en el padrino como en el ahijado. Para el primero, la empresa prevé mecanismos de recompensa (descuentos futuros, compras en condiciones especiales...) por cada nuevo miembro –ahijado– que es capaz de atraer a la compañía. Por tanto, el padrino tiene incentivos para ofrecer una opinión positiva de la empresa, por cuanto esto aumenta las posibilidades de que el ahijado finalmente acepte su invitación de formar parte del club y con esto consiga condiciones más ventajosas en sus compras futuras. El ahijado recibe, antes de su ingreso en el club, una opinión favorable de alguien en quien confía y, por tanto, se reducen la incertidumbre y el temor asociados al inicio de cualquier relación comercial. Además, en la medida en que se trata de clubs privados, la invitación a formar parte de ellos también genera en el ahijado un sentimiento de pertenencia exclusivo que favorece su predisposición a establecer relaciones con la empresa, con lo que su reticencia a ofrecer información personal disminuye. Este sentimiento de exclusividad se ve aún más reforzado cuando no se permite la inclusión de nuevos usuarios sin la invitación previa de miembros registrados.

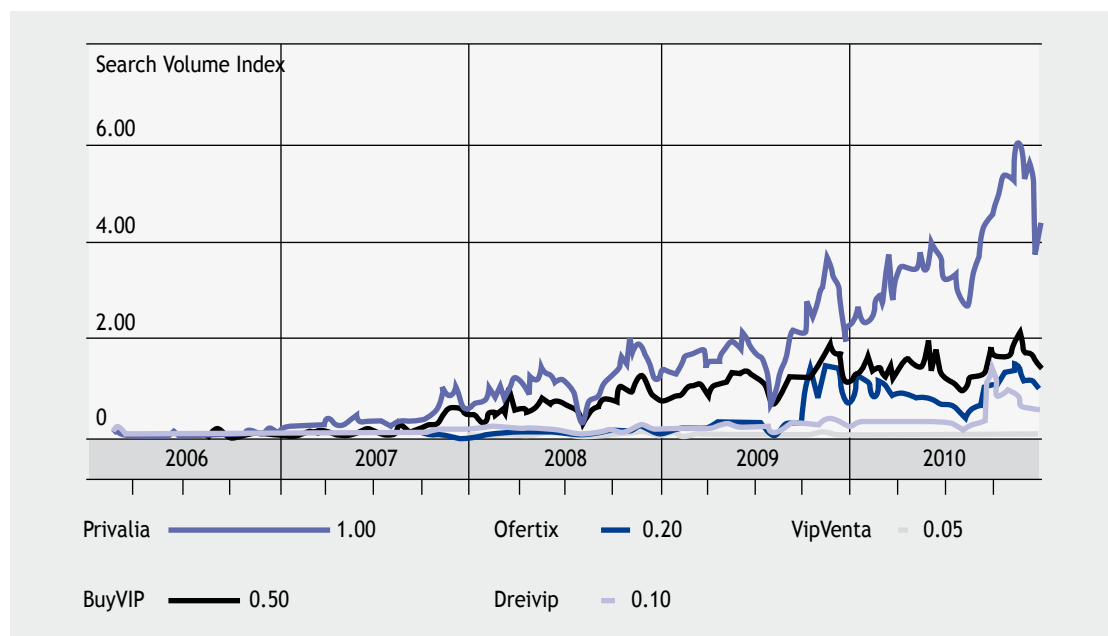
Para que este sistema de apadrinamiento funcione es necesario que la empresa sea capaz de determinar claramente cuáles son las motivaciones del padrino para recomendar su página y atraer un nuevo usuario. Una vez que haya determinado estas motivaciones, la empresa será capaz de diseñar incentivos para el padrino que se ajusten a ellas y refuercen la actuación de este sistema como medio de captación de clientes potenciales.

Los clubs privados de compras

En los últimos años se ha producido un auge de los distribuidores *on-line*, que ofrecen a los consumidores finales productos de marcas líderes a un precio rebajado, con descuentos que en algunos casos alcanzan el 80 %. Aunque las empresas más veteranas apenas llevan cinco o seis años en el mercado, su cifra de ventas ha crecido de manera exponencial durante ese tiempo. Entre las que lideran el sector en España, cabe destacar Privalia, BuyVIP (adquirida en octubre de 2010 por Amazon, que ha pagado por ella 70 millones de euros) (BuyVIP, 2010; elpais.com, 2010), VipVenta, Dreivip y Ofertix. Si observamos el cuadro 1, podemos comprobar que las búsquedas realizadas en las páginas web de este tipo de empresas se han incrementado considerablemente desde el momento de su aparición –la puesta en marcha de las primeras iniciativas puede situarse al comienzo de 2006 (véase el cuadro 2)–. En la actualidad, la página que recibe el mayor número de visitas es la de Privalia, seguida de BuyVIP y Ofertix.

Tras el éxito obtenido por las empresas pioneras, en los últimos meses de 2007 y principios de 2008 aparecen nuevos competidores, como Ofertix, Glamounity, VIPcompras o Esdemarca. Es probable que la mayor rivalidad que se deriva del incremento del número de competidores,

Cuadro 1
Evolución de las búsquedas 'on-line' de los principales clubs privados 'on-line' en España



Fuente: Google Trends (2011).

junto con la necesidad de aprovechar las economías de escala y otras ventajas en costes asociadas al tamaño, haya llevado a algunas de las empresas a incrementar su presencia exterior. Así, BuyVIP tiene actualmente presencia en Alemania, Italia, Portugal, Países Bajos, Austria y Polonia, mientras que Privalia se ha expandido sobre todo hacia el mercado latinoamericano, con presencia en Brasil y México, además de Italia.

La evolución reciente de la cifra de ventas de estos clubs es un claro exponente del éxito de este modelo de negocio. El cuadro 2 recoge la evolución del volumen de ventas en el mercado español entre 2006 y 2010⁴ de los más importantes. La principal conclusión que se deriva de su observación es que el desarrollo de los clubs privados de compras *on-line* ha sido muy rápido y que en la actualidad concentran un importante volumen de negocio.

A la vista de estas cifras, cabe pensar que las empresas que operan en este segmento han sabido detectar una oportunidad de negocio y ofrecer productos acordes con las necesidades de los consumidores. Esto les ha permitido hacerse con un número elevado de seguidores en un corto período de tiempo. Este crecimiento resulta especialmente destacable en un contexto económico tan difícil como el actual. Además, el modelo de negocio utilizado exige el registro previo de los posibles compradores, lo que siempre suscita cierto recelo. No resulta sencillo

⁴ La información utilizada en este cuadro procede de la base de datos SABI y todavía no están disponibles los datos correspondientes a 2010 de casi todas las empresas y, para algunas de ellas, ni siquiera los de 2009. No obstante, la tendencia de fuerte crecimiento se sigue manteniendo. Según las notas de prensa, BuyVIP cerró el ejercicio 2009 con una cifra de ventas superior a los 70 millones de euros (cifra global que incluye el negocio tanto en España como en el extranjero) con una previsión para 2010 de 140 millones, cifra similar a la estimada por Privalia.

El apadrinamiento es especialmente efectivo al generar sentimientos positivos tanto en el padrino como en el ahijado

Cuadro 2
Importe neto de la cifra de ventas (miles de euros)

	Fecha de constitución	2006	2007	2008	2009	2010
Privalia	20/01/2006	385	4.081	20.679	49.431	N. D.
BuyVIP	01/01/2006	445	4.069	14.622	34.881	N. D.
VipVenta	19/02/2004	106	600	2.559	N. D.	N. D.
Dreivip	04/01/2006	131	553	2.139	5.684	N. D.
Ofertix	17/09/2007		65	2.037	N. D.	N. D.
Glamounity	20/06/2007		1	132	457	890
Esdemarca	13/03/2008			52	750	N. D.
VIPcompras	04/10/2007		9	107	124	N. D.

N. D.: no disponible.

Fuente: SABI.

hacer que los usuarios faciliten sus datos personales para entrar en una página web que no conocen sin recibir ninguna contraprestación a cambio. La práctica seguida por estas empresas para lograrlo es el sistema de recomendación que promueven para ganar nuevos usuarios, que deriva del *member-get-member* utilizado en los canales tradicionales de venta y para el cual se ha acuñado el término en castellano de *apadrinamiento*. Este sistema del apadrinamiento se ha convertido en una herramienta clave para el éxito de los clubs privados de compras *on-line* y tiene ventajas con respecto a otros sistemas de recomendación informales, como el WoM. De hecho, la importancia estratégica de este sistema ha sido públicamente reconocida por los clubs privados de compras. Así, en un comunicado de prensa del 10 de octubre de 2009, BuyVIP decía lo siguiente (BuyVIP, 2010):

Desde sus inicios en 2006, BuyVIP [...] se ha desarrollado gracias a la capacidad efectiva de sus socios de incrementar el número de usuarios mediante el apadrinamiento de sus contactos. De esta manera, el propio socio se convierte en el principal prescriptor de la comunidad *on-line*, permitiendo un rápido crecimiento que le ha posibilitado alcanzar los 4,5 millones de socios en Europa.

Ventajas del apadrinamiento frente al 'word-of-mouth'

En la medida en que el apadrinamiento conlleva la recomendación de los productos de una empresa por parte de un usuario, resulta interesante conocer con más profundidad las principales diferencias que mantiene con otros sistemas de recomendación en los que el emisor es también un consumidor. El ejemplo más característico es el *word-of-mouth* (WoM), donde el individuo que realiza la recomendación actúa de forma independiente de la empresa. Por ello, este sistema es percibido por los consumidores como más fiable, creíble y fidedigno en comparación con la comunicación comercial, en la que el emisor del mensaje es la propia empresa (Arndt, 1967; Brown, Broderick y Lee, 2007; Schiffman y Kanuk, 1995).

El WoM se ha utilizado tradicionalmente fuera de la Red y se ha demostrado que desempeña un papel importante en las decisiones de compra de los consumidores (Hennig-Thurau, Gwinner, Walsh y Glemmler, 2004; Richins y Root-Shaffer, 1988) y constituye una de las fuerzas más persuasivas y efectivas del mercado (Bansal y Voyer, 2000). Su implantación en la Red está cobrando especial relevancia gracias a que Internet tiene unas características que

Conocer las motivaciones del padrino para recomendar el club es clave para que el apadrinamiento funcione

incrementan el riesgo percibido de los individuos al realizar adquisiciones electrónicamente (Kim, Ferrin y Rao, 2008): dadas la falta de observación directa y la intangibilidad inicial de los productos adquiridos, los consumidores perciben una mayor inseguridad acerca de la correspondencia entre las características de los bienes y su realidad. En estas circunstancias, cuanto mayor es el riesgo percibido en el servicio que espera obtener el consumidor, más activamente actúa el WoM como sistema para obtener información adicional (Bansal y Voyer, 2000). En ese sentido, el estudio de Jiménez y Martín (2007) muestra que la información obtenida por el consumidor de las experiencias en compras por Internet de las personas de su entorno constituye una dimensión de la motivación de compra *on-line*.

No obstante, el WoM es un arma de doble filo, dado que la recomendación que puede hacer un usuario del producto de una empresa puede ser tanto positiva como negativa. La empresa no tiene posibilidad de controlar la comunicación entre los usuarios y sus consecuencias serán igualmente efectivas en uno u otro sentido, lo que puede acabar dañando la imagen de marca de la empresa (Dellarocas, 2003). Del mismo modo que un WoM positivo puede servir para captar y retener consumidores satisfechos, incrementando el valor de marca, también podemos encontrar un WoM negativo cuando los usuarios no recomiendan la empresa e incluso ofrecen opiniones desfavorables sobre ella (Dellarocas, 2003).

El sistema de apadrinamiento va más allá del WoM, puesto que favorece la recomendación positiva de la empresa por sus actuales clientes. El apadrinamiento *on-line* puede definirse como el sistema de recomendación por parte de un usuario de los productos o servicios de una empresa a otro que todavía no lo es, que tiene como resultado la captación de un nuevo usuario por parte de la empresa; es decir, el consumidor atrae nuevos clientes gracias a una recomendación positiva. Es lo que tradicionalmente se ha conocido con la expresión anglosajona de *member-get-member* (MgM, en adelante) (Altman, 2005; Mummert, 2000), que los clubs privados de compras *on-line* han trasladado al ámbito de la Red. Para que se produzca dicha recomendación positiva, la empresa puede ofrecer incentivos a sus clientes para que recomienden la página a sus conocidos, de forma que estos pasen a ser nuevos clientes de la empresa. Es cierto que estos incentivos no son necesarios para que se produzca el apadrinamiento, pero refuerzan su utilización. No obstante, es importante reconocer que, a través de este mecanismo, la empresa no evita que haya una recomendación negativa (posibilidad implícita en el WoM), pero favorece y estimula que esta sea positiva (Wirtz y Chew, 2002).

Aunque el apadrinamiento y el WoM presentan algunas similitudes, dado que en ambos casos un usuario recomienda el producto o servicio ofrecido por una empresa a su círculo más próximo, igualmente existen diferencias importantes entre ellos (el cuadro 3 ofrece una síntesis de ellas):

- En el WoM, la recomendación realizada por el usuario de la empresa a otro individuo puede ser tanto positiva como negativa, mientras que, en el apadrinamiento, la recomendación es siempre positiva, puesto que, en caso contrario, el nuevo usuario no desearía formar parte de la red de clientes registrados de la empresa.
- El WoM positivo no conlleva necesariamente la obtención del nuevo cliente, mientras que el apadrinamiento ha de culminar con la inclusión de un nuevo usuario en la red de la empresa.
- Mientras que el WoM no es directamente controlable por la empresa, puesto que esta desconoce qué clientes han recomendado su producto, en el MgM, la empresa es conocedora de qué usuario ha recomendado y atraído a un nuevo cliente, por lo que gracias a esta identificación puede ofrecer ventajas a uno o ambos usuarios implicados en el flujo de información.

Una vez conocidas las motivaciones del padrino para recomendar la empresa, hay que saber qué incentivos ofrecerle

Cuadro 3
Diferencias entre el WOM y el apadrinamiento (MgM)

	WOM	Apadrinamiento
Tipo de recomendación	Positiva/negativa	Positiva
Obtención de un nuevo cliente necesariamente	NO	SÍ
La empresa conoce la fuente de la recomendación	NO	SÍ

Fuente: elaboración propia.

¿Por qué los usuarios recomiendan la empresa? Motivaciones del padrino

Como ya hemos indicado anteriormente, para que el apadrinamiento funcione es esencial que el usuario registrado se encuentre motivado para recomendar el registro a otro individuo. Por ello, antes de analizar las formas a través de las que las empresas pueden incentivar este tipo de comunicación, es fundamental conocer exactamente cuáles pueden ser las motivaciones de los usuarios registrados para recomendar la página. Nos basaremos en las teorías de las motivaciones en los sistemas WoM desarrolladas por la literatura.

La motivación del emisor de las recomendaciones a través del WoM ha sido extensamente estudiada por la literatura (Bloch, Sherrell y Ridgway, 1986; Ditcher, 1966; Engel, Blackwell y Miniard, 1993; Hennig-Thurau, Gwinner, Walsh y Gremler, 2004; McLure y Faraj, 2000; Sandaram, Mitra y Webster, 1998). Las razones para tomar como punto de partida las motivaciones en el WoM han sido fundamentalmente dos. La primera viene, y de ahí el interés de este artículo, de la escasez de literatura que ha estudiado dichas motivaciones. La segunda deriva del hecho de que el apadrinamiento conlleva necesariamente una recomendación positiva (o WoM en su vertiente positiva). Por ello, hemos tomado esas motivaciones positivas por las que un usuario recomienda a otro una empresa y las hemos adaptado al contexto específico del apadrinamiento en los clubs privados de compra *on-line*. Además, se han incluido posibles motivaciones ligadas a las características de los clubs privados de compra *on-line*, como, por ejemplo, el interés del padrino de potenciar la página web de la empresa para que haya más distribuidores implicados en vender sus marcas a través de ella, dado que la oferta de marcas (junto con la existencia de descuentos en los precios) es una de las ventajas que buscan los usuarios al formar parte de un club privado de compras *on-line*.

El cuadro 4 sintetiza las principales motivaciones de los usuarios para convertirse en padrinos y enviar invitaciones a otros usuarios para que sean miembros de un club privado de compras *on-line*. Dichas motivaciones se han reunificado en función de los criterios recogidos en la literatura para clasificar las motivaciones de compra, puesto que el beneficio que va a obtener el padrino al realizar la recomendación estará ligado estrechamente a un proceso de compra anterior –que le ha otorgado la experiencia necesaria para llevar a cabo la recomendación– o a un proceso de compra futuro –en el que espera aplicar el beneficio obtenido a través de aquella–. Así, se distingue si el beneficio esperado es personal, cuando lo recibe el padrino en su propia esfera sin necesidad de interacción con otros usuarios, o social, cuando dicho beneficio depende de la interacción social (Tauber, 1972). Asimismo, se diferencia entre motivación utilitarista, cuando el beneficio esperado tiene un carácter tangible, y hedónica, cuando se espera obtener beneficios de carácter emocional, como felicidad, fantasía, estímulo, sensualidad o entretenimiento (Babin, Darden y Griffin, 1994; Batra y Ahtola, 1990; Voss, Spangenberg y Grohmann, 2003; To, Liao y Lin, 2007).

Cuadro 4
Motivaciones del padrino en los clubs privados de compras 'on-line'

	Personal	Social
Utilitarista	Obtención de beneficios económicos propios al realizar la recomendación, como descuentos, ingresos o ventajas de carácter monetario por cada nuevo usuario que consiga atraer al club privado o por la primera compra que el ahijado realice (Babin, 1994; McLure y Faraj, 2000).	- Obtención de beneficios económicos ofrecidos por la empresa para el ahijado al darse de alta en el club privado de compras <i>on-line</i> o en su primera compra. - Obtención de una variedad adicional de productos. El usuario puede considerar que, al crecer el número de usuarios del club privado, también serán más las empresas interesadas en distribuir sus marcas a través de la página web, fruto de la existencia de efectos de red indirectos (Birke y Swann, 2005).
Hedónica	Implicación con el club, que se canaliza mediante su recomendación a otros individuos para reducir la presión que siente el individuo tras la experiencia de consumo en él (Ditcher, 1996; Engel <i>et al.</i>, 1993). - Necesidad de reafirmarse en la compra realizada en la página web del club privado, con la consecuente reducción de la disonancia cognitiva experimentada (Engel <i>et al.</i>, 1993). En el caso de padrinos movidos por esta motivación, cabría esperar que fueran usuarios que solo recomendaran la inscripción en el club tras efectuar una primera compra en él. - Incremento de la autoestima que siente el padrino al recomendar la página porque se cree reafirmado en su superioridad como consumidor experimentado (Engel <i>et al.</i>, 1993). Entretenimiento obtenido a través del proceso de recomendación (Engel <i>et al.</i>, 1993; Tauber, 1972). Por ejemplo, al igual que los usuarios realizan publicaciones en las redes sociales para dar cuenta de su actividad porque eso les produce entretenimiento, la recomendación del club a su red de contactos puede convertirse en un medio de mostrar dicha actividad y producir esa sensación de diversión.	- Incremento de la reputación y el estatus del padrino, que le permiten mostrar su experiencia como consumidor ante otros individuos y recibir así la atención de los demás y el reconocimiento social (Bloch, Sherrell y Ridgway, 1986; Engel <i>et al.</i>, 1993; McLure y Faraj, 2000; Sandaram <i>et al.</i>, 1998). - Búsqueda de interacción social y comunicación con otras personas con las que compartir intereses similares (Tauber, 1972), ya sea en busca de entretenimiento (Engel <i>et al.</i>, 1993) o para la resolución de problemas (Sandaram <i>et al.</i>, 1998). A medida que el usuario recomienda el club a personas de su entorno (que los propios clubs privados de compra <i>on-line</i> definen como "familiares y amigos", con el fin de evitar apadrinamientos masivos), el club privado de compras <i>on-line</i> se convierte en una plataforma adicional para la interacción con su red de contactos (especialmente en aquellos casos en los que los clubs crean herramientas específicas de interacción social entre los usuarios, como foros o blogs). Creencia en la empresa, en el sentido de que el padrino quiere recomendar la empresa ya que realmente cree que debe permanecer en el mercado porque es buena (Sandaram <i>et al.</i>, 1998) y beneficia al resto de los usuarios (Ditcher, 1996; Engel <i>et al.</i>, 1993; McLure y Faraj, 2000; Sandaram <i>et al.</i>, 1998).

Fuente: elaboración propia.

¿Cómo puede la empresa incentivar al padrino a recomendar su página?

Una vez que la empresa conoce los motivos que tienen sus usuarios registrados para recomendar el registro y la visita de su página web a otros usuarios, puede tratar de fomentar el apadrinamiento a través de incentivos que se adapten a dichas motivaciones. A continuación desarrollamos brevemente los incentivos que han venido ofreciendo los clubs privados de compras *on-line* en España, especificando a qué tipo de motivación corresponden y proporcionando algunos ejemplos ilustrativos.

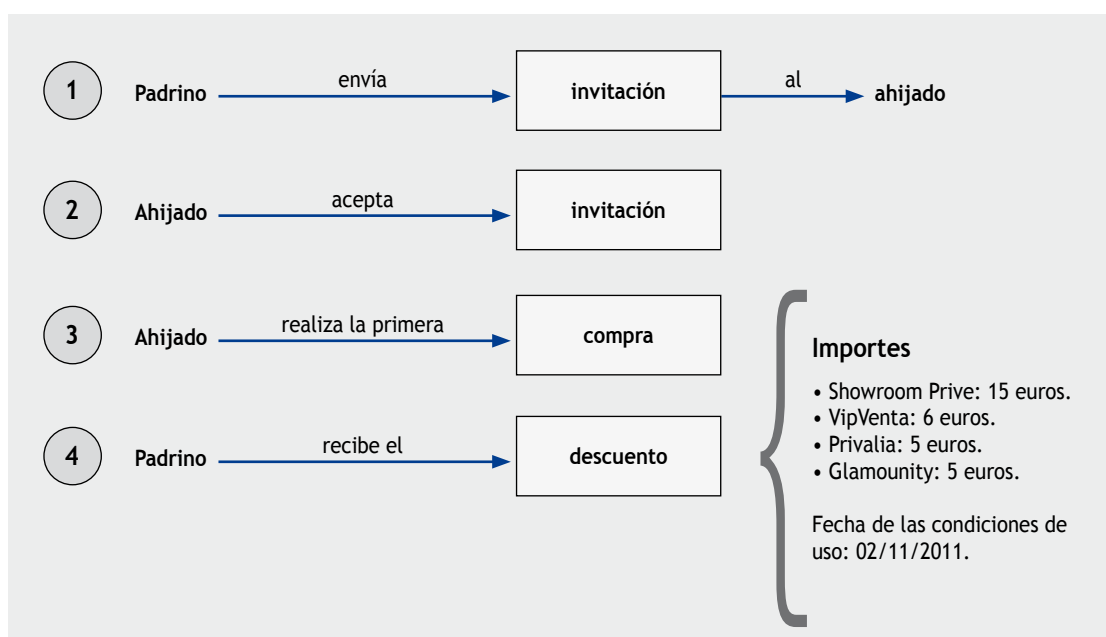
Ventajas económicas

La empresa puede ofrecer descuentos económicos a los usuarios registrados por cada nuevo usuario que se registra o realiza una compra en ella gracias a su recomendación (en función del grado de exigencia establecido). Este tipo de incentivo será el más efectivo para los padrinos que tengan una mayor sensibilidad a los precios y que, por tanto, se muevan principalmente por motivaciones de carácter personal utilitarista, dado que a través de la ventaja económica obtendrán un precio inferior (Dickson y Sawyer, 1990) y, por tanto, una mayor satisfacción (Dodds, Monroe y Grewal, 1991).

Este es el principal incentivo ofrecido por los clubs privados de compras *on-line* en España. El cuadro 5 ofrece un ejemplo de los descuentos económicos que las principales empresas ofrecen a los padrinos en sus futuras compras por cada ahijado que consiguen. No obstante, en todos estos casos, el descuento se encuentra condicionado a que el ahijado realice una compra tras su registro (en algunos casos, incluso puede exigirse un importe mínimo).

Cuadro 5

Ejemplo del proceso de concesión de un beneficio económico



Fuente: elaboración propia.

Adicionalmente, algunas empresas han llevado a cabo campañas en las que ofrecían regalos a los usuarios por realizar apadrinamientos masivos entre sus amigos y familiares. Es, por ejemplo, el caso de BuyVIP, según el comunicado de prensa del 10 de octubre de 2009:

Durante el mes de octubre, el socio de BuyVIP que más usuarios apadrine ganará un reloj de pulsera para mujer de la marca Boomerang con 1 quilate de diamantes. [...] [El socio de BuyVIP] puede disfrutar de promociones tan interesantes como esta, que recuerdan aquel dicho de “quien tiene un amigo tiene un tesoro”.

Los incentivos económicos son los más utilizados por los clubs privados de compras 'on-line'

En otras ocasiones, las empresas ofrecen algún tipo de descuento económico al ahijado por el hecho de serlo en su primera compra, como ocurre con Privalia o VIPcompras, que establecen un descuento de cinco euros para el ahijado al inscribirse (Privalia, 2010; Vipcompras, 2010). Este tipo de ventaja económica será útil para aquellos padrinos en los que predominen motivaciones de carácter social utilitarista, ya que consiguen un beneficio que no es para ellos, pero cuya materialización requiere su participación.

Publicidad de las nuevas marcas distribuidas

Otra de las motivaciones que pueden tener los padrinos es el deseo de incrementar la variedad de marcas que distribuyen sus productos a través de los clubs privados de compras. La justificación de esta mayor utilidad descansa en la existencia de efectos de red indirectos (Birke y Swann, 2005). Cuanto mayor sea el número de usuarios del club –y, por tanto, cuanto mayor sea la red de clientes potenciales–, más interés tendrán las marcas en vender sus productos a través de esa página, incrementando la utilidad de los usuarios en forma de mayor variedad de productos.

Por esa razón, para favorecer el apadrinamiento por parte de usuarios que se muevan por este tipo de motivaciones de carácter social utilitarista es importante que los clubs privados de compras *on-line* ofrezcan información sobre las marcas que venden en su página web y sobre el incremento en el número de proveedores interesados en vender a través de ella. Así, el padrino verá recompensado su esfuerzo por incrementar la red de usuarios de la empresa. Por ejemplo, en su blog, Privalia tiene un apartado específico dedicado a “Las Marcas”, que realiza un seguimiento de las principales campañas y sorteos relacionados con las marcas que distribuye. Asimismo, el blog de VipVenta tiene un apartado de búsqueda de entradas por el nombre de las marcas, de forma que de un rápido vistazo se pueden comprobar los proveedores con los que se trabaja. En el caso de Dreivip o Esdemarca, estas marcas se mencionan en la parte inferior de la página web previa al registro del usuario (Dreivip, 2011; Esdemarca, 2011).

Reconocimiento público

Las páginas web pueden tener un apartado en el que se determine un *ranking* de los usuarios registrados que han conseguido más ahijados con el fin de que sean conocidos por el resto de los usuarios, con lo que se incrementará su reputación como consumidores activos. Este tipo de actividad puede constituir un medio para potenciar la recomendación por parte de usuarios que se encuentren especialmente movidos por motivos de carácter social hedónico, como puede ser la consecución de una mayor reputación o estatus como consumidor experimentado. De este modo, recibirán el reconocimiento social del resto de los miembros de la comunidad (Bloch *et al.*, 1986; Engel *et al.*, 1993; McLure y Faraj, 2000; Sandaram *et al.*, 1998).

Este tipo de reconocimiento público ha sido también utilizado por algunos clubs privados de compras. Un ejemplo claro es el de BuyVIP, que a través de las redes sociales y de la propia página corporativa lleva a cabo campañas para favorecer el apadrinamiento masivo. Para ello recurre a sorteos de productos entre los usuarios que realicen más apadrinamientos durante determinadas fechas y posteriormente publica sus nombres en un *ranking*. De esta forma, el resto de los usuarios pueden ver cuáles son los “padrinos” más experimentados (BuyVIP, 2010). Asimismo, Private Outlet también realiza concursos entre sus usuarios para determinar quién es el que más ahijados ha traído al club; otorga un premio al ganador y le hace una entrevista que aparece después en el blog de la empresa (Private Outlet, 2011).

No importa solo qué quiere el padrino, sino también quién es: ¿amigo o familiar?

Fomento de la interacción social

Las páginas web que contienen herramientas como foros de discusión, blogs, encuestas de productos, recomendaciones y propuestas, soluciones de problemas *on-line* surgidos con la compra, etc. favorecen a los padrinos atraídos especialmente por motivaciones de carácter social hedónico. Estas herramientas sirven para fomentar la interacción social entre el padrino y el ahijado a través de esos foros especializados, bien proporcionando un mayor entretenimiento (Engel *et al.*, 1993), bien ayudando a solucionar problemas (Sandaram *et al.*, 1998) o bien permitiendo una experiencia social más completa (Sandulli y Martín Barbero, 2004).

Entre otras, BuyVIP, Esdemarca, Privalia, Private Outlet o VipVenta tienen un blog de acceso público en el que publicitan las campañas y los sorteos y que posibilita la interacción social entre los miembros de las distintas comunidades.

Promoción de la buena imagen de la empresa

A medida que la empresa incluye en su página web un apartado dedicado a promocionar las características de sus servicios, su calidad o cualquier otra información que pueda redundar en la mejora de su imagen y sus resultados (por ejemplo, el incremento de sus actividades en otros países, sus resultados crecientes o sus acciones de responsabilidad social corporativa), aumenta la probabilidad de que el consumidor considere que la empresa es realmente buena. Ello puede crear en el usuario registrado una mayor necesidad de recomendar la página a otros usuarios, ya sea para ayudarles en sus decisiones de compra posteriores (Ditcher, 1966; Engel *et al.*, 1993; McLure y Faraj, 2000; Sandaram *et al.*, 1998) o para ayudar a la propia compañía (Sandaram *et al.*, 1998). La inclusión de este tipo de información en la página web de la empresa incentivará la recomendación por parte de aquellos padrinos que se muevan especialmente por motivos de carácter social hedónico.

A través de los blogs anteriores o de los comunicados de prensa, se ha observado que los clubs privados de compra ofrecen a los usuarios registrados y a los no registrados información sobre los servicios y las actividades de la empresa, con lo que favorecen esa visión positiva de esta. Por ejemplo, en un comunicado de prensa del 15 de diciembre de 2009, BuyVIP publicitaba su alianza con UNICEF para regalar vacunas, alimentos y material escolar a niños necesitados (BuyVIP, 2009). De igual forma, Privalia organizó una campaña con la ONG Amka para llevar ayuda al Congo, con el seguimiento posterior en su blog en 2010 (Privalia, 2010). Ese mismo año, VipVenta se unió a varias causas solidarias, como la recaudación de fondos para Aldeas Infantiles y para los damnificados por el terremoto de Haití.

El cuadro 6 sintetiza las prácticas llevadas a cabo por las empresas con el fin de incentivar su recomendación a los potenciales padrinos. Como se ha indicado anteriormente, las motivaciones de carácter personal utilitarista basadas en la obtención de un descuento económico han sido objetivo de todos los clubs privados por cuanto todos ellos ofrecen este tipo de incentivos. La mayoría de ellos, pero no todos, participan en blogs y redes sociales que permiten publicitar las marcas (para cubrir la motivación social utilitarista), fomentar la interacción de los usuarios (motivación social hedónica) y organizar concursos de apadrinamiento masivo entre los usuarios en los que ofrecen premios (motivación personal utilitarista) y publicidad de los ganadores (motivación personal hedónica). Sin embargo, con la excepción de BuyVIP y VipVenta, los clubs privados de compras *on-line* en España ofrecen escasa información sobre la empresa, su organización, su presencia internacional, los premios recibidos o las notas de prensa, con vistas a conformar una buena imagen de la empresa.

Asimismo, el cuadro 6 sintetiza los incentivos ofrecidos por los principales clubs que operan en España. Si observamos dicho cuadro, puede observarse que ninguno de los incentivos

Cuadro 6
Incentivos, motivaciones y clubs privados de compras 'on-line' en España

Incentivos	BuyVIP	Dreivip	Esdemarca	Glamounity	Privalia	Private Outlet	Showroom Prive	VIPcompras	VipVenta	Motivación
Ventajas económicas (para el padrino)	Descuento para el padrino por la primera compra que realice un ahijado. Regalos por la realización de apadrinamientos masivos entre amigos y familiares.	Descuento para el padrino por la primera compra que realice un ahijado.	Descuento para el padrino por la primera compra que realice un ahijado.	Descuento para el padrino por la primera compra que realice un ahijado.	Descuento para el padrino por la primera compra que realice un ahijado.	Descuento para el padrino por la primera compra que realice un ahijado.	Descuento para el padrino por la primera compra que realice un ahijado.	Descuento para el padrino por la primera compra que realice un ahijado.	Descuento para el padrino por la primera compra que realice un ahijado.	Personal utilitarista
Ventajas económicas (para el apadrinado)	Descuento en la primera compra para el ahijado.					Descuento en la primera compra para el ahijado.				
Publicidad de las nuevas marcas distribuidas	Mención de las marcas con las que trabajan en la página web previa al registro del nuevo usuario.	Mención de las marcas con las que trabajan en la página web previa al registro del nuevo usuario.	Mención de las marcas con las que trabajan en la página web previa al registro del nuevo usuario.	Apartado específico en su blog dedicado a "Las Marcas" y vista previa de las campañas actuales de las marcas antes del registro del nuevo usuario.	Apartado específico en su blog dedicado a "Las Marcas" y vista previa de las campañas actuales de las marcas antes del registro del nuevo usuario.	Apartado específico en su blog dedicado a "Las Marcas" y vista previa de las campañas actuales de las marcas antes del registro del nuevo usuario.	Mención de las marcas con las que trabajan en la página web previa al registro del nuevo usuario.	Mención de las marcas con las que trabajan en la página web previa al registro del nuevo usuario.	Apartado de búsqueda de entradas por nombre de las marcas en el blog de la empresa y vista previa de las campañas actuales antes del registro del nuevo usuario.	Social utilitarista

(continúa)

Cuadro 6 (continuación)

Incentivos, motivaciones y clubs privados de compras 'on-line' en España

Incentivos	BuyVIP	Dreivip	Esdemarca	Glamounity	Privalia	Private Outlet	Showroom Prive	VIPcompras	VipVenta	Motivación
Reconocimiento público	Publicación del <i>ranking</i> de los padrinos más activos tras la realización de cursos de apadrinamiento.				Publicación del nombre de los padrinos más activos y de sus fotos apadrinados tras la realización de cursos de apadrinamiento.	Entrevista en el blog a los usuarios que realizan más apadrinamientos masivos.				
Fomento de la interacción social	Blog de acceso público que permite la participación de los usuarios para comentar las entradas.		Blog de acceso público que permite la participación de los usuarios para comentar las entradas.		Blog de acceso público que permite la participación de los usuarios para comentar las entradas.	Blog de acceso público que permite la participación de los usuarios para comentar las entradas.			Blog de acceso público que permite la participación de los usuarios para comentar las entradas.	
Promoción de la buena imagen de la empresa	Información detallada de la empresa, premios obtenidos, notas de prensa, participación activa en redes sociales, logros alcanzados y campañas solidarias (en 2009 se publicaba una alianza con UNICEF para regalar vacunas, alimentos y material escolar a niños necesitados).				Información detallada de la empresa, participación activa en redes sociales, logros alcanzados y campañas solidarias (como la colaboración con la ONG Amka, en noviembre de 2010, para llevar ayuda al Congo).			Información detallada de la empresa, directivos, participación activa en redes sociales, logros alcanzados y campañas solidarias (por ejemplo, campaña para recaudar fondos tras el terremoto de Haití y para Aldeas Infantiles en 2010).		Social hedónica

Fuente: elaboración propia.

analizados se corresponde con motivaciones de carácter personal y hedónico, dado que la valoración de dichos incentivos se basa en la subjetividad. El hecho de que apadrinar a otra persona resulte más o menos divertido, disminuya la disonancia cognitiva tras la compra o incremente la autoestima va a depender en muchos casos del carácter del padrino y de su seguridad en sí mismo. No obstante, cabría pensar en incentivos que pudieran diseñar los clubs privados de compras para padrinos movidos por motivaciones tales como la visita a la sede de la empresa, con el fin de incrementar la implicación dichos padrinos con la empresa y disminuir su disonancia cognitiva. Podrían también diseñarse aplicaciones informáticas que hicieran más cómodo y entretenido el proceso de recomendación (quizá aquí la recomendación a través de las redes sociales podría desempeñar un papel importante; de hecho, se trata de canales que ya están explotando BuyVIP, Glamounity, Privalia, Showroom Prive o VipVenta). Más allá de estas prácticas que podrían seguir los clubs privados de compras *on-line*, a los usuarios movidos por este tipo de motivaciones siempre les quedará el reconocimiento privado del ahijado por su adecuada recomendación.

Los motivos del padrino importan, pero ¿también importa el padrino?

Hasta el momento, en el análisis realizado, el acento se ha puesto en la identificación de los motivos que puede tener el padrino a la hora de recomendar un determinado club de compras *on-line*. Sin embargo, un aspecto igualmente importante tiene que ver con las características del individuo que envía la invitación al usuario potencial. La literatura ha puesto de manifiesto que la recomendación resulta más efectiva cuando existe un mayor grado de relación personal o de homogeneidad en las características de padrino y ahijado, así como cuando el padrino está investido de una mayor credibilidad como fuente de información (Brown *et al.*, 2007). A continuación se analizan estas tres dimensiones.

Grado de relación entre padrino y ahijado

La efectividad de una recomendación depende del grado de relación que existe entre el emisor y el receptor de dicha recomendación (Brown *et al.*, 2007). Se ha observado que los individuos que se encuentran unidos por una relación social más fuerte tienden a interactuar más frecuentemente y a intercambiar una mayor cantidad de información en comparación con los que están unidos por relaciones sociales más débiles (Brown y Reingen, 1987; Brown *et al.*, 2007). Esto implica que, al estar más informado, el ahijado también tiene más conocimiento de los beneficios que puede esperar al registrarse en la página web y de los que puede obtener su padrino. A ese mayor grado de información se une el hecho de estar más influido por las recomendaciones del padrino cuando la relación que los une es más fuerte (Bansal y Voyer, 2000). Además, dada la cantidad de *spam* que cualquier usuario recibe en su buzón de correo, el hecho de que la invitación a un club privado provenga de alguien con el que mantiene una relación frecuente –y, por tanto, cuyo envío de *spam* es menos probable (Androutsopoulos *et al.*, 2000)– puede evitar la eliminación automática de la invitación por parte del ahijado.

Homogeneidad de las características del padrino y del ahijado

Se refiere a la similitud entre los dos individuos en términos de atributos tales como la edad, el sexo, la educación o el estilo de vida (Rogers, 1983; Brown *et al.*, 2007). En ese sentido, los individuos tienden a asociarse con otros con los que comparten intereses o características similares o que se encuentran en una situación parecida (Schacter, 1959; Brown *et al.*, 2007). Cuanto más similares sean las características del padrino que realiza la recomendación y las del ahijado y más semejantes sean sus gustos, más predispuesto estará el ahijado a registrarse en la página web, puesto que sabe que una persona parecida a él se encuentra satisfecha con esa empresa.

Los clubs privados de compras constituyen un modelo de negocio exitoso en tiempos de crisis

Credibilidad del padrino como fuente de información

La motivación del ahijado para registrarse en la página web de la empresa que desconoce se basa en la información que recibe del padrino. Por ese motivo, es muy importante que esa información sea creíble para que el ahijado decida registrarse. Se ha resaltado que la credibilidad de la fuente de una recomendación será mayor cuanto más experiencia tenga el padrino y cuanto más sincera sea la recomendación, sin la existencia de incentivos que puedan distorsionar la veracidad del mensaje (Brown *et al.*, 2007). Dado que en el apadrinamiento las empresas han proporcionado generalmente incentivos económicos a los usuarios para que recomienden su página, los ahijados podrían sospechar de la credibilidad del padrino como agente que lleva a cabo la recomendación (Eilert, 2007). No obstante, también se ha observado que, ante la presencia de incentivos económicos, la probabilidad de que el usuario recomiende la empresa a otro usuario es mayor, con lo que al final el apadrinamiento, o *member-get-member*, se ha acabado convirtiendo en un sistema muy utilizado por las empresas (Verlegh, Pruyn y Peters, 2003) y efectivo (recordemos las declaraciones de BuyVIP).

Con el fin de conseguir una mayor eficacia en la recomendación del padrino al ahijado, los clubs privados de compras han establecido que el padrino y el ahijado deben ser “familiares y amigos”. De esta forma se garantizan un fuerte grado de relación entre ellos, una cierta homogeneidad en los gustos y las características y la credibilidad del padrino como fuente de la recomendación. Tanto los clubs pequeños, como Glamounity o VIPcompras, como los grandes, como Privalia o Dreivip, subrayan que el apadrinamiento debe ser limitado al entorno restringido de amigos y familiares. Privalia lo establece en sus condiciones de uso (Privalia, 2010) en los siguientes términos:

Los socios podrán apadrinar a sus familiares y amigos para que ellos también puedan convertirse en socios de Privalia [...]. Sin embargo, con el fin de conservar el carácter exclusivo de Privalia, el apadrinamiento debe limitarse a este entorno restringido. Se prohíben los apadrinamientos masivos, como, por ejemplo, los que tengan su origen en anuncios en Internet, en revistas o en cualquier otro medio de comunicación.

Reflexiones finales

El objetivo de este trabajo ha sido analizar las motivaciones que subyacen en la estrategia de apadrinamiento que llevan a cabo los clubs privados de compras *on-line*. Se trata de un nuevo modelo de negocio que se ha popularizado durante estos últimos años y en el cual las empresas comercializan sus productos exclusivamente a través de la Red. Evidentemente, la aparición de numerosas compañías que desarrollan, total o parcialmente, su actividad por Internet ha obligado a revisar las pautas de comportamiento de muchas empresas. Por una parte, la competencia, especialmente en ciertos sectores, se ha intensificado, ya que la dilución de los límites geográficos permite a los consumidores disponer de una oferta más amplia. Por otra, las empresas ya no pueden obtener datos sobre los consumidores mediante la evaluación de sus opiniones, sus características demográficas o su actuación dentro del establecimiento, como es habitual en el mundo físico. En consecuencia, con el fin de adquirir un conocimiento suficiente del comportamiento, los gustos y las necesidades de sus clientes, las empresas *on-line* se han visto obligadas a diseñar mecanismos para recabar esta información que difieren de forma importante de los utilizados tradicionalmente.

En este contexto, el apadrinamiento se ha revelado como una herramienta estratégica para la adquisición de nuevos usuarios por parte de los clubs de compras *on-line*. Su modelo de negocio potencia el éxito de esta práctica como medio no solo para incrementar el mercado de estas empresas, sino también para obtener información sobre el público objetivo, de manera

El apadrinamiento va más allá del 'word-of-mouth' al incentivar la recomendación positiva

que se favorezca una mejor adaptación a sus gustos y sus necesidades, con el consiguiente incremento de las ventas.

Nuestro estudio trata de profundizar en los motivos que inducen a los padrinos a recomendar una empresa determinada, ya que de ese modo será posible diseñar incentivos que potencien dicho sistema de recomendación. Entre las prácticas que se han utilizado con más frecuencia, cabe destacar la posibilidad de obtener descuentos en el precio, el establecimiento de herramientas de interacción social entre los usuarios a través de los blogs o la publicidad de las marcas y los valores de la empresa. Mediante este tipo de mecanismos, los clubs privados de compras han conseguido infundir en sus usuarios un deseo de recomendar su página web a amigos y familiares que resulta más efectivo y va más allá del tradicional WoM, con el consiguiente incremento de sus ventas. ▢

Bibliografía

- ALTMAN, S. (2005): "New Customer Welcome Programs", *Target Marketing*, vol. 28, pp. 109-110.
- ANDROUTSOPOULOS, I.; KOUTSIAS, J.; CHAUDRINOS, K. V. Y SPYROPOULOS, C. (2000): "An Experimental Comparison of Naïve Bayesian and Keyword-Based Anti-Spam Filtering with Personal E-mail Messages", *23rd ACM SIGIR Conference*, pp. 160-167.
- ARNDT, J. (1967): "Role of Product-Related Conversations in the Diffusion of a New Product", *Journal of Marketing Research*, vol. 4, pp. 291-295.
- BABIN, B. J.; DARDEN, W. R. Y GRIFFIN, M. (1994): "Measuring Hedonic and Utilitarian Shopping Value", *The Journal of Consumer Research*, vol. 20, pp. 644-656.
- BANSAL, H. S. Y VOYER, P. A. (2000): "Word-of-Mouth Processes within a Services Purchase Decision Context", *Journal of Service Research*, vol. 3, pp. 166-177.
- BATRA, R. Y AHTOLA, O. T. (1990): "Measuring the Hedonic and Utilitarian Sources of Consumer Attitudes", *Marketing Letters*, 2, pp. 159-170.
- BAYBARS, M. Y USTUNDAGLI, E. (2011): "Attitudes toward online shopping from the aspects of personal characteristics and shopping motive through a developing concept: private shopping", *International Journal of Business and Management Studies*, vol. 3, pp. 201-210.
- BIRKE, D. Y SWANN, P. (2005): "Network Effects, Network Structure and Consumer Interaction in Mobile Telecommunications", ITS 16th European Regional Conference, Porto, september 2005.
- BLOCH, P. H.; SHERRELL, D. L. Y RIDGWAY, N. M. (1986): "Consumer Search: An Extended Framework", *Journal of Consumer Research*, vol. 13, pp. 119-126.
- BROWN, J.; BRODERICK, A. J. Y LEE, N. (2007): "Word of Mouth Communication within Online Communities: Conceptualizing the Online Social Network", *Journal of Interactive Marketing*, vol. 21, pp. 2-20.
- BROWN, J. J. Y REINGEN, P. H. (1987): "Social Ties and Word-of-Mouth Referral Behaviour", *Journal of Consumer Research*, vol. 14, pp. 350-362. <http://dx.doi.org/10.1086/209118>
- BUYVIP (2009): "Cambia la vida de millones de niños con BuyVIP y UNICEF. Disponible en [http://press.Buyvip.com/es/news/2009-12-22/cambia-la-vida-de-millones-de-ninos-con-Buyvip-y-unicef.htm].
- BUYVIP (2010): "Amazon confirma la compra de BuyVIP.com". Disponible en [http://press.buyvip.com/es/news/2010-10-07/amazon_buyvip.pdf].
- BUYVIP (2010): "En BuyVIP la amistad vale un quilate de diamantes". [Fecha de consulta: 15-11-2010]. Disponible en [http://press.Buyvip.com/es/news/2009-12-15/en-Buyvip-la-amistad-vale-1-quilate-de-diamantes.htm].
- BUYVIP (2010): <http://blog.Buyvip.com/ganafores-iphone-4-y-un-ipad/#more-9641>
- BUYVIP (2010): <http://blog.Buyvip.com/>
- DELLAROCAS, C. (2003): "The Digitation of Word of Mouth: Promise and Challenges of Online Feedback Mechanisms", *Management Science*, vol. 49, pp. 1407-1424. <http://dx.doi.org/10.1287/mnsc.49.10.1407.17308>
- DICKSON, P. R. Y SAWYER, A. G. (1990): "The Price Knowledge and Search of Supermarket Shoppers", *Journal of Marketing*, vol. 54, pp. 42-53. <http://dx.doi.org/10.2307/1251815>
- DITCHER, E. (1966): "How Word-of-Mouth Advertising Works", *Harvard Business Review*, vol. 44, pp. 147-166.
- DODDS, W. B.; MONROE, K. B. Y GREWAL, D. (1991): "The Effect of Price, Brand and Store Information on Buyer's Product Evaluations", *Journal of Marketing Research*, vol. 28, pp. 307-319. <http://dx.doi.org/10.2307/3172866>

- DREIVIP (2011): <http://www.dreivip.com/>
- EILERT, A. M. (2007): *Sold out? A study on the influence of rewarded referrals on the consumer's purchase decision*. Disponible en <http://arno.unimaas.nl/show.cgi?fid=11047>.
- Elpais.com (2010): "Amazon cierra la compra de BuyVIP y mantendrá la actual dirección". Disponible en [http://www.elpais.com/articulo/economia/Amazon/cierra/compra/BuyVip/mantendra/actual/direccion/elpepueco/20101007elpepueco_6/Tes.].
- ENGEL, J. F.; BLACKWELL, R. D. Y MINIARD, P. W. (1993): *Consumer Behaviour*, 8th ed., Forth Worth: Dryden Press.
- ESDEMARCA, (2011): <http://www.esdemarca.com/>
- ESDEMARCA, (2011): <http://www.esdemarca.com/esdemag/>
- HENNIG-THURAU, T.; GWINNER, K. P.; WALSH, G. Y GREMLER, D. D. (2004): "Electronic Word-of-Mouth via Consumer-Opinion Platforms: What Motivates Consumer to Articulate Themselves On The Internet?", *Journal of Interactive Marketing*, vol. 18, pp. 38-52. <http://dx.doi.org/10.1002/dir.10073>
- JIMÉNEZ MARTÍNEZ, J. Y MARTÍN DE HOYOS, M. J. (2007): "Indicadores y dimensiones que definen la actitud del consumidor hacia el uso del comercio electrónico", *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, vol. 31, pp. 7-30.
- KIM, D. J.; FERRIN, D. L. Y RAO, H. R. (2008): "A Trust-Based Consumer Decision-Making Model in Electronic Commerce: The Role of Trust, Perceived Risk, and Their Antecedents", *Decision Support Systems*, vol. 44, pp. 544-564. <http://dx.doi.org/10.1016/j.dss.2007.07.001>
- MCLURE, M. Y FARAJ, S. (2000): "It is what one does: Why People Participate and Help Others in Electronic Communities of Practice", *Journal of Strategic Information Systems*, vol. 9, pp. 155-173. [http://dx.doi.org/10.1016/S0963-8687\(00\)00045-7](http://dx.doi.org/10.1016/S0963-8687(00)00045-7)
- MITHAS, S.; KRISHNAN, M. S. Y FORNELL, C. (2005): "Why Do Customer Relationship Management Applications Affect Customer Satisfaction?", *Journal of Marketing*, vol. 69, pp. 201-209. <http://dx.doi.org/10.1509/jmkg.2005.69.4.201>
- MUMMERT, H. (2000): "The Year's Best Bells & Whistles", *Target Marketing*, vol. 23, pp. 3-5.
- PRIVALIA (2010): <http://es.privalia.com/public/register>.
- PRIVALIA (2010): <http://blog.es.privalia.com/>
- PRIVALIA (2010): "De cómo Jota viajó a Congo con Amca:)". Disponible en [<http://blog.es.privalia.com/2010/11/03/de-como-jota-viajo-a-congo-con-amka/>].
- PRIVALIA (2010): <http://es.privalia.com/public/terms>
- PRIVATEOUTLET (2011): <http://es.privateoutlet-blog.com/2011/07/entrevista-con-la-ganadora-del-mes-de-marzo/#comments>.
- PRIVATEOUTLET (2011): <http://es.privateoutlet-blog.com/>
- RICHINS, M. L. Y ROOT-SHAFFER, T. (1988): "The Role of Involvement and Opinion Leadership in Consumer Word-of-Mouth: An Implicit Model Made Explicit", *Advances in Consumer Research*, vol. 15, pp. 32-36.
- SANDARAM, D. S.; MITRA, K. Y WEBSTER, C. (1998): "Word-of-Mouth Communications: A Motivational Analysis", *Advances in Consumer Research*, vol. 25, pp. 527-531.
- SANDULLI, F. D. Y MARTÍN BARBERO, S. (2004): "Música en Internet: estrategias a seguir", *Universia Business Review*, n.º 4, pp. 30-41.
- SCHACTER, S. (1959): *The Psychology of Affiliation: Experimental Studies of the Source of Gregariousness*, Stanford CA: Stanford University Press.
- SCHIFFMAN, L. G., Y KANUK, L. L. (1995): *Consumer Behavior*, 9th ed., Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- WTO, P. L.; LIAO, C. Y LIN, T. H. (2007): "Shopping Motivations on Internet: a Study Based on Utilitarian and Hedonic Value", *Technovation*, vol. 27, pp. 774-787. <http://dx.doi.org/10.1016/j.technovation.2007.01.001>
- VERLEGH, P. W. J.; PRUYN, A. TH. H. Y PETERS, K. A. (2003): "Turning Shoppers into Sellers: Two Experiments on Member-Get-Member Campaigns", *Advances in Consumer Research*, vol. 30, pp. 364-365.
- VIPCOMPRAS (2010): <http://www.vipcompras.com/register.php>.
- VOSS, K. E.; SPANGENBERG, E. R. Y GROHMANN, B. (2003): "Measuring the Hedonic and Utilitarian Dimensions of Consumer Attitude", *Journal of Marketing Research*, vol. 40, pp. 310-320. <http://dx.doi.org/10.1509/jmkr.40.3.310.19238>
- WIRTZ, J. Y CHEW, P. (2002): "The Effects of Incentives, Deal Proneness, Satisfaction and Tie Strength on Word-of-mouth Behavior", *International Journal of Service Industry Management*, vol. 13 (2), pp. 141-162. <http://dx.doi.org/10.1108/09564230210425340>

El índice de credibilidad: una propuesta metodológica para incrementar la eficacia de los planes de empresa

José Luis Retolaza

Senior research en el Instituto de Economía Aplicada a la Empresa (UPV/EHU) y director del Aurkilan Business Ethics Research Institute (España).

Leire San José

Profesora titular del área de Finanzas de la Universidad del País Vasco (UPV/EHU) (España).

Txomin Iturralde

Profesor titular del Departamento de Economía Financiera II de la Universidad del País Vasco (UPV/EHU) (España).

jose Luis.retolaza@ehu.es, leire.sanjose@ehu.es, txomin.iturralde@ehu.es

Recibido: junio, 2011.

Aceptado: octubre, 2011.

Publicado: mayo, 2012.

Resumen

El instrumento más utilizado para realizar la previsión de éxito en la creación de empresas, el plan de empresa, no tiene un alto grado de garantía y, por tanto, su credibilidad es mínima. En este trabajo se desarrolla una metodología con objeto de proporcionar una eficiencia relativa mayor que la de metodologías previas, para lo cual se efectúa un proceso de *benchmarking* a través del DEA (Data Envelopment Analysis –Análisis Envolvente de Datos–). Las principales aportaciones de este trabajo son dos: por un lado, se propone una metodología que permite valorar un nuevo proyecto empresarial mediante la comparación de la eficiencia de las empresas; por otro, esta metodología permite obtener un índice de credibilidad del propio proyecto de viabilidad o plan de empresa, lo que aporta valor añadido al tradicional plan, que carece de indicadores que ofrezcan información sobre las garantías de éxito empresarial del proyecto. Esta metodología no está exenta de limitaciones. Las principales son la necesidad de establecer un grupo de empresas de referencia, con los problemas que ello conlleva, y la falta de contraste empírico que valide esta metodología.

Palabras clave

Creación de empresas, plan de empresa, eficiencia, DEA (Análisis Envolvente de Datos).

Abstract

The business plan, the most frequently tool used for the provision of the success of entrepreneurship has not a high degree of assurance, and therefore its credibility is minimal. This paper develops a methodology in order to provide a relative efficiency greater than previous methods for which a *benchmarking* process is carried out through the DEA (Data Envelopment Analysis). The main contributions of this paper are twofold. On the one hand, we propose a methodology to assess a new business plan by comparing the efficiency of enterprises. On the other hand, this methodology would produce an index of credibility of own project feasibility or business plan; what adds value to the traditional plan with lack of indicators that provide information about the guarantee of business success of the project. This methodology is not without limitations. The main ones are: the need to establish a reference group of companies with the problems that this entails and the lack of empirical test to validate this methodology.

Keywords

Creation of companies, business plan, efficiency, DEA (Data Envelopment Analysis).

El plan de empresa ofrece un grado de seguridad mínimo

1. Introducción

Si nos dijeran que “más del 50 % de los edificios que se construyen se caen en tres años”, nos resultaría un dato escandaloso, totalmente inasumible. Sin embargo, la cifra de empresas que se crean y no sobrepasan los tres años supera con creces ese número, y nos parece normal.

Así, el principal instrumento para prever el éxito de una nueva empresa, el plan de empresa, ofrece un grado de seguridad mínimo (Hormozi *et al.*, 2002; Perry, 2001). Pensemos por un momento, por ejemplo, en que el plan de edificación de un solar tuviera el mismo éxito que el plan de empresa. ¿Qué haríamos? Posiblemente, eso nos llevaría a no construir los edificios. La gran diferencia entre ambos es que el segundo no suele transmitir el mismo grado de seguridad. ¿A qué se debe el grado de incertidumbre propio del plan de empresa? Posiblemente a la incontrastabilidad de los datos, en especial de las previsiones de ventas. ¿Es posible incrementar de alguna forma el grado de certeza en el resultado real de la empresa?

Los mecanismos de revisión del plan por un experto o grupo de expertos, los únicos utilizados hasta la fecha, son muy poco prácticos (Turini *et al.*, 2010); en primer lugar, es difícil buscar un experto o grupo de expertos que los contrasten y el procedimiento es realmente caro; en segundo lugar, la fundamentación de la propia opinión de los expertos es complicada y su opinión, subjetiva.

En este artículo proponemos una forma alternativa de valorar la credibilidad del plan de empresa, basada no en la relación del plan con la realidad a la que hace referencia, sino en un análisis estocástico de datos; es decir, en la comparación con otras empresas similares que estén funcionando en la realidad. Para valorar la credibilidad del plan de empresa recurrimos a un proceso de *benchmarking* basado en la eficiencia relativa, a través de la técnica de Análisis Envolvente de Datos (Data Envelopment Analysis, DEA). Así, este artículo pretende valorar de un modo relativamente objetivo la eficacia de los planes de empresa.

El resultado nos proporcionaría una eficiencia relativa de la nueva empresa en relación con empresas similares que operan en el sector bajo el supuesto de tendencia y continuidad; un bajo índice de eficiencia nos ofrecería una mayor credibilidad del plan de empresa, mientras que puntuaciones cercanas al 100 % nos harían sospechar de la credibilidad de los datos aportados por el promotor o de las relaciones establecidas entre ellos. En concreto, perseguimos identificar la credibilidad de los datos aportados en un proyecto, por lo que este no debe estar constituido, ya que, si fuera así, este análisis carecería de sentido y bastaría comparar el proyecto con el funcionamiento real. Asimismo, la comparación con un grupo de referencia tiene su dificultad y así lo veremos a lo largo del trabajo. El objetivo consistirá en ajustar lo más exactamente las variables del grupo de referencia y su edad, en función del sector de actividad.

Este trabajo se ha estructurado de la siguiente manera. Tras esta introducción, en la segunda sección se describe el problema objeto de análisis en cuanto a la falta de fiabilidad existente de los planes de empresa. En la tercera sección se presenta la propuesta de utilizar el análisis de eficiencia como método para incrementar la credibilidad de dichos planes. Los principales resultados de la investigación son recogidos en el apartado cuarto. A continuación se recogen las principales conclusiones del trabajo y finalmente se presentan las referencias bibliográficas utilizadas.

¿Es posible
incrementar el
grado de certeza
en el resultado
real de la
empresa?

2. Problema objeto de análisis: la credibilidad de las previsiones en los planes de empresa

El plan de empresa es la columna vertebral de cualquier nuevo proyecto empresarial; sin embargo, cada vez aparecen más datos que tienden a falsear este supuesto. Así, el cierre, en un plazo inferior a tres años, de cerca del 50 % de las nuevas empresas creadas (Consejo Superior de Cámaras de Comercio, 2006; García Ordoñez, 2007; Peña, 2008) sugiere que, en el mejor de los casos, los planes no son buenos predictores del resultado final. De hecho, un estudio realizado por el Babson College (Lange *et al.*, 2006), que analiza 116 empresas creadas por alumnos de la escuela entre 1985 y 2003, concluye que no hay diferencias significativas en los resultados entre las que se iniciaron con un plan formal y las que no; o, lo que es lo mismo, la relación entre realizar un plan de empresa y que dicho plan se cumpla es puro azar. En definitiva, siguiendo a Crawford-Lucas (1992), el hecho de utilizar un plan de empresa no garantiza el éxito del proyecto.

El análisis de las Administraciones Públicas centrado en la identificación de proyectos empresariales interesantes, no solo socialmente, sino también con garantías económicas en el futuro, se basa en los planes de empresa. Herramienta altamente utilizada en la que se esbozan los beneficios estratégicos y tangibles de la nueva empresa, así como los recursos, los costes y los riesgos. Asimismo, la misión debe ser clara (Covello y Hazelgren, 2005; Blackwell, 2008) y los objetivos y beneficios deben ser identificados y justificados (Crawford-Lucas, 1992; Pinson, 2005). Esta herramienta, que bien utilizada puede ser útil, es sustento de Agencias de Desarrollo y Administraciones para determinar las políticas de actuación y la distribución de los recursos económicos y sociales con objeto de dinamizar los proyectos más interesantes. Así, el plan de empresa, en todos sus tipos y modalidades, es una de las herramientas a las que dedican gran parte de sus recursos. Sin embargo, los resultados del plan de empresa, al menos en sus formatos actuales, parecen no aportar excesivo valor al proyecto empresarial real (Abrams y Kleiner, 2003; Honig y Karlsson, 2004). Siendo así, esto supone, en el mejor de los casos, una importante fuente de gasto de recursos, tanto temporales como materiales, del propio promotor y de aquellas instituciones y programas que orientan su apoyo al proyecto a través de este recurso. Por ello, aportar valor en términos de orientación hacia mecanismos que puedan mejorar la credibilidad de los planes de empresa y, por consiguiente, de los proyectos empresariales futuros será interesante, aunque los resultados sean aún de carácter exploratorio.

La línea clásica de trabajo se centra en la mejora del Plan de Empresa y de los instrumentos que se utilizan; sin embargo, el problema básico es que los datos que soportan el plan, más allá de análisis de coherencia lógica y de comparación con datos objetivos del entorno (precios de alquiler, suministros, coste de la mano de obra...), descansan en las previsiones aportadas por el promotor. Este problema es inherente al propio plan de empresa, ya que, si no fuera sí, el emprendedor delegaría de modo espurio su papel en el asesor, pasando a ser mero agente del proyecto desarrollado por un tercero con escasa implicación en el riesgo.

Así pues, la única forma de incrementar la credibilidad del plan de empresa consiste en solicitar al promotor indicios de la calidad de sus previsiones (Retolaza *et al.*, 2007), lo cual resulta relativamente sencillo en el apartado de costes, pero sumamente complicado en el de ventas (Rea, 1989). Si bien es cierto que se pueden comparar las cifras de ventas previstas con las de otras empresas similares, también lo es que resulta sumamente difícil identificar una o varias empresas con las mismas características que el proyecto que nos ocupa, ya que unas diferirán en el tamaño, otras en las inversiones, otras en la calidad de los recursos humanos y otras, simplemente, en la ubicación.

Para valorar la credibilidad del plan de empresa recurrimos a un proceso de 'benchmarking'

Ante este problema, proponemos completar el plan de empresa con un análisis de su credibilidad. El plan de empresa lo continuaría desarrollando el promotor de esta con más o menos asesoramiento; una vez finalizado el plan, se compararía su eficiencia relativa, basándose en sus *inputs* y sus *outputs* fundamentales, con la eficiencia relativa de un grupo de empresas del sector.

3. El análisis de eficiencia como indicador de la credibilidad de las previsiones

La medición de la eficiencia relativa se remonta a Farrell (1957), que desarrolla los trabajos de Debreu (1951) y Koopmans (1951), los cuales definen la eficiencia empresarial considerando múltiples *inputs*. Concretamente, se propone medir la eficiencia en función de dos componentes básicos; por un lado, la eficiencia técnica, la cual refleja la habilidad de una empresa para obtener el máximo *output* desde un conjunto de *inputs*; y, por otro, la eficiencia de recursos, la cual refleja la habilidad de la empresa en la utilización de los *inputs* en proporciones óptimas y en función de sus respectivos precios. La combinación de estas dos medidas proporciona la medida de la eficiencia económica.

El concepto de eficiencia se define en una unidad de decisión como la posición relativa de esa unidad con respecto a la frontera de la mejor ejecución, establecida matemáticamente por la ratio compuesta por la suma de los *outputs* frente a los *inputs* y sus correspondientes ponderaciones (Charnes *et al.*, 1978).

La selección de la metodología DEA para el análisis de la eficiencia de los planes de empresa y su comparación con la eficiencia de un grupo de empresas de referencia ha venido determinada por su sencillez conceptual y su versatilidad como herramienta. Anteriormente, en la literatura científica podemos además encontrar trabajos que, si bien de forma más técnica y menos práctica, utilizan la metodología DEA con un objetivo similar (Kaoru y Miki, 2010; Trappey y Tzu-An, 2008), lo que justifica el esfuerzo realizado en este trabajo para poder dar una visión más realista y sobre todo práctica en cuanto a la utilización de esta técnica para mejorar la credibilidad de los planes de empresa.

La metodología DEA es una técnica no paramétrica determinista propuesta por Charnes *et al.* (1978) y desarrollada por Banker *et al.* (1984) y Banker (1984). Esta técnica está especialmente indicada para calcular la eficiencia de unidades productivas con múltiples *outputs* e *inputs*. Por consiguiente, su carácter no paramétrico evita la imposición de una forma funcional determinada. Esta flexibilidad en la forma funcional supone una gran ventaja en aquellos procesos cuya modelización presenta dificultades, como es el caso de los planes de empresa, que pueden responder a proyectos empresariales muy diferentes.

Esta metodología estima la frontera de eficiencia mediante técnicas de programación lineal, la cual viene determinada mediante unas funciones envolventes de las combinaciones de *outputs-inputs* proporcionadas por los datos empíricos, para lo que se requiere disponer de información de varias unidades de decisión o *decision making units* (DMU) (para un desarrollo más exhaustivo de su fundamentación puede consultarse Charnes *et al.* [1995] y, para un análisis de las metodologías empleadas en la década de los setenta y ochenta, que es cuando realmente adquiere importancia, puede consultarse Seiford y Thrall [1990] y Seiford [1996]). Las DMU pueden ser empresas, unidades estratégicas de negocio, departamentos e incluso procesos específicos de las propias empresas. En nuestro caso, estas DMU serán tanto el plan de empresa como las empresas reales del grupo de contraste.

Los planes de empresa no son buenos predictores del resultado final

El análisis del conjunto de DMU permite obtener un valor que determina la máxima eficiencia. Este valor de máxima eficiencia es igual a 1, o a 100 %, dependiendo de la escala utilizada por el modelo DEA; en nuestro caso hemos trabajado con el 100 % por resultar más intuitivo su análisis. A medida que una empresa se encuentre alejada de la frontera (la cual viene determinada por el conjunto de unidades de decisión que obtienen la máxima eficiencia), el valor descenderá y se situará entre 0 y 1, o entre el 0 % y el 100 %, según la escala utilizada. Este método nos permite obtener la eficiencia relativa, no la absoluta. De esta forma se obtienen las DMU más eficientes en comparación con la selección considerada; es decir, se establecen qué unidades son más eficientes en comparación con el resto.

El método DEA, o método que establece la frontera de la eficiencia, ha demostrado ser útil en el análisis de la eficiencia de series de unidades de decisión en términos de *inputs* y *outputs* múltiples. Además, se ha demostrado su utilidad desde la perspectiva de evaluación de los sistemas de medida de la ejecución empresarial (Castelló y Giralt, 2008) específicamente mediante sus ventajas, las más importantes de las cuales enumeramos a continuación:

- Dado que utiliza algoritmos de programación lineal para el cálculo de la frontera, el DEA no incurre en errores producidos en la especificación de la función, ya que su aplicación puede darse con múltiples *inputs* y *outputs* sin previa delimitación de su relación y con magnitudes físicas no monetarias.
- La aplicación del DEA no requiere una determinación previa de la función entre *inputs* y *outputs*. Además, pueden ser integrados en la función múltiples *inputs* y *outputs*, lo que facilita el análisis conjunto de la eficiencia en las DMU. Asimismo, los *inputs* y los *outputs* pueden ser medidos mediante escalas diferentes sin que eso afecte al resultado final.
- El análisis de la ineficiencia puede ser efectuado, incluso cuantificado, no solo para el conjunto empresarial, sino también para cada una de las unidades de decisión en particular. Así pueden obtenerse resultados particulares para cada una de las empresas y en comparación con el resto de las unidades analizadas.
- Esta técnica puede ser aplicada en amplitud de sectores, debido a que pueden utilizarse multitud de *inputs* y *outputs*, los cuales pueden ser definidos y expresados de diversas formas, siempre y cuando sean justificados exhaustivamente por los investigadores. Citamos algunos de los sectores en los que más se ha hecho uso de esta técnica: sanidad, educación, banca, manufactura, gestión empresarial, servicios, etc.
- Esta técnica ofrece establecer un *benchmarking* entre DMU, dado que a cada empresa ineficiente se le asigna un grupo de unidades propuestas para ella como grupo de empresas con las que se comparará. Se establece así un conjunto de unidades de decisión que forman la frontera de empresas eficientes para poder comparar la empresa ineficiente con ellas y poder focalizar sus iniciativas y sus acciones empresariales para obtener la competitividad en su sector.

Esta última propiedad permite que la técnica facilite no solo una evaluación de la credibilidad, sino también una orientación de los factores que posibilitan una mejora significativa de la eficiencia del proyecto.

No obstante, esta técnica tiene una serie de limitaciones que deberemos considerar cuando interpretemos los resultados obtenidos y también en el caso del establecimiento de políticas

El hecho de utilizar un plan de empresa no garantiza el éxito del proyecto

empresariales para obtener la competitividad empresarial. Las principales limitaciones son las siguientes (Seiford, 1996):

- El tratamiento de los recursos y/o los productos como homogéneos cuando son heterogéneos.
- La elección de los *inputs* y los *outputs* es la fundamentación de este método; por ello se exige en este tipo de estudios el máximo rigor metodológico en la selección y la medición de las variables.
- La exclusión de alguno de los *inputs* u *outputs* puede hacer variar el resultado de la eficiencia relativa. Además, este puede verse agravado con fallos en la medición de las variables o la omisión de observaciones en torno a las organizaciones, si bien estos fallos no son propios solo del DEA, sino también de los estudios empíricos en general.
- El método DEA ofrece una aproximación de la eficiencia, es decir, mide la eficiencia relativa y no la absoluta; por ello, no nos permite determinar una eficiencia teórica para el conjunto de las empresas que se analizan.
- Al ser una técnica no paramétrica, el DEA no permite contrastar hipótesis estadísticas de forma fiable, lo que supone una desventaja en comparación con otras técnicas.
- Esta técnica se centra en la comparación de cada productor o DMU con los mejores DMU, lo que hace que se sustente en un método extremo, métodos que no son adecuados para todos los análisis.

4. Metodología de análisis e hipótesis

La evaluación de credibilidad propuesta se fundamenta en la hipótesis de que una nueva empresa difícilmente va a ser tan eficiente como las mejores empresas (del sector) existentes. La hipótesis para procesos productivos propuesta por Henderson (1983; 1984) respecto a la curva de la experiencia del Boston Consulting Group es utilizada como nexo centralizador. Esta hipótesis, la cual se ha generalizado e incorporado, en especial por Wernerfelt (1984), al conjunto de la gestión, ha dado lugar a una escuela de estrategia, la escuela del aprendizaje (Mintzberg, Ahlstrand y Lampel, 1998), señal de la importancia adquirida. Es cierto que ha sufrido diversas críticas, como las de Hall y Howell (1985); no obstante, en este trabajo no desarrollamos la investigación bajo el criterio de universalidad, sino que, una vez estudiada y analizada la literatura especializada referente, sustentamos la investigación en la posibilidad de generar una hipótesis de trabajo que se sustenta en la hipótesis de Henderson.

En esta línea nos centramos en la afirmación de que la empresa de nueva creación en un primer momento se sitúa en una posición baja-media, debido, principalmente, al mecanismo de la curva de experiencia (Henderson, 1983, 1984), que incluiría lo siguiente:

- Eficiencia en el trabajo.
- Eficiencia tecnológica.
- Mejor utilización de los equipos.
- Cambios en el mix de recursos.
- Rediseño del producto o servicio.
- Efecto de red.
- Transmisión de la experiencia entre productos/servicios.

El análisis del conjunto de DMU permite obtener un valor que determina la máxima eficiencia

A los efectos clásicos de la curva de experiencia señalados con anterioridad habría que añadir la ineficiencia producida por los retardos en el proceso de implementación.

Dado el conjunto de ineficiencias de un nuevo proyecto empresarial, resulta complicado que su eficiencia pueda ser similar a la media del sector en un primer momento y casi imposible que se acerque a la de las empresas más eficientes. Así, si un proyecto empresarial muestra una eficiencia del 100 % en relación con las mejores empresas de referencia, hará sospechar que la eficiencia del proyecto es más alta que la que se puede conseguir en la realidad, con lo que la credibilidad de los datos aportados por el promotor será escasa; si, por el contrario, la empresa se sitúa en una eficiencia del 10 % con relación a las empresas de referencia o es un proyecto con una eficiencia inferior a la de la mayoría de las empresas del sector¹, la credibilidad del proyecto aumenta, ya que parece mucho más sencillo de conseguir.

Si bien a lo largo de este trabajo se ha hecho referencia a la importancia de la utilización de la metodología DEA, es importante subrayar que el hecho de sustentar el análisis objeto de este trabajo en la hipótesis del impacto de la curva de experiencia en las eficiencias relativas hace necesario realizar un contraste empírico en el que se comparen las eficiencias, para lo que la metodología DEA es pertinente; principalmente porque permite la comparación relativa de eficiencias, tanto entre dos empresas como entre el momento t y el momento $t + 1$ de una misma empresa. En este caso comparamos el momento t de la nueva empresa con los momentos $t + 1$ de empresas que ya se encuentran en funcionamiento.

En esta línea, el análisis de las eficiencias relativas de las empresas mediante la metodología DEA se puede analizar con distintas herramientas informáticas. Nosotros hemos utilizado dos programas disponibles en el mercado: uno gratuito, el EMS (Efficiency Measurement System, versión 1.3, Holger Scheel), y otro comercial, el Frontier Analyst 4. Los resultados obtenidos con ambos son similares, pero el segundo dispone de una interfaz más amigable y resulta mucho más cómodo en su utilización.

La herramienta valora la eficiencia relativa entre *inputs* y *outputs* de la nueva empresa, a través de los datos presentados en el estudio de viabilidad, con un grupo de empresas del sector. Por ello, es necesario identificar correctamente las variables que se van a utilizar como *inputs* y como *outputs*. Para cada proyecto se deben elegir los *inputs* con dos criterios:

1. Que se consideren significativos para el proyecto en cuestión.
2. Que sean diferenciales en el análisis de eficiencia.

En nuestros trabajos exploratorios hemos considerado como posibles *inputs* los fondos propios, el patrimonio neto, el número de trabajadores, el inmovilizado material y la facturación –cuando esta estaba asegurada y el problema de credibilidad se centraba en el margen–, la ubicación, los metros cuadrados de instalaciones... Como *outputs* hemos considerado los beneficios, en cualquiera de sus formas, la facturación y la solvencia. En cualquier caso, las variables seleccionadas deben ajustarse al grupo de análisis y resulta interesante reducir a una sola las variables que presenten altos niveles de correlación.

Aunque fundamentalmente hemos trabajado con variables cuantitativas cuyos datos se pudieran extraer fácilmente de una fuente secundaria², la metodología también soporta

¹ Lógicamente, con independencia del grado de eficiencia relativo, el proyecto deberá dar resultados positivos.

² Para la obtención de datos se ha utilizado la base de datos SABI (Sistema de Análisis de Balances Ibéricos).

Hipótesis: una nueva empresa difícilmente va a ser tan eficiente como las mejores empresas (del sector)

variables cualitativas, como la calidad de la ubicación, aunque hay que darles un rango numérico para su tratamiento³.

Como ya hemos señalado, el análisis de los datos se sustenta en la hipótesis de que las empresas de nueva creación suelen presentar un período de puesta en marcha, por lo que es difícil que en un primer momento alcancen eficiencias óptimas en relación con las otras empresas de referencia.

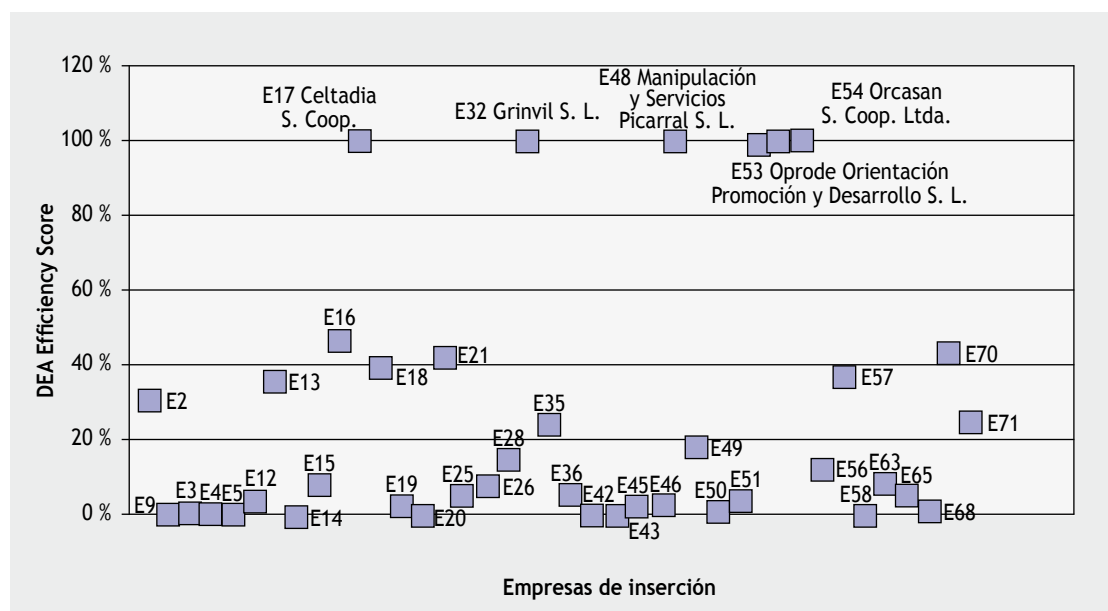
5. Análisis exploratorio: casos que ejemplifican el estudio de la eficiencia relativa en el plan de empresa

Dado que el estudio realizado es una propuesta que se sustenta en teorías e hipótesis que han sido contrastadas mediante el análisis de caso (Yin, 1994), a continuación se han seleccionado unos ejemplos que representan realidades distintas para describir la potencial utilización de este índice de credibilidad con objeto de mejorar el uso y la representatividad de los planes de empresa específicamente para empresas de nueva creación que no hayan sido constituidas en el momento del análisis. Esta técnica, como se ha dicho, también tiene una limitación: debe existir un sector con una trayectoria relativamente constante en el tiempo para que la potencial empresa y sus consiguientes variables puedan ser comparadas con la realidad existente.

En el cuadro 1 se puede observar un ejemplo de análisis de eficiencia aplicado a un estudio sobre las empresas de inserción.

Cuadro 1

Aplicación de la metodología DEA para el análisis de la eficiencia: el caso de las empresas de inserción



Fuente: Retolaza y San-José (2008: 109)⁴.

³ Es posible catalogar el emplazamiento de un comercio en una escala Likert de cinco posiciones: 1, muy mala ubicación; 2, mala; 3, normal; 4, buena; y 5, excelente.

⁴ El programa de análisis utilizado ha sido el EMS.

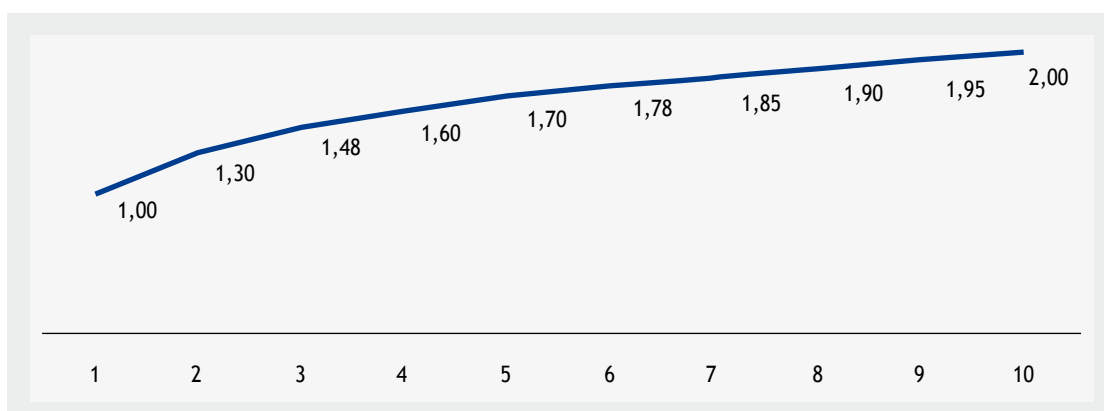
La metodología también soporta variables cualitativas

Las empresas más eficientes del grupo analizado se sitúan en la puntuación 100 y el resto de las empresas se reubica en relación con estas empresas. La ineficiencia de cada empresa o proyecto empresarial viene dada por la función $f(x) = 100 - y$, la cual indica el margen de progreso que tiene la empresa en relación con el incremento de eficiencia. Para una comprensión más intuitiva, dividiremos la puntuación obtenida por 10, para que la puntuación resultante se sitúe entre el 0 y el 10.

Transformando la puntuación en una función logarítmica, obtendremos una puntuación que denominaremos índice de credibilidad (IC). El IC se sitúa entre 0⁵ y 2, siendo 1 el mínimo para un proyecto con credibilidad, la cual se iría incrementando de forma progresiva (véase el cuadro 2).

Cuadro 2

Transformación de la puntuación directa en el índice de credibilidad



Fuente: elaboración propia.

En el programa Frontier Analyst, las eficiencias relativas se catalogan en tres categorías, representadas por colores. El verde en el gráfico de eficiencia hace referencia a las empresas más eficientes que pueden servir de referencia al resto. Si la nueva empresa se encuentra en este grupo, la catalogaremos en rojo (escasamente creíble); si se encuentra entre el 70 % y el 100 % de eficiencia, tanto en el gráfico como en nuestra catalogación estará en amarillo (dudas sobre la credibilidad en la previsión de resultados); por último, si está por debajo del 70 % de eficiencia, en el gráfico aparecerá en rojo, es decir, como escasamente eficiente, y nosotros la catalogaremos en verde (muy creíble en sus previsiones).

En el cuadro 3 se aprecia un proceso de evaluación de credibilidad de un proyecto de centro de día. Los *inputs* elegidos han sido el capital suscrito, los costes de personal y el inmovilizado material, mientras que los *outputs* han sido el *cash flow* y los ingresos de explotación. Como hemos señalado anteriormente, este caso, al igual que el anterior, es un caso utilizado para demostrar la potencial utilización de esta metodología como herramienta para valorar la credibilidad del plan de empresa antes de que la empresa se constituya. Los

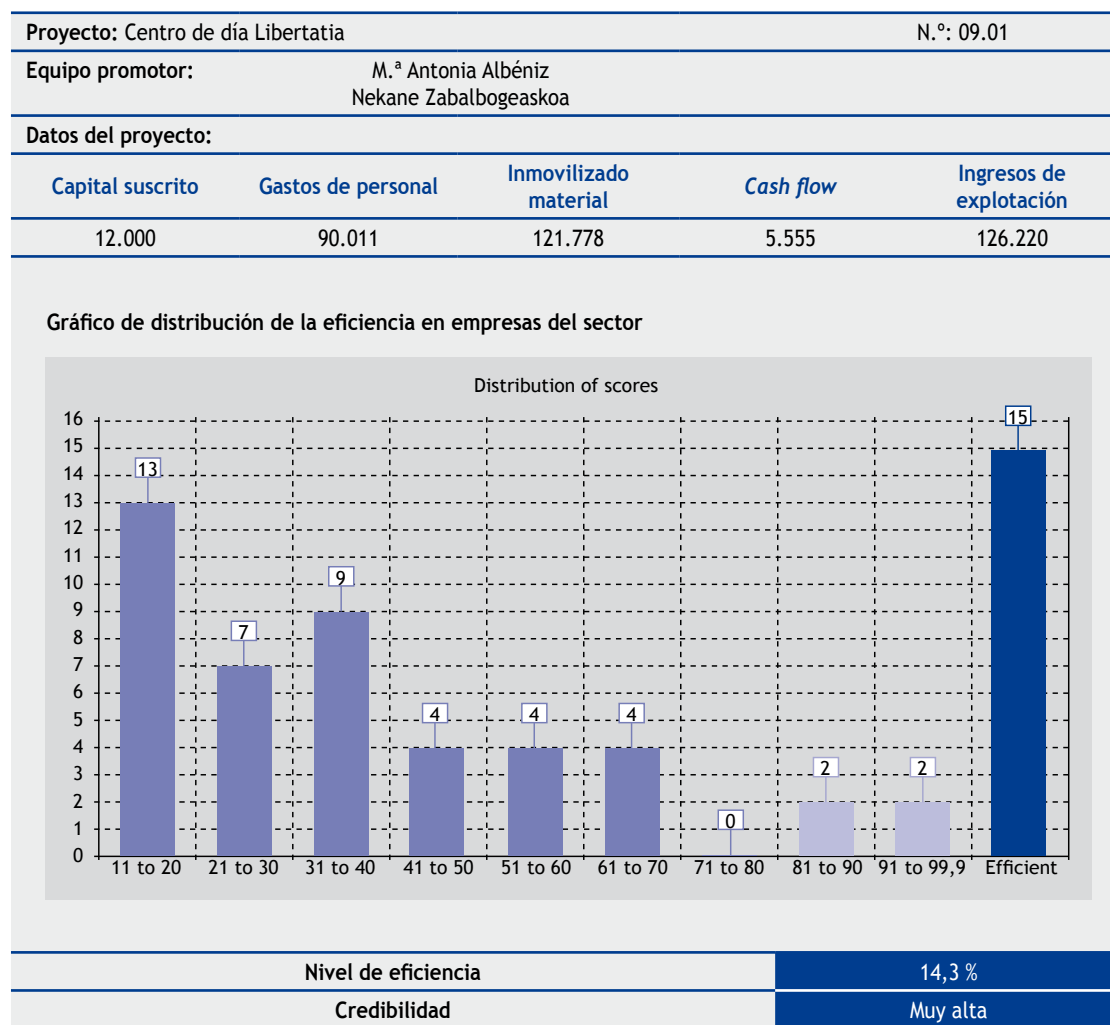
⁵ Para un nivel de eficiencia superior al 99 %, la función logarítmica daría un número negativo, pero vamos a considerar 0 como el nivel mínimo de credibilidad, por lo que se aplicaría que $f(x) < 0 = 0$.

**El DEA permite
contrastar la
eficiencia
prevista del
nuevo proyecto
empresarial**

inputs y los *outputs* seleccionados pueden variar considerablemente ya que, según los criterios descritos (significativos y diferenciables), pueden ser múltiples, sin que por ello el método deje de ser operativo. Posteriormente se ha establecido un grupo de referencia, mediante una selección de centros de día con unas dimensiones similares al analizado⁶. Como se puede observar, la eficiencia relativa de la empresa analizada es muy baja (14,3 %), por lo que la credibilidad de los datos aportados podría ser muy alta. Además, la distribución de las empresas según su eficiencia es lógica. Hay empresas muy eficientes y otras poco eficientes.

Cuadro 3

Distribución de la eficiencia en el sector: el caso del centro de día Libertatia



Fuente: elaboración propia.

⁶ La identificación del grupo de referencia se ha llevado a cabo a través de la base de datos SABI, basándose únicamente en datos cuantitativos; si se llevara a cabo basándose en centros que el promotor pueda identificar como de referencia, posiblemente el análisis ganaría en calidad.

**La distancia
entre la
eficiencia del
nuevo proyecto
y las empresas
de referencia
permite un IC**

La puntuación directa positiva en una escala del 1 al 10 sería $((100 - x)/10)$ de 8,57.

Siguiendo el proceso de transformación señalado para la obtención del IC (véase la fórmula 1):

$$\begin{aligned} IC &= \log_{10} (100 - x) \\ IC &= \log_{10} (85,7) = 1,93 \end{aligned} \quad (1)$$

En el siguiente caso se analiza la credibilidad de un estudio de viabilidad, al que se ha denominado Tank Port, en relación con las empresas del sector. Como puede verse en el cuadro 4, la empresa alcanza una eficiencia del 100 %, relegando al resto de las empresas, salvo a una, a una distancia considerable en cuanto a eficiencia se refiere.

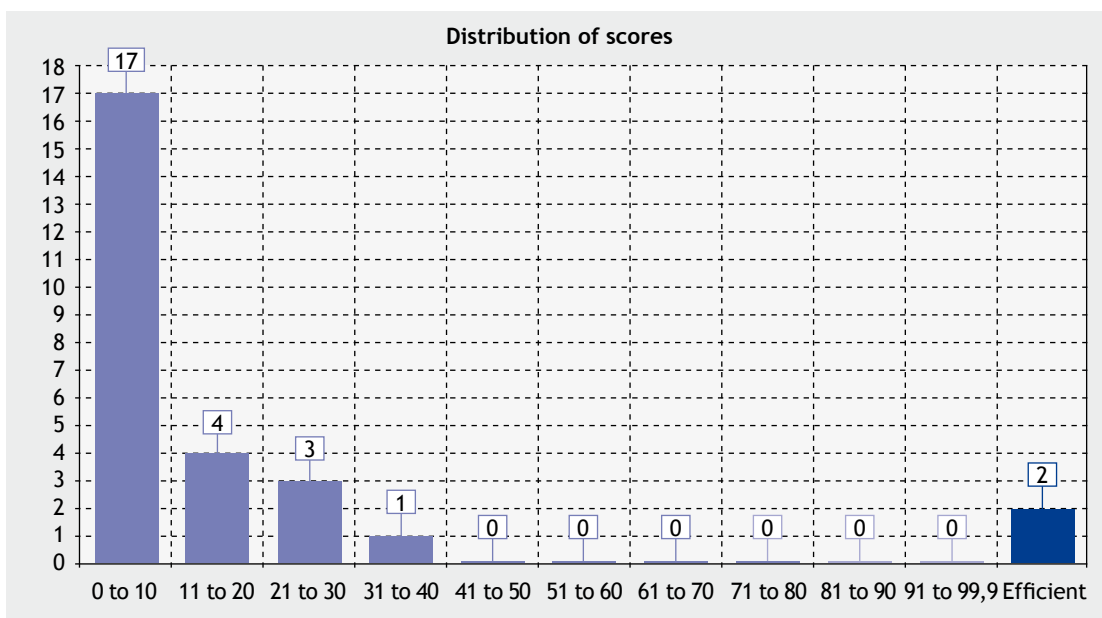
Cuadro 4
Informe del Frontier Analyst: el caso de Tank Port

Unit name	Units	Comparison 1	
	Score	Efficient	Condition
Altaller Sevilla Servicios de la	100,0 %	✓	●
Autolavados Cartes S.L.	7,4 %	■	●
Belkoain-Azpi S.L.	19,5 %	■	●
Berango 2004 Servicios Logístico	0,0 %	■	●
Central de Lavados E-5, S.L.	0,0 %	■	●
Centro de Servicios de Lavado y	2,8 %	■	●
Den Hartogh S.A.	27,2 %	■	●
Ingeniería y montajes de estacio	0,0 %	■	●
Las Gaunas S.A.	3,0 %	■	●
Lavacinca S.L.	0,0 %	■	●
Lavaderos Europa SA	21,2 %	■	●
Lavadero Centro Mana S.L.	16,3 %	■	●
Lavadero del Mediterráneo Socied	0,0 %	■	●
Lavadero Riu Clar S.L.	0,0 %	■	●
Lavadero Sesena S.L.	5,3 %	■	●
Lavados y Engrases Ugarte S.L.	13,4 %	■	●
Lavado y Engrase Madrid S.L.	0,0 %	■	●
Lavado y Engrase Valero Ruiz S.L.	0,0 %	■	●
Lavalegua S.L.	0,0 %	■	●
Lavamiranda S.L.	39,3 %	■	●
Parking Service Castellbisbal S.	18,9 %	■	●
Servi Ruta Los Mellizos Sociedad	0,0 %	■	●
Talleres La Pista S.A.	22,7 %	■	●
Talleres Zoilo Ríos, S.L.	0,0 %	■	●
Tank Port	100,0 %	✓	●
Transportes Ainsa S.L.	1,6 %	■	●
Ttes. Javier García Santos S.L.	1,3 %	■	●
27 units	Min: 0		

Fuente: elaboración propia.

Para los proyectos innovadores posiblemente el análisis de credibilidad mediante el DEA no será aplicable

Cuadro 5
Distribución y frecuencia de la eficiencia relativa: el caso de Tank Port

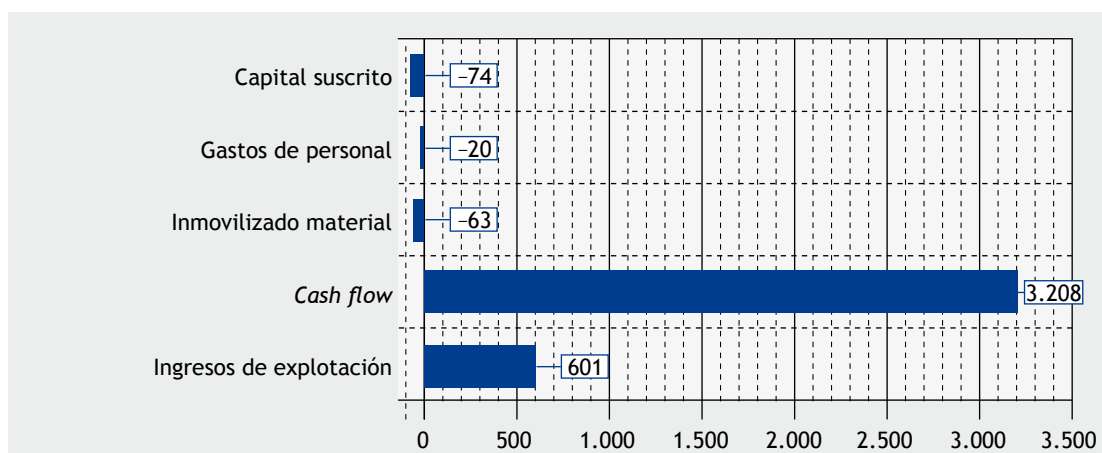


Fuente: elaboración propia.

En el histograma posterior podemos ver la escasa credibilidad que nos ofrecen los datos del proyecto (véase el cuadro 5). La gran mayoría de las empresas tienen una eficiencia muy pequeña y son pocas las empresas eficientes, una de las cuales es la Tank Port (véase el cuadro 6).

Trasformando el resultado en puntuación directa, nos daría $\circ$. Credibilidad = $\circ$.

Cuadro 6
Plan de viabilidad: el caso de Tank Port



Datos en miles de euros de 2007.

Fuente: elaboración propia.

Su utilización es más eficaz cuando el proyecto empresarial puede ubicarse en un sector establecido

Por su parte, el IC nos daría un resultado inferior a -1 . Como ya hemos señalado con anterioridad, cualquier puntuación inferior a 1 sería considerada como poco creíble, pero, en el caso de que el número resultante fuera negativo, la credibilidad sería nula. $IC < -1$, puesto que si $f(x) < 0 = 0$, el IC resultante sería 0 . $IC = 0$.

Resulta de interés estimar la aportación de los diferentes *inputs/outputs* a la eficiencia de la empresa, y de las potenciales mejoras de cada ítem con relación a las empresas de referencia (eficiencia: 100 %). Estos gráficos dan una orientación general y solo pueden interpretarse en relación con el correspondiente plan de viabilidad.

Complementariamente, podemos relacionar de forma diádica los *inputs* con los *outputs*, lo cual nos puede dar una imagen visual de la situación del proyecto con relación al grupo de empresas de referencia.

6. Conclusiones

Aplicamos la metodología del Análisis Envolvente de Datos con objeto de valorar un nuevo proyecto empresarial. Así, el DEA permite contrastar la eficiencia prevista del nuevo proyecto empresarial con las empresas existentes en el mercado. Como en términos generales es previsible que la eficiencia de una nueva empresa sea menor que la de las empresas más exitosas del mercado, la distancia entre la eficiencia del nuevo proyecto y la de las empresas de referencia del sector nos permite obtener el IC del propio proyecto de viabilidad o plan de empresa.

La metodología propuesta puede ser empleada tanto por los propios emprendedores como por las Agencias de Desarrollo u otras instituciones o inversores legítimamente interesados en el desarrollo de la nueva empresa.

Esta metodología no está exenta de limitaciones. Una importante limitación en la utilización de la metodología propuesta es la necesidad de establecer un grupo de empresas de referencia. Esto resulta bastante sencillo cuando el sector se encuentra muy definido y la nueva empresa guarda similitud con las empresas del sector; sin embargo, presenta problemas en el caso de proyectos innovadores que no se ubiquen en un sector determinado (“océano azul”) y en el caso de proyectos de menor dimensión (comercios), donde la ubicación puede resultar un factor decisivo. Para los primeros, para los proyectos innovadores que no se ubiquen en un sector determinado, posiblemente el análisis de credibilidad mediante el DEA no será aplicable. En el segundo de los casos, es posible generar un grupo de referencia en el que se tenga en cuenta como *input* la calidad de la ubicación; no obstante, el diseño del grupo de referencia exige un esfuerzo de individualización importante. En síntesis, su utilización es más eficaz cuando el proyecto empresarial puede ubicarse en un sector establecido, en el que se puede identificar un grupo de empresas de referencia con parámetros similares y disposición de datos públicos. El presupuesto fundamental, la ineficiencia de los nuevos proyectos empresariales con relación a las empresas de máxima eficiencia del sector, aunque se haya fundamentado teóricamente, no ha sido contrastado de forma empírica. En este ámbito aparece una interesante línea de investigación que permita verificar no solo si efectivamente se da esta ineficiencia inicial, sino también su rango con relación a las empresas más eficientes.

La metodología que proponemos permite un contraste empírico fuerte, con empleo de metodología cuasiexperimental e hipótesis predictivas, por lo que es posible realizar un pronóstico predictivo del índice de fracaso de un determinado conjunto de proyectos de

nuevas empresas y contrastar con posterioridad el éxito de tales predicciones basándose en los resultados reales obtenidos por las empresas. Dicho planteamiento permitiría verificar la eficiencia de la metodología DEA como predictor del éxito futuro del nuevo proyecto empresarial. ▢

7. Bibliografía

- ABRAMS, R. y KLEINER, E. (2003): *The successful business plan: Secrets and Strategies*, 4th edition (Planning Shop, Palo Alto: CA).
- BANKER, R. D. (1984): "Estimating most productive scale size in data envelopment analysis", *European Journal of Operational Research*, 17: 35-44.
- BANKER, R. D.; CHARNES, A. y COOPERS, W. W. (1984): "Some models for estimating technical and scale inefficiencies in data envelopment analysis", *Management Science*, 30(9): 1078-1092. <http://dx.doi.org/10.1287/mnsc.30.9.1078>
- BLACKWELL, E. (2008): *How to prepare a business plan*, London, England: Kogan Page.
- CASTELLÓ, E. y GIRALT, S. (2008): "Análisis de la eficiencia en costes de las empresas de transporte de mercancía por carretera: una aproximación empírica del DEA", *Revista Iberoamericana de Contabilidad de Gestión*, 6 (11): 93-120.
- CHARNES, A.; COOPER, W.; LEWIN, A. Y. y SEIFORD, L. (1995): *Data Envelopment Analysis. Theory, Methodology and Applications*, Kluwer Academic Publishers: USA. <http://dx.doi.org/10.1007/978-94-011-0637-5>
- CHARNES, A.; COOPER, W. y RHODES, E. (1978): "Measuring the efficiency of decision making units", *European Journal of Operational Research*, 2: 429-444. [http://dx.doi.org/10.1016/0377-2217\(78\)90138-8](http://dx.doi.org/10.1016/0377-2217(78)90138-8)
- CONSEJO SUPERIOR DE CÁMARAS DE COMERCIO (2006): *La empresa en España*, Madrid: Servicio de Estudios (obtenido en <https://www.camaras.org>).
- COVELLO, J. A. y HAZELGREN, B. (2005): *Your first business plan*, Naperville, IL: Sourcebooks, Inc.
- CRAWFORD-LUCAS, P. A. (1992): "Providing business plan assistance to small manufacturing companies", *Economic Development Review*, winter, 54-62.
- DEBREU, G. (1951): "The coefficient of resource utilisation", *Econometrica*, 19: 273-292.
- FARRELL, J. M. (1957): "The measurement of productive efficiency", *Journal of the Royal Statistical Society*, 120: 253-281. <http://dx.doi.org/10.2307/2343100>
- GARCÍA ORDOÑEZ, J. A. (2007): "¿Por qué triunfan o fracasan las PYMES? Su estudio en la Comunidad Andaluza", en Santamaría, J. M.; Sánchez, R. y Almorza, D. (eds.), *La pequeña y mediana empresa desde una perspectiva jurídica, económica y laboral*, Cádiz: Universidad de Cádiz, pp. 177-192.
- GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR: National Assessment United States of America: Executive Reports, 1999 to 2010 can be downloaded from www.gemconsortium.org.
- HALL, G. y HOWELL, S. (1985): "The experience curve from the economist's perspective", *Strategic Management Journal*, 6 (3): 197-212. <http://dx.doi.org/10.1002/smj.4250060302>
- HENDERSON, B. D. (1984): "The application and misapplication of the experience curve", *Journal of Business Strategy*, 4 (3): 3-9. <http://dx.doi.org/10.1108/eb039027>
- HENDERSON, B. D. (1983): "The anatomy of competition", *The Journal of Marketing*, 47: 7-11. <http://dx.doi.org/10.2307/1251489>
- HONIG, B. y KARLSSON, T. (2004): "Institutional forces and the written business plan", *Journal of Management*, 30 (1): 29-48. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jm.2002.11.002>
- HORMOZI, A. M.; SUTTON, G. S.; McMINN, R. D. y LUCIO, W. (2002): "Business plans for new or small businesses: Paving the path to success", *Management Decision*, 40 (7/8): 755-763. <http://dx.doi.org/10.1108/00251740210437725>
- KAORU, T. y MIKI, T. (2010): "Dynamic DEA: A slacks-based measure approach", *Omega-International Journal of Management Science*, 38 (3-4): 145-156. <http://dx.doi.org/10.1016/j.omega.2009.07.003>
- KOOPMANS, E. (1951): *Activity Analysis of Production and Allocation*, Cowles Commission for Research in Economics, Monograph n.º 13, Wiley: New York.
- LANGE, J. E.; MOLLOW, A.; PEARLMUTTER, M.; SINGH, S. y BYGRAVE, W. D. (2006): *Pre-startup formal business plans and post-startup performance: a study of 116 new ventures*, Babson Entrepreneurship Research Paper, Wellesley: Babson College, 1-23 (blog.guykawasaki.com).
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B. y LAMPEL, J. (1998): *Strategy Safari*, The Free Press, New York. Traducción al castellano: *Safari a la Estrategia*, Buenos Aires, 1999: Granica.

- PEÑA, I. (2008): "El Efecto de Factores Externos e Internos de la Empresa Sobre la Supervivencia de las PYME Españolas", en Rodríguez, A. (dir.): *Creación, supervivencia, crecimiento e internacionalización de las PYME jóvenes en España: 1995-2006*, Madrid: Dirección General de Política de la PYME, pp. 48-79 (obtenido en <http://www.ipyme.org>).
- PERRY, S. C. (2001): "The relationship between written business plans and the failure of small businesses in the U.S.", *Journal of Small Business Management*, 39 (3): 201-208. <http://dx.doi.org/10.1111/1540-627X.00019>
- PINSON, L. (2005): *Anatomy of a business plan: A step-by-step guide to building a business and securing your company's future*, Chicago, IL, Kaplan Publishing.
- REA, R. H. (1989): "Factors affecting success and failure of seed capital/start-up negotiation", *Journal of Business Venturing*, 4(2): 149-158. [http://dx.doi.org/10.1016/0883-9026\(89\)90028-1](http://dx.doi.org/10.1016/0883-9026(89)90028-1)
- RETOLAZA, J. L. y SAN JOSÉ, L. (2008): "Efficiency in Work Insertion Social Firms: a DEA Analysis" en De Castro, E. y Díaz de Castro, J. (eds.): *Universidad, Sociedad y Mercados Globales*, Vigo: AEDEM, pp. 99-112.
- RETOLAZA, J. L.; RUIZ, M. y ARAUJO, A. (2007): "Factores estratégicos de éxito de las empresas de inserción", *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 59: 61-89.
- SEIFORD, L. M. y THRALL, R. M. (1990): "Recent Developments in DEA: The mathematical programming approach to frontier analysis", *Journal of Econometrics*, 46: 7-38. [http://dx.doi.org/10.1016/0304-4076\(90\)90045-U](http://dx.doi.org/10.1016/0304-4076(90)90045-U)
- SEIFORD, L. M. (1996): "Data Envelopment Analysis: The evolution of the state of the art (1978-1995)", *Journal of Productivity Analysis*, 7: 99-138. <http://dx.doi.org/10.1007/BF00157037>
- TRAPPEY, A. J. y TZU-AN, C. (2008): "A DEA benchmarking methodology for project planning and management of new product development under decentralized profit-center business model", *Advanced Engineering Informatics*, 22 (4): 438-444. <http://dx.doi.org/10.1016/j.aei.2008.06.003>
- TURINI, F.; BAGLIONI, M.; BELLANDI, A.; FURLETTI, B. y PRATESI, C. (2010): "Improving the Business Plan Evaluation Process: the Role of Intangibles", *Quality Technology & Quantitative Management*, 7 (1): 35-50.
- WERNERFELT, B. (1984): "A resource-based view of the firm", *Strategic Management Journal*, 5 (2): 171-180. <http://dx.doi.org/10.1002/smj.4250050207>
- YIN, R. K. (1994): *Case Study Research. Design and Methods*, 2nd Edition, Sage Publications, London.

Influencia de los instrumentos voluntarios en la publicación de información ambiental de los hoteles españoles

Eduardo Bueno

Catedrático de Economía de la Empresa de la Universidad Autónoma de Madrid y Director del Instituto Universitario de Investigación en Administración del Conocimiento e Innovación de Empresas (IADE) (España).

M. Paz Salmador

Profesora titular de Organización de Empresas de la Universidad Autónoma de Madrid y secretaria general del Instituto Universitario de Investigación en Administración del Conocimiento e Innovación de Empresas (IADE) (España).

Aníbal Reyes

Profesor de Logística y Comercio Electrónico de la Universidad de Holguín (Cuba).

eduardo.bueno@uam.es, mariapaz.salmador@uam.es, anibalselva@yahoo.es

Recibido: septiembre, 2011.

Aceptado: diciembre, 2011.

Publicado: mayo, 2012.

Resumen

El desarrollo sostenible en el turismo es un tema de gran importancia en la actualidad. Para la consecución de este objetivo se requiere que se brinde al público un adecuado nivel de información relacionada con el medio ambiente. Con el fin de identificar qué factores influyen en la publicación de información medioambiental en los hoteles españoles se desarrolla esta investigación. A través de un análisis discriminante se ha evaluado la influencia de los instrumentos voluntarios medioambientales (IVM), así como otras variables características de los hoteles, en la publicación de este tipo de información. Como resultado se ha obtenido que las variables de mayor peso son la certificación de los sistemas de gestión ambiental y la presencia internacional del hotel. En el trabajo se describen además otros aspectos relevantes obtenidos en el análisis.

Palabras clave

Turismo sostenible, hoteles, España, información ambiental, instrumentos voluntarios medioambientales.

Abstract

Tourism has been identified as one of the most relevant industries to make important contributions to sustainable development. To achieve sustainable development objectives, tourism needs to develop and implement voluntary initiatives. Compared with regulatory instruments, voluntary instruments promise to develop faster and be more effective to achieve environmental policy objectives at a lower cost. The publication of environmental information is also important. Related to these aspects we develop this paper, aimed to analyze the influence of the different voluntary instruments for sustainable tourism on the environmental information published by Spanish hotels. Our findings indicate that the variables that discriminate best the publication of this kind of information are the certification of the Environmental Management System (EMS) and the international presence. The rest of instruments analyzed show no influence in the publication of environmental information, related to low pressure from customers about environmental care.

Keywords

Sustainable tourism, voluntary sustainability instruments, hotels, Spain, environmental information.

Introducción

En las últimas décadas, el concepto de desarrollo sostenible ha cobrado una gran importancia, como la base de un enfoque integrador de la política económica global de los próximos tiempos. Este concepto se establece a partir del informe *Nuestro futuro común*, elaborado por la Comisión Mundial sobre Medio Ambiente y Desarrollo, o también llamado Informe Brundtland, elaborado en 1987 (Brundtland, 1987).

Como resultado de la Cumbre de la Tierra, se identifica el turismo como una de las pocas industrias que pueden hacer una contribución positiva para conseguir un planeta más saludable (ONU, 1992). Las razones principales que sustentan esta afirmación son el carácter global y ambivalente del turismo, ya que al mismo tiempo que aporta bienestar y desarrollo a las comunidades, deteriora el entorno social y ambiental. Por ello, debe procurarse un desarrollo que afecte lo menos posible a las condiciones culturales y medioambientales, aprovechando que es una actividad de contacto directo con el cliente y propiciando, de esta manera, la divulgación masiva de información a favor de la protección del medio ambiente. Además, crea incentivos económicos para proteger recursos con poco o ningún otro valor financiero, tales como especies únicas de animales, áreas naturales y monumentos culturales (ATAIC, 2002; CIMA, 1997; CMTS, 1995; EUROPARC, 2000; OMT, 1980; OMT, 1985; OMT y UIP, 1989).

La Agenda 21, el programa de acción resultante de la Cumbre de la Tierra, establece el desarrollo, adopción e implantación de iniciativas voluntarias por parte de la industria como prioridad principal para alcanzar los objetivos del desarrollo sostenible. Para conseguirlo, el comercio y la industria deberían aumentar la autorregulación, orientados por códigos, reglamentos voluntarios e iniciativas adecuadas, integradas en todos los elementos de planificación y toma de decisiones empresarial, y fomentando la apertura y el diálogo con los empleados y el público (ONU, 1992).

En el ámbito europeo, la Estrategia de Desarrollo Sostenible de la Unión Europea apuesta por extender el uso de instrumentos de mercado e incentivos para favorecer una actitud más proactiva por parte de las empresas (UNEP, 1998).

Frente a los instrumentos regulativos, los instrumentos voluntarios prometen una mayor rapidez y eficacia para alcanzar los objetivos de la política ambiental con un menor coste (Ayuso, 2003).

En cuanto a la publicación de información medioambiental, tanto la Agenda 21 como la Estrategia de Desarrollo Sostenible de la Unión Europea proponen poner en marcha iniciativas para estimular que las empresas publiquen informes sobre su comportamiento en relación con el desarrollo sostenible o el medio ambiente, que sean rigurosos y estén verificados de manera independiente y que contribuyan a una mejor información de los consumidores, con el objetivo de conseguir modelos sostenibles de consumo. Una de las herramientas que promueve dicho programa son las etiquetas ecológicas y otras formas de información medioambiental y etiquetado que permitan a los consumidores comparar el comportamiento medioambiental de productos del mismo tipo (CE, 2002).

Muchas investigaciones se han realizado relacionadas con la información ambiental facilitada por las organizaciones. En ellas se han identificado un número de variables que favorecen la publicación de este tipo de información. Algunos de los factores mencionados son el tamaño de la organización, la independencia, la cotización en mercados y la categoría del hotel (Llull Gilet *et al.*, 2008; Ponce y Labat, 2007; Silva, 2010).

El objetivo de esta investigación es analizar la influencia de los diferentes instrumentos voluntarios medioambientales en la publicación de información ambiental por parte de los hoteles españoles

En la mayoría de los casos, el análisis se hace basado en la información económica publicada en las cuentas anuales o en los informes anuales, reduciendo de esta manera el rango de las vías de publicación. No se ha encontrado ninguna investigación relacionada con la publicación de información medioambiental en las vías de comunicación más accesibles y utilizadas por clientes y el público en general, la web. Además, en ningún caso, se han tenido en cuenta los instrumentos voluntarios medioambientales como variable causal en la publicación de información.

Teniendo en cuenta estos elementos, se define como objetivo de esta investigación el análisis de la influencia de los diferentes instrumentos voluntarios medioambientales (IVM en adelante) en la publicación de información ambiental por parte de los hoteles españoles. Se pretende, además, insertar en el estudio otras variables externas relacionadas con las características de los hoteles, que han sido tratadas con anterioridad en investigaciones relacionadas con la hotelería.

Este análisis permite ofrecer respuestas a interrogantes relacionados con el tema, como ¿cuáles de los IVM que actualmente se aplican en el turismo influyen de manera significativa en la publicación de información medioambiental? ¿Qué características de dichos hoteles potencian y condicionan la información que se hace pública en cuanto a temas ambientales? Ofrece la posibilidad, además, de realizar un análisis cuantitativo de la aplicación de los IVM, así como de la información medioambiental publicada por los hoteles en la web.

Publicación de información medioambiental en la hostelería

Como se ha indicado anteriormente, la publicación de información medioambiental por parte de las empresas es uno de los aspectos que ha cobrado importancia tanto en las legislaciones como en los diferentes programas europeos relacionados con la sostenibilidad. En el caso de España, el Documento de Contabilidad de Gestión de la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas n.º 13 (1996), dedicado a la contabilidad de gestión medioambiental, describe la forma y contenido de la información medioambiental que se debe facilitar en las cuentas anuales. Este documento expone que la información relacionada con el comportamiento medioambiental en la empresa se produce debido a dos motivos fundamentales (AECA, 1996). El primero se debe a la petición de organismos administrativos; estas informaciones suelen tener una respuesta más bien escasa de parte de la empresa, se producen generalmente en función del control de la autoridad y suelen ser fragmentadas. El segundo motivo se asocia a la información voluntaria suministrada a empleados, accionistas, público en general, proveedores, clientes, etc. Esta información suele ser más cualitativa que cuantitativa, busca la comprensión o revelación de acontecimientos y casi nunca va acompañada de una certificación independiente que la avale. Además, desde el punto de vista contable, la información medioambiental puede encontrarse en las cuentas anuales cuando en ocasiones se reflejan los pasivos o situaciones que lo acreditan contablemente.

Relacionado con este tema, se aprobó, en el seno de la Comunidad Europea, el Quinto Programa de Acción sobre el Medio Ambiente de las Comunidades Europeas (DOC 138 de 17/5/1993) con un horizonte temporal de cinco años (1995-2000). En él, se establecieron las pautas para el desarrollo de la contabilidad medioambiental, así como aquella información que debe ser facilitada al público. En 1999, la Comisión Europea aprobó una Comunicación –COM (1999) 263 de 8 de junio de 1999– en la que se establecen las bases para emitir una serie de recomendaciones sobre cuestiones medioambientales en la información financiera. En 2001, la Comisión Europea publica una recomendación relativa al “reconocimiento, la

Un sistema de gestión ambiental permite a la empresa establecer un seguimiento y mejoras en su comportamiento medioambiental y difundir la información correspondiente al público y a las partes interesadas

medición y la publicación de las cuestiones medioambientales en las Cuentas Anuales y los Informes Anuales de las empresas” (documento 2001/453/CE).

Como se puede apreciar en los últimos años ha habido una proliferación de resoluciones y normas que tratan de vincular la información medioambiental con la información financiera y contable, con el objetivo fundamental de cuantificar la gestión medioambiental en forma monetaria. Todos estos instrumentos han provocado una mayor publicación de información de este tipo por parte de las organizaciones (Larringa *et al.*, 2006; Llull Gilet *et al.*, 2008).

Otros motivos relacionados con este aumento de la información medioambiental publicada pueden asociarse con la protección de los intereses de la empresa, de forma que puedan legitimar su relación con la sociedad, transmitiendo una imagen de congruencia con los objetivos y prioridades de la sociedad, además de evitar posibles regulaciones e intervenciones de las administraciones, sensibles a esa demanda de información (Ponce y Labat, 2007; Williams, 1999).

Aun cuando la cantidad de organizaciones que facilitan información ambiental ha ido en aumento en los últimos años, se considera que el grado de información que se facilita es muy bajo. Un estudio realizado a empresas españolas que cotizan en bolsa, entre los años 1996 y 1999, en un amplio número de sectores empresariales, sitúan este nivel cerca del 7 % (Ponce y Labat, 2007). Específicamente en el sector turístico existe evidencia de una pobre divulgación de información al exterior (Llull Gilet *et al.*, 2008). Otro estudio ha demostrado que solo el 0,9 % de los hoteles informa sobre la emisión de gases de efecto invernadero, el 1,7 % lo hace sobre las emisiones de CO₂ y ninguno de ellos ofrece datos del impacto que tienen sobre la biodiversidad ni del destino de sus residuos. El 17 % de los hoteles certificados no ha contestado al estudio y los que lo han hecho han informado sobre todo del consumo de agua, el consumo de energía y la generación de residuos (Bonilla Priego y Avilés Palacios, 2008).

Muchos de estos estudios analizan las causas fundamentales que provocan que las organizaciones publiquen información medioambiental. Entre los elementos más citados se encuentran:

- El sector al que pertenece (Ponce y Labat, 2007).
- El tamaño (Llull Gilet *et al.*, 2008; Ponce y Labat, 2007).
- Categoría (Llull Gilet *et al.*, 2008).
- Pertenencia a cadenas hoteleras y la presencia internacional de estas (Silva, 2010).

Dentro de los sectores más relevantes en cuanto a publicación de información medioambiental, se encuentran los sectores de la construcción y el químico, debido, en gran medida, a que se caracterizan por su visibilidad en términos medioambientales, de manera que están sujetas a un mayor control por parte de determinados grupos sociales (Bowen, 2000). El caso del turismo, tradicionalmente se ha considerado que tiene poco impacto en el medio ambiente. Además, la degradación provocada es lenta y poco perceptible; todo esto ha desviado la atención hacia sectores con impacto ambiental más visible, como se hacía evidente anteriormente (Llull Gilet *et al.*, 2008). Sin embargo, si se analiza la cantidad de desechos que genera el turismo, podemos constatar que es una de las industrias de mayor impacto medioambiental¹. De hecho, es el mayor generador de residuos domésticos y similares de todos los sectores (INE, 2008).

¹ Según el Instituto Nacional de Estadística de España sobre el 2006, la división 55, correspondiente a Hostelería, se sitúa como novena en la lista de mayores generadores de residuos de la industria y servicio.

Se da poca o ninguna influencia de las ecoetiquetas y los premios en la publicación de información medioambiental

En cuanto a la vía para consultar o requerir la información ambiental por parte de los clientes en el sector turístico, los estudios consultados han encontrado las agencias de viajes e Internet como las principales fuentes consultadas (Horobin y Long, 1996). En cuanto al uso de Internet, a partir del informe anual de 2008 publicado por el Instituto de Estudios Turísticos (IET) basado en la “Encuesta de Movimientos Turísticos en Fronteras” (Frontur), se ha constatado que esta vía para la organización del viaje ha ido creciendo de forma continuada desde el año 2005. A partir de estos elementos se ha decidido realizar el presente estudio, utilizando la información medioambiental publicada por los hoteles españoles en la web.

Situación actual de los IVM

Los IVM han demostrado ser en los últimos años herramientas eficientes y eficaces para el logro de la sostenibilidad ambiental (Ayuso, 2003). Según la clasificación del Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA²), los instrumentos voluntarios que pueden utilizar las empresas para alcanzar un turismo más sostenible se pueden definir como iniciativas promovidas por la industria, los gobiernos o terceras partes e iniciativas conjuntas de gobiernos e industria (UNEP, 1998).

Entre los instrumentos de autorregulación aplicados por la industria hotelera, los más comunes son los códigos de conducta, las buenas prácticas ambientales, las ecoetiquetas, los sistemas de gestión ambiental (SGA) y los indicadores ambientales.

Esta investigación se centra en los sistemas de gestión ambiental y en las ecoetiquetas y se incluyen los premios otorgados por los grandes turoperadores europeos, teniendo en cuenta que es una de las prácticas que ha tenido mucha aceptación en los últimos años y que ha sido poco tratada dentro del tema de los IVM.

Certificación de los sistemas de gestión ambiental

Un sistema de gestión ambiental no es más que la parte del sistema general de gestión que incluye la estructura organizativa, las actividades de planificación, las responsabilidades, las prácticas, los procedimientos, los procesos y los recursos para desarrollar, aplicar, alcanzar, revisar y mantener la política medioambiental (UE, 2001).

Un sistema de gestión ambiental permite a la empresa establecer un seguimiento y mejoras en su comportamiento medioambiental y difundir la información correspondiente al público y a las partes interesadas. Este seguimiento se basa en auditorías medioambientales que comprenden una evaluación sistemática, documentada, periódica y objetiva del comportamiento de la organización, del sistema de gestión y de los procedimientos destinados a proteger el medio ambiente con la finalidad de facilitar el control operativo de las prácticas que puedan tener un impacto sobre el medio ambiente y de evaluar el cumplimiento de la política medioambiental de la organización, en especial sus objetivos y metas medioambientales (UE, 2001).

La certificación de estos sistemas se realiza principalmente a través de dos normas, la familia de normas ISO 14.000 y el Reglamento EMAS³, que a su vez basa sus requisitos en los brindados por la norma ISO. Este tipo de instrumento, los SGA, son mucho más complejos

² Conocido también por sus siglas en inglés: United Nations Environment Programme (UNEP).

³ Eco-Management and Audit Scheme.

Los hoteles de mediano y gran tamaño tienden a publicar más información medioambiental

que el resto, teniendo en cuenta sus requisitos y el proceso para su certificación, así como los costes asociados⁴.

Las Normas ISO 14.000 surgen a partir de la invitación realizada a la Organización Internacional para la Estandarización (ISO) a participar a la Cumbre de la Tierra, en junio de 1992 en Río de Janeiro. Ante tal acontecimiento, ISO se compromete a crear normas ambientales internacionales, después denominadas, ISO 14.000. Estos estándares proveerán un lenguaje común para la gestión ambiental al establecer un marco para la certificación de sistemas de gestión ambiental por terceros y al ayudar a la industria a satisfacer la demanda de los consumidores y a las agencias gubernamentales de una mayor responsabilidad ambiental.

La certificación de entidades con la norma ISO 14001- 2004 ha ido incrementándose en los últimos años, según datos de la propia organización ISO. En el año 2008 existían 188.815 entidades certificadas, 34.243 más que en el año 2007, evidenciándose un crecimiento sostenido (ISO, 2009)⁵. En el caso de España, el comportamiento ha sido similar y se mantiene en el tercer puesto en el ámbito global, detrás de China y Japón y en el primero en el ámbito europeo.

Por su parte, la Comunidad Europea establece como instrumento el Reglamento (CE) n.º 761/2001 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 19 de marzo de 2001, “por el que se permite que las organizaciones se adhieran con carácter voluntario a un sistema comunitario de gestión y auditoría medioambientales” (conocido como Reglamento EMAS), cuyo principal objetivo, además de contemplar el cumplimiento de la legislación ambiental, es promover la mejora continua de los resultados de las actividades de las organizaciones en relación con el medio ambiente (UE, 2001).

La cantidad de organizaciones que se han registrado en EMAS ha ido en aumento a partir de los compromisos de los estados a cooperar con el cuidado medio ambiental. Actualmente, España es el segundo país con mayor número de organizaciones registradas solo detrás de Italia con un total de 1.033 organizaciones. Para llegar a este valor se ha seguido un proceso constante de ascenso, destacándose el año 2007 con un total de 239 organizaciones. En el caso específico del sector turístico (NACE 55), España posee una participación importante representando el 79 % del total de empresas de este sector registradas por EMAS. Este amplio número de empresas registradas en España se debe en gran medida al comprometimiento del gobierno y del sector turístico con la protección medio ambiental.

Ecoetiquetas y premios

Una ecoetiqueta es una certificación sobre un nivel particular de comportamiento medioambiental. Su función principal es ser un mecanismo de mercado, un factor en la elección del cliente (Buckley, 2002). Las ecoetiquetas funcionan como símbolo que reúne, cataloga y certifica información del comportamiento medioambiental del portador para beneficio de los consumidores que, quizás, no poseen tiempo, recursos o experiencia en cuanto a comportamiento medioambiental se refiere.

La respuesta ante una ecoetiqueta es muy variable, pues depende del contexto económico, político y social en el que se encuentre el cliente o cualquier otro grupo de

⁴ En el caso de la certificación de los SGA, el coste aproximado está entre los 5.000 y 10.000 euros, solamente teniendo en cuenta la certificación y las auditorías de verificación. Los costes de las ecoetiquetas varían desde los 2.900 a los 3.900 euros en el caso de Flower y en el caso del Distintivo de Alcudia solo se requiere una cuota de solicitud anual de 60,10 euros.

⁵ El crecimiento continúa en 2008, en el que se cuenta con 16.443 entidades certificadas, 2.591 más que el año anterior.

En los hoteles españoles hay poca aplicación de ecoetiquetas y premio

stakeholders. Aun cuando existe una preocupación generalizada hacia temas medioambientales por parte de los clientes, no tienen por qué necesariamente reflejarse en el comportamiento hacia las ecoetiquetas. Entre las causas principales se puede citar una mayor preocupación por otros elementos ambientales antes que por el impacto negativo del turismo (por ejemplo la deforestación). Otra de las causas es la dificultad para obtener información referida al medio ambiente en productos turísticos competitivos (Buckley, 2002).

Otros estudios muestran un bajo nivel de conocimiento e interés por parte de los clientes referente a las ecoetiquetas, aunque destacan que su preferencia hacia estos sería mayor y que estarían dispuestos a pagar una prima por hoteles con ecoetiqueta (Fairweather *et al.*, 2005; Reiser y Simmons, 2005). Sin embargo, existe una gran diferencia entre los reclamos ambientales a la hora de comprar por parte de los clientes y su comportamiento real (Font, 2003).

Por su parte, los turoperadores también han respondido ante la necesidad del cuidado medioambiental. La mayor parte de los turoperadores reconoce que un medio ambiente limpio y seguro es crítico para lograr el éxito. Algunos poseen las herramientas de gestión o la experiencia para diseñar y conducir tours que minimicen el impacto ambiental, social y económico mientras optimizan sus beneficios. Para desarrollar e implementar estos mecanismos y generalizarlos al resto de los turoperadores, un grupo de turoperadores han unido fuerzas y han creado la Iniciativa de los Turoperadores para el Turismo Sostenible (TOI). Incluye a turoperadores de todo el mundo sin importar su tamaño o región geográfica. Además es apoyada por el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA), Organización de Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) y la Organización Mundial del Turismo. Algunos de los miembros de esta iniciativa han puesto en marcha premios para fomentar la aplicación por parte de los hoteles de una gestión medioambiental más eficaz. Ejemplo de ello son los premios otorgados por TUI Travel PLC, KUONI Switzerland y Hotelplan. Estos turoperadores poseen amplia influencia en Europa; de hecho, TUI es el primer turoperador europeo en cuanto a ingresos se refiere, Kuoni se coloca en la cuarta posición y Hotelplan en la séptima.

Estos premios suelen ser anuales y poseen características similares a las ecoetiquetas ya que funcionan como mecanismo de mercado, como un factor más en la elección del cliente. Al ser premiado el hotel es identificado como tal en los catálogos de los turoperadores, favoreciendo de esta manera la elección de hoteles medioambientalmente responsables en el caso de que sea la preferencia del cliente. Además la inscripción en este tipo de premio suele tener un coste mucho menor que en el caso de los SGA y las ecoetiquetas. Aunque de cierta manera su aplicación se limita a los hoteles socios de estos turoperadores, no deja de ser un instrumento voluntario más para lograr el desarrollo sostenible del turismo, y más aún teniendo en cuenta que en el año 2008 los turistas que ingresaron en España por concepto de paquete turístico representan el 30 % del total (IET, 2008).

Las principales ecoetiquetas y premios de aplicación turística en Europa e incluidas en este estudio se resumen en el cuadro 1.

Aplicación de la metodología propuesta

Para la realización de este estudio se ha decidido utilizar un análisis discriminante. Esta técnica estadística se considera apropiada cuando la variable dependiente es categórica

Cuadro 1

Principales ecoetiquetas y premios de aplicación en el territorio español

Definición	Descripción
Biosphere	Tiene carácter global y es gestionada por el Instituto de Turismo Responsable (ITR). Es un sistema de certificación privado, voluntario e independiente y tiene el atractivo que incluye a su vez requerimientos de sostenibilidad, como son la responsabilidad social, la conservación de los bienes culturales, la satisfacción de las expectativas de los turistas sobre el destino, el aumento de la calidad de vida de la población de acogida, etc.
European Eco-label (Flower)	Tiene aplicación en la Comunidad Europea y es gestionada por la Comisión Europea. Es un sistema de certificación destinada a promover productos y servicios con un escaso impacto ambiental y a ayudar a los consumidores europeos a distinguir los productos más beneficiosos para el medio ambiente.
Distintivo de garantía de calidad ambiental (DGQA)	Tiene carácter local (Cataluña) y es gestionado por el gobierno de la Generalitat de Catalunya. El distintivo proporciona una mayor y más fiable información a usuarios y consumidores y promueve, además, el diseño, la producción, la comercialización, el uso y el consumo de productos y servicios que superan determinados requerimientos de calidad ambiental más allá de los establecidos como obligatorios por la normativa vigente.
Distintivo ecoturístico de Alcudia	Tiene carácter local (Alcudia) y es gestionado por el Ayuntamiento de Alcudia. Incluye dentro de sus requisitos uno específico relacionado con la información que se facilita a los clientes: proporcionar información sobre actividades respetuosas con el entorno natural a los clientes.
TUI Campeón medioambiental	Otorgado por el gigante turoperador alemán TUI. Entre los requisitos tiene uno enfocado a la información a facilitar al cliente, “información para los huéspedes sobre la protección de la naturaleza y el medio ambiente en el hotel y en su entorno” (20 puntos).
KUONI Green Planet Award	Es concedido por Kuoni Switzerland a hoteles y cruceros que han sido particularmente progresivos en cuanto a términos sociales y medioambientales.
HOTELPLAN	Otorgado por el Grupo Hotelplan Swiss, es una ayuda y una marca de calidad para aquellos clientes sensibilizados con el medio ambiente.

Fuente: elaboración propia.

(nominal o no métrica) y las variables independientes son métricas. En este caso se ha considerado como variable dependiente la publicación o no de información medioambiental, por lo que el tipo de análisis específico será el análisis discriminante de dos grupos. Este análisis implica obtener un valor teórico, una combinación lineal de dos o más variables independientes que discrimine mejor entre los grupos definidos a priori (Hair *et al.*, 1999).

Antes de continuar con la explicación de la aplicación de la metodología es necesario aclarar que en este estudio se ha empleado el programa estadístico SPSS 17. Siguiendo la metodología para la aplicación del análisis discriminante descrita por Hair *et al.* (1999), se procede a la descripción del objetivo del análisis en los próximos epígrafes.

Objetivo del análisis discriminante

En este caso, el objetivo es determinar cuál de las variables independientes cuantifica mejor las diferencias en los perfiles de las puntuaciones medias de los dos grupos, o sea, cuáles de las variables seleccionadas en el estudio explican mejor la publicación o no de información ambiental en la web de los diferentes hoteles estudiados.

La información que con mayor frecuencia se publica es la política medioambiental de la organización

Diseño de la investigación mediante análisis discriminante

Para la selección de las variables independientes a incluir en el estudio se han tenido en cuenta las investigaciones previas tratadas anteriormente, de ahí que las variables seleccionadas para el estudio sean las siguientes:

- Categoría.
- Tamaño.
- Presencia internacional (asociación a cadenas hoteleras nacionales o internacionales).
- Cantidad de certificados que tenga del sistema de gestión ambiental a través de ISO 14.000: 2004 y EMAS.
- Cantidad de ecoetiquetas en poder del hotel (Biosphere, European Eco-label (Flower) o Distintivo Ecoturístico de Alcudia (Alcudia).
- Cantidad de premios otorgados por turoperadores (TUI, HOTELPLAN y KUONI).

Como ya se ha definido, la variable dependiente será la publicación o no de información ambiental por parte del hotel. En este caso, se asigna o para la ausencia de esta información y 1 para su existencia.

Para la selección de la muestra se ha utilizado un Muestreo Aleatorio Estratificado (MAE), se ha utilizado un total de 346 hoteles españoles. Este valor está acorde a la ratio entre el tamaño muestral y el número de variables predictoras, que muchos estudios sugieren que tenga un valor de 20 (Hair *et al.*, 1999); en este caso, la relación es de 58 datos por variable. La cantidad de datos por grupos es de 166 hoteles que no publican información medioambiental y 180 que sí lo hacen. La búsqueda y selección se ha realizado a partir de los listados obtenidos de las diferentes instituciones responsables de la certificación u otorgamiento de premios o ecoetiquetas.

En el caso de EMAS se ha obtenido el listado oficial para diciembre del 2009, para la división 55 correspondiente a hoteles y restauración, del cual se han tomado solo los hoteles. Los hoteles certificados con ISO 14.000 se han obtenido a partir de las entidades certificadoras, ya que no existe un listado oficial general, incluso es muy difícil conseguir una cifra total de hoteles certificados, a diferencia de EMAS. Para las ecoetiquetas y premios se han consultado las organizaciones responsables de estos y se han eliminado los campings y otros tipos de alojamientos que no eran de interés para el estudio. En el caso de Kuoni y Hotelplan ha resultado imposible obtener el listado oficial, así que se ha elaborado a partir de la información publicada por los hoteles y la identificación en los catálogos de los turoperadores. Se han evaluado los premios otorgados por TUI en el período 2004-2008. En todos los casos, la representatividad para cada una de estas áreas ha sido significativa.

El resto de las variables se han consultado en los sitios web correspondientes a los hoteles y sus cadenas en caso de estar afiliados.

Supuestos del análisis discriminante

Los supuestos básicos para este tipo de análisis son el de normalidad multivariante de las variables independientes y el de estructuras de covarianza y dispersión desconocidas (pero iguales) para los grupos. Estos supuestos se han tenido en cuenta, cumpliéndose ambos en los datos recogidos para el análisis. En el caso de la normalidad se ha usado el test no paramétrico Kolmogorov Smirnov y para el segundo supuesto se ha empleado la prueba M de Box (Hair *et al.*, 1999).

Estimación del modelo discriminante y evaluación del ajuste global

Se ha seleccionado como método de estimación la estimación simultánea. Se ha escogido este tipo debido al interés de comprobar la influencia de todas las variables en el comportamiento final de la variable dependiente.

La significación estadística se ha evaluado a través de la medida Lambda de Wilks⁶, la cual aporta valores significativos incluso por debajo de 0,01.

El ajuste del modelo se ha realizado a través del análisis de los casos mal clasificados. Los resultados se muestran en el cuadro 2. Como se puede apreciar, el modelo clasifica correctamente el 93,1 % de los casos, una medida adecuada si se tiene en cuenta la cantidad de datos empleados.

Cuadro 2
Resultados de la clasificación

		Información medioambiental	Grupo de pertenencia pronosticado		Total
			,00	1,00	
Original	Recuento	,00	154	12	166
		1,00	12	168	180
	Porcentaje	,00	92,8	7,2	100,0
		1,00	6,7	93,3	100,0

Fuente: elaboración propia.

Interpretación de los resultados

Para la interpretación de los resultados se ha utilizado el signo y la magnitud de las ponderaciones discriminantes estandarizadas asignada a cada variable (cuadro 3). De este análisis se desprende que las variables cantidad de certificados ambientales y presencia internacional contribuyen más a la capacidad discriminante de la función por tener los mayores valores. Aunque con un menor valor que las variables antes mencionadas, pero

Cuadro 3
Coefficientes estandarizados de las funciones discriminantes canónicas

	Función
	1
Categoría	,020
Presencia internacional	,535
Cantidad de certificados ambientales	,970
Cantidad de ecoetiquetas	,073
Cantidad de premios	,069
Tamaño	,206

Fuente: elaboración propia.

⁶ Estadístico que mide el poder discriminante de un conjunto de variables. Toma valores entre 0 y 1 de forma que, cuanto más cerca de 0 esté, mayor es el poder discriminante de las variables consideradas y, cuanto más cerca de 1, menor es dicho poder.

superior al resto de las variables no significativas, está el tamaño. Estas tres variables son las que explican de mejor manera el comportamiento de los grupos, o sea, de la publicación o no de información medioambiental, por lo que los análisis posteriores se van a basar en estas tres variables.

Análisis de los resultados

Como resultado del análisis discriminante antes descrito se ha encontrado que las variables de mayor peso para explicar la publicación o no de información medioambiental por parte de los hoteles son los certificados de los SGA y la presencia internacional de los hoteles. En el caso de los certificados de los SGA, como se aprecia en el cuadro 4, la mayor cantidad de hoteles que publican este tipo de información son los que tienen al menos una certificación, aunque se concentran en los hoteles que están certificados con ambas (120 hoteles).

Cuadro 4
Relación de la información ambiental y la cantidad de certificados ambientales

Información ambiental	Cantidad de certificados ambientales			Total
	0	1	2	
No publicar	116	45	5	166
Publicar	4	56	120	180
Total	120	101	125	346

Fuente: elaboración propia.

De estos mismos resultados preocupa la cantidad de hoteles que poseen una certificación (45 hoteles) o dos certificaciones (5 hoteles) y, sin embargo, no facilitan ningún tipo de información ambiental en la web.

Otra de las variables con mayor peso fue la presencia internacional de los hoteles. Como se puede apreciar en el cuadro 5, los hoteles asociados a cadenas hoteleras internacionales representan el mayor porcentaje de hoteles que facilitan información medioambiental, en total correspondencia con estudios anteriormente citados. Principalmente causado porque las grandes cadenas hoteleras, en especial las de carácter internacional, se ven influenciadas por

Cuadro 5
Relación de la presencia internacional con la información medioambiental que se facilita en la web

Información ambiental	Presencia internacional			Total
	Independientes	Cadenas españolas	Cadenas internacionales	
No publicar	68	60	38	166
Publicar	9	43	128	180
Total	77	103	166	346

Fuente: elaboración propia.

Hay hoteles con SGA certificados o ecoetiquetas que no muestran la distinción en su página web

las diferentes normativas y regulaciones antes mencionadas (AECA, 1996; Ponce y Labat, 2007; Silva, 2010). Por otra parte, se reconoce que estas grandes organizaciones se preocupan más por la imagen corporativa que los hoteles independientes y de pequeño tamaño, de ahí que brinden más información medioambiental.

Sin embargo, al analizar la localización de la información que se facilita, se ha observado que, en el caso de los hoteles asociados a cadenas hoteleras, generalmente facilitan información de este tipo a nivel de cadena, o sea, que dicha información se resume en un solo lugar (véase el cuadro 6). Se limita de esta forma, la posibilidad de consulta por parte de los clientes de la información medioambiental relacionada con el hotel de forma específica. Esta limitación afecta, a su vez, a que el cliente haga uso de esta información y lo adecuado sería que el hotel facilitara la información también. Por otra parte, ninguno de los sitios consultados permite hacer una búsqueda de hoteles por la certificación o por criterios ambientales.

Cuadro 6
Localización de la información

Facilita información ambiental	
A nivel de cadena	166
Tanto a nivel de cadena como en el hotel	3
Solo en el hotel	11
Total	346

Fuente: elaboración propia.

En cuanto al tamaño, se ha visto que los hoteles que facilitaban mayor información ambiental eran de tamaño medio y grande, mientras que la falta de información de este tipo se concentraba en los hoteles pequeños. Teniendo en cuenta que la mayoría de los hoteles pequeños son independientes, esta variable tiene una estrecha relación con la presencia internacional que se ha abordado anteriormente.

Las ecoetiquetas y los premios no han sido significativos en la discriminación de la variable dependiente; no obstante, se realizará un breve análisis descriptivo de su comportamiento. En concreto, en relación con Flower y Biosphere se ha encontrado una pobre presencia en la muestra y, de hecho, su presencia es pobre también en la población objeto de estudio. En España solo existen cuatro hoteles certificados con Flower, tres incluidos en el estudio. Este es un valor sumamente bajo teniendo en cuenta que esta ecoetiqueta es de aplicación en la comunidad europea. En el caso de Biosphere se trata de una ecoetiqueta internacional; sin embargo, en España solo 33 hoteles ostentan este distintivo, 16 incluidos en el estudio. Las causas principales de su poca aplicación se han mencionado anteriormente. No obstante, es importante recalcar las causas relacionadas con el desconocimiento por parte de los clientes, ya que muestran mayor interés por la integración del establecimiento en el paisaje que por aspectos menos visibles como el reciclaje y el consumo de agua, siendo estos últimos aspectos priorizados a la hora de la evaluación para el ecoetiquetado. En cuanto a su influencia en la publicación de información ambiental, como se puede apreciar en el cuadro 7, la mayor cantidad de hoteles con estas ecoetiquetas se concentra en los hoteles que no facilita información medioambiental, de ahí que se pueda inferir que el uso de estas etiquetas no influye en la publicación de información de este tipo.

En el caso específico del Distintivo Ecoturístico de Alcudia y del DGQA, que son ecoetiquetas de carácter local, tampoco se ha encontrado influencia en la publicación de información medioambiental, aunque en el caso de Alcudia se concentra la mayor cantidad de hoteles en la casilla de publicación, la diferencia con la no publicación es muy poca⁷. Por su parte, considerando los premios otorgados por los turoperadores, su comportamiento es similar al descrito anteriormente, aunque resalta el caso de HOTELPLAN, que aunque el total de hoteles premiados es pequeño, si se observa mayor diferencia entre una categoría y otra.

Cuadro 7

Relación de las ecoetiquetas y los premios con la publicación de información ambiental

Información ambiental	Flower	Biosphere	Alcudia	DGQA	TUI	KUONI	HOTELPLAN
No facilita	3	12	4	10	19	2	2
Facilita	0	4	6	0	21	1	8
Total	3	16	10	10	40	3	10

Fuente: elaboración propia.

La información que con mayor frecuencia aparece es la relacionada con la política medioambiental de la organización, lo que no sorprende si tenemos en cuenta que este tipo de información se requiere explícitamente en la certificación del SGA. Otras informaciones facilitadas es el plan de acción del hotel en materia de cuidado medioambiental.

Conclusiones

Los resultados de esta investigación apuntan una influencia positiva de los IVM en la publicación de información medioambiental, como se podía anticipar. Sin embargo, el aporte principal está en la discriminación de estos instrumentos, ya que se han identificado a los SGA y, en este caso, su certificación, como los instrumentos de mayor peso a la hora de publicar este tipo de información. La principal causa de este comportamiento es que estos certificados evidencian la presencia de un sistema de gestión ambiental, con políticas, objetivos y planes de acción bien elaborados por lo que es mucho más fácil la publicación de información relacionada con este tema. Además, los requisitos para certificación, tanto con EMAS como con ISO 14.000, especifican la necesidad de comunicación, tanto a los trabajadores y otros grupos dentro de la organización como al público en general⁸.

Por su parte, las ecoetiquetas y premios funcionan más como instrumentos de mercado. Teniendo en cuenta este aspecto, su pobre aplicación y limitada influencia en la publicación de información medioambiental de cara a los clientes muestra cómo los hoteles aún no sienten la presión por parte de los clientes en cuanto a temas medioambientales. Otro elemento que corrobora este hallazgo es que hoteles certificados con algún tipo de SGA y otros que poseen ecoetiquetas o premios no publican información referente a los distintivos que poseen. Ya se ha incurrido en el coste de certificación, sin embargo no se emplean los beneficios

⁷ En el estudio se han incluido 10 de los 17 hoteles que ostentan el distintivo de Alcudia y 10 de los 18 que ostentan el distintivo de DGQA.

⁸ El requisito I-A. 4.3, referido a la comunicación, especifica que “la organización debe establecer e implementar uno o varios métodos para realizar esta comunicación externa”.

relacionados con el marketing, más aún, teniendo en consideración que el coste de publicación es mínimo, por no decir nulo. Estos elementos apuntan hacia un limitado uso, por parte de los clientes, de la información medioambiental a la hora de decidir que hoteles reservar.

De forma general, la información medioambiental publicada por las empresas hoteleras trabajadas en este estudio ha sido escasa y de tipo cualitativo. Los resultados del estudio han aportado, además, elementos de reafirmación estudios anteriores relacionados con el tema. Se han encontrado como variables relevantes en la influencia de la publicación de información medioambiental por parte de los hoteles, tanto el tamaño como la pertenencia a cadenas hoteleras con presencia internacional, cuyas causas han sido tratadas en el texto del trabajo.

Como aporte metodológico principal del presente trabajo, cabe destacar el tratamiento de la información publicada en la web, dado que hasta el momento los estudios relacionados con el tema se han enfocado en la información contable publicada por las empresas. Entre las limitaciones del estudio, se puede mencionar que fundamentalmente se consultaron las páginas web correspondientes a los hoteles y existe un amplio número de vías para la divulgación de la información medioambiental. En este sentido, se ha considerado que Internet es uno de los medios más empleados por los clientes para la reserva. No obstante, sería interesante, como investigación futura, explorar el resto de las vías de comunicación para constatar los resultados de este estudio. Asimismo, podría resultar de interés estudiar la evaluación de otros IVM tales como códigos de conducta y las buenas prácticas ambientales. ▽

Bibliografía

- AECA (1996): *Contabilidad de Gestión Medioambiental*, Agencia Española de Contabilidad y Administración de Empresas, Madrid.
- ATAIC (2002): “Declaración de Galápagos”, *Cumbre de autoridades de turismo y medio ambiente de Iberoamérica y el Caribe*, mayo de 2002, Galápagos.
- AYUSO, S. (2003): *Gestión sostenible en la Industria Turística. Retórica y práctica en el sector hotelero español*, PhD. Thesis, Universidad Autónoma de Barcelona.
- BONILLA PRIEGO, M. J. Y AVILÉS PALACIOS, C. (2008): “Analysis of Environmental Statements Issued by EMAS-Certified Spanish Hotels”, *Cornell Hospitality Quarterly*, n.º 4, pp. 381-394.
- BOWEN, F. E. (2000): “Environmental visibility: a trigger of green organizational response?”, *Business Strategy & the Environment*, John Wiley & Sons, Inc., n.º 9, pp. 92-107.
- BRUNDTLAND, G. H. (ed.) (1987): *Nuestro futuro común*, Madrid, Alianza Ed.
- BUCKLEY, R. (2002): “Tourism ecolabels”, *Annals of Tourism Research*, n.º 1, pp. 183-208.
- CE (1993): V Programa de Acción Comunitario en Materia de Medio Ambiente. Diario Oficial de las Comunidades Europeas.
- CE (2001): Recomendación 2001/453/CE de la Comisión, de 30 de mayo de 2001, relativa al reconocimiento, la medición y la publicación de las cuestiones medioambientales en las cuentas anuales y los informes anuales de las empresas.
- CE (2002): VI Programa de Acción Comunitario en Materia de Medio Ambiente. Diario Oficial de las Comunidades Europeas.
- CIMA (1997): “Declaración de Berlín”, *Conferencia Internacional de Ministros del Ambiente sobre Biodiversidad y Turismo*. Marzo de 1997.
- CMTS (1995): “Carta de turismo sostenible”, *Conferencia mundial de turismo sostenible*. Abril, 1995, Lanzarote, Islas Canarias, España.
- EUROPARC, F. (2000): La Carta Europea del Turismo Sostenible en los Espacios Protegidos.
- FAIRWEATHER, J.; MASLIN, C. Y SIMMONS, D. (2005): “Environmental Values and Response to Ecolabels Among International Visitors to New Zealand”, *Journal of Sustainable Tourism*, n.º 1, pp. 82-98.
- FONT, X. (2003): *Critical review of certification and accreditation in sustainable tourism governance* Leeds, UK, Leeds Metropolitan University.

- HAIR, J. F.; ANDERSON, R. E. Y TATHAM, R. L. (1999): *Análisis multivariante*, Prentice Hall Iberia, Madrid.
- HOROBIN, H. Y LONG, J. (1996): "Sustainable tourism: the role of the small firm", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, n.º 5, pp. 15-19.
- IET (2008): "Informe anual 2008", FRONTUR (ed.), *Encuesta de Movimientos Turísticos en Fronteras*, Instituto de Estudios Turísticos.
- INE (2008): *Estadísticas sobre medio ambiente*, Madrid, Instituto Nacional de Estadística.
- ISO (2009): *The ISO Survey-2008*, Switzerland, ISO, Central Secretariat.
- LARRINGA, C.; LLULL GILET, A. Y PERELLÓ JULIA, M. (2006): "El papel de la información medioambiental en el cambio organizativo: el caso del sector turístico balear", *Revista española de financiación contabilidad*, n.º 130, pp. 501-522.
- LLULL GILET, A.; ORFILA-SINTES, F. Y FERNÁNDEZ CHULIÁN, M. (2008): "La proactividad de la estrategia medioambiental del sector hotelero: Una aplicación en Baleares", *III Congreso de la Asociación Hispano-Portuguesa de Economía de los Recursos Naturales y Ambientales*, Palma (Mallorca).
- OMT (1980): "Declaración de Manila sobre el Turismo Mundial", *Conferencia Mundial del Turismo*, 1980, Manila (Filipinas).
- OMT (1985): "Carta del turismo y código del turista", *Asamblea General de la Organización Mundial del Turismo*, septiembre de 1985, Sofía (República Popular de Bulgaria).
- OMT y UIP (1989): "Declaración de la Haya sobre turismo", *Conferencia interparlamentaria de turismo*, La Haya (Países Bajos).
- ONU (1992): "Programa 21 – Declaración de Río sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo", *Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Medio Ambiente y Desarrollo en Río de Janeiro (Cumbre de la Tierra)*, Río de Janeiro (Brasil).
- PONCE, H. G. Y LABAT, B. N. (2007): "La información medioambiental de las empresas análisis de la regulación existente: Un estudio empírico sobre la información medioambiental que suministran las empresas incluidas en el índice bursátil IBEX-35. 1996-1999", *IX Reunión de Economía Mundial*, Madrid.
- REISER, A. Y SIMMONS, D. G. (2005): "A Quasi-experimental Method for Testing the Effectiveness of Ecolabel Promotion", *Journal of Sustainable Tourism*, n.º 6, pp. 590-616.
- SILVA, F. D. C. D. A. (2010): "La Información Medioambiental Divulgada por las Empresas Turísticas de Alojamiento: un Enfoque Según la Teoría de los Stakeholders", *Pensar Contábil*, n.º 48, pp. 46-54.
- UE (2001): Reglamento (CE) N.º 761/2001, EMAS, Diario Oficial de las Comunidades Europeas, el Parlamento Europeo y el Consejo de la Unión Europea.
- UNEP (1998): "Voluntary Initiatives", *UNEP Industry & Environment Review*, n.º 1-2, p. 67.
- WILLIAMS, S. M. (1999): "Voluntary Environmental and Social Accounting Disclosure Practices in the Asia-Pacific Region: An International Empirical Test of Political Economy Theory", *International Journal of Accounting*, n.º 3, pp. 209-238.

El método Hirose de valoración financiera de marcas y sus limitaciones: aplicación al caso Adolfo Domínguez

Ángel Barajas

Doctor en Administración de Empresas. Profesor del Departamento de Economía Financiera y Contabilidad de la Universidad de Vigo (España).

María Pérez Mantecón

Licenciada en Administración y Dirección de Empresas. Especialista en el proceso de convergencia internacional en el ámbito financiero-contable. Actualmente trabaja en el Departamento de Contabilidad de Adolfo Domínguez. Profesora invitada en el Departamento de Economía Financiera y Contabilidad de la Universidad de Vigo (España).

abarajas@uvigo.es, mperezmantecon@yahoo.com

Recibido: mayo, 2011.
Aceptado: octubre, 2011.
Publicado: mayo, 2012.

Resumen

La valoración financiera de una marca puede variar notablemente en función de la situación económica. Después de explicar el concepto de marca orientado desde una perspectiva financiera, se presenta el modelo de valoración empleado: el método Hirose. Dicho modelo se aplica a un caso de estudio –la marca Adolfo Domínguez– y sirve para mostrar que, modificando algunos parámetros de cálculo, los valores oscilan entre casi 43 millones de euros y más de 61. Se concluye que existen componentes subjetivos y que las circunstancias económicas del mercado influyen en la valoración, proporcionando valores más altos en épocas de bonanza y valores más bajos en épocas de crisis.

Palabras clave

Valoración, marca, método Hirose, coyuntura económica, finanzas.

Summary

The financial valuation of a brand can vary greatly depending on the economic situation. The concept of brand is explained from a financial perspective. The Hirose method of brand valuation is introduced. Through a case study in particular it is shown that the valuation of Adolfo Domínguez, changing some parameters, is in a range between about 43 and more than 61 million Euros. Thus, we conclude that some subjective and economic circumstances influence by providing higher valuations in good times and lower valuations in crisis times.

Key words

Valuation, brand, Hirose method, economic situation, finance.

Las circunstancias económicas del mercado influyen en la valoración financiera de las marcas

Introducción

Los métodos de valoración financiera de la marca pueden proporcionar diferentes valores en función de determinadas condiciones de los mercados, así como de la situación financiera y económica en general. Por eso, parece relevante exponer a través de un estudio de caso cómo la valoración financiera varía en función de la coyuntura económica. El objeto de este trabajo consiste en mostrar la variabilidad que presenta la valoración financiera de marcas, en particular cuando se usa el método Hirose. Mostraremos la volatilidad de los valores obtenidos ante variaciones en las circunstancias de mercado y, así, expondremos sus limitaciones.

Siguiendo a Martínez Carazo (2006), el método del caso se presenta como una herramienta de investigación científica útil para contrastar teorías existentes y para crear nuevos paradigmas científicos. Así, nos parece adecuada la utilización de esta metodología para el objetivo propuesto. Concretamente, valoraremos la marca Adolfo Domínguez (AD). Se aplica el método Hirose porque proporciona una valoración financiera de la marca y emplea información accesible, lo que posibilita su cálculo. Además, se pretende analizar las limitaciones del modelo.

Se ha elegido AD por su relevancia en el sector textil, por la identificación existente entre marca y empresa –aunque esta trabaje también con otras marcas– y por cotizar en bolsa. Esto último ha facilitado la obtención de los datos necesarios para la aplicación del modelo. Por otro lado, en este sector hay empresas que trabajan sin marca y algunas de ellas también cotizan en bolsa, lo que posibilita la comparabilidad. La valoración se hace en dos períodos de tiempo diferentes: 2006, con una situación económica pujante, y 2008, en plena crisis financiera.

El trabajo se estructura de la siguiente manera. En primer lugar se explican los conceptos de *capital intelectual* y *marca*, junto con las diferentes alternativas existentes para su valoración. A continuación se explica el método Hirose de valoración financiera de marcas. Se aplica a la valoración de AD con referencia a los años 2006 y 2008, con diferentes coyunturas económicas. Finalmente se presentan las conclusiones.

Capital intelectual, marca y perspectivas para su valoración

El valor de las empresas, tanto del sector industrial como del sector servicios, está formado por un conjunto de activos tangibles (instalaciones, maquinaria o edificios) e intangibles (capacidad de desarrollar relaciones estables con sus clientes y conseguir su fidelización, capacidad de innovar e introducir nuevos productos o servicios en el mercado, competencia técnica o motivación de su personal).

Las expresiones *activos intangibles* y *capital intelectual* se utilizan con frecuencia indistintamente. A pesar del esfuerzo realizado por la investigación académica y contable para definirlos, no existe consenso, ya que su propia naturaleza lo dificulta. Partiendo de varios trabajos (Edvinsson, 1996; Brooking, 1997; Bueno, 1998; García *et al.*, 2004 y la consultora Brand Finance, 2006), podríamos definir el capital intelectual como el conjunto de activos y pasivos de una organización que no tienen naturaleza física y que no se encuentran reflejados en los estados contables tradicionales de las empresas, pero que el mercado aprecia por su capacidad de generar valor dentro de la empresa.

Dentro del capital intelectual, la marca destaca por su especial relevancia. Por eso, en este estudio nos centramos en este elemento. Por otro lado, por su contribución al valor de la

Bajo la perspectiva de la 'global brand', marca y empresa se identifican

empresa, cada vez ha cobrado más importancia el desarrollo de métodos para su valoración financiera.

El término *marca* se emplea para referirse a diferentes conceptos (véase el cuadro 1). Por ello conviene definirla antes de tratar de valorarla. Partiendo de diversas definiciones (Aaker, 1994; Brooking, 1997; Barth *et al.*, 1998; American Marketing Association, 1995; Ley de Marcas Española, 2001), podemos afirmar que las notas que configuran el concepto de marca se resumen de la siguiente forma:

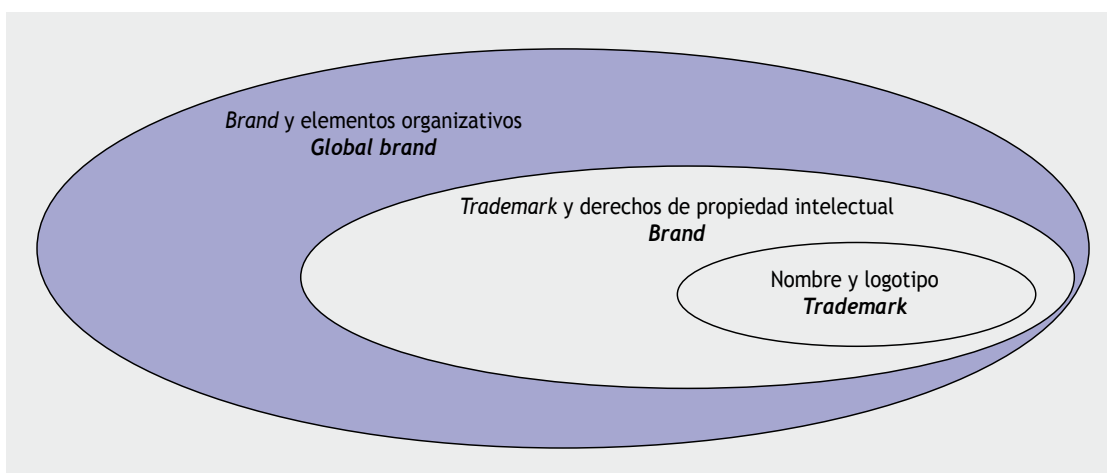
- Se trata de un nombre o símbolo o de un conjunto de caracteres.
- Sirve para diferenciar unos productos y/o servicios de otros.
- Constituye un elemento diferenciador por el cual el consumidor está dispuesto a pagar un sobreprecio.

Por otro lado, cabe distinguir tres conceptos de marca, que son los siguientes (Salinas, 2007):

- **Marca o *trademark***. Se trata de la dimensión de la marca más básica y específica. Hace referencia únicamente a los elementos visuales y verbales de la marca que sirven para diferenciar los productos y los servicios entre sí (nombre comercial, logotipo, símbolo, etc.).
- **Seña o *brand***. Engloba lo que se denomina *know-how* de la empresa. Además del nombre, el logotipo y otros elementos visuales vinculados a la marca, incluye todos los derechos de propiedad intelectual asociados.
- **Negocio o *global brand***. Se trata de la visión más amplia del concepto de marca, referida a la unidad de negocio en la que opera la marca, incluyendo elementos de cultura organizativa, gestión de personas, etc.

Cabe señalar que el concepto de *global brand* puede ser equívoco, en el sentido de que, desde la perspectiva del márketing internacional o *international branding*, este concepto está más identificado con la cobertura geográfica de mercados, la notoriedad internacional, el liderazgo sectorial, la presencia de la marca en los principales mercados del mundo, la facturación, etc.

Cuadro 1
Dimensiones de la marca



Fuente: elaboración propia.

**La ‘global brand’
posee valor
financiero
global y recoge
aspectos de la
empresa que
crean valor**

Una vez definido el concepto de marca, podemos preguntarnos qué entendemos cuando hablamos del valor de marca. Para ello debemos considerar desde qué perspectiva queremos valorar la marca, ya que, si quisiéramos obtener su valor desde una perspectiva financiera, deberíamos referirnos a los beneficios adicionales obtenidos por una empresa por el hecho de comercializar sus productos bajo una determinada marca. Si nos planteamos, en cambio, obtener el valor de la marca desde la perspectiva del consumidor, la marca generará ventajas competitivas y, por tanto, valor para la empresa siempre que aporte valor a un segmento de consumidores. Así, en la segunda perspectiva, el valor de marca se basa en las percepciones, las preferencias o los comportamientos de los consumidores con respecto a la marca.

En este trabajo nos centramos en la perspectiva financiera. Vamos a emplear el método Hirose por su simplicidad de cálculo y porque, dado su diseño, pone de manifiesto algunas de las tesis que pretendemos demostrar (Hirose, 2002).

Metodología de valoración financiera empleada: Hirose Methodology

El método Hirose fue desarrollado en 2002 por el Comité de Valoración de Marcas, dependiente del Ministerio de Economía, Comercio e Industria de Japón, bajo la presidencia de Yoshikuni Hirose.

Las principales razones para su elección frente a otros métodos de valoración han sido las siguientes. Se trata de un método que está basado en la información pública disponible periódicamente. Al estar basado en la información financiera de las empresas, es un método objetivo. Además, permite ser aplicado en el ámbito empresarial, sin necesidad de que la empresa desarrolle una herramienta de gestión adicional a las habituales, para obtener una aproximación teórica del valor de su marca frente a las marcas de sus competidores. Proporciona una metodología muy general fácilmente aplicable a la valoración de otros elementos intangibles además de las marcas.

Según este modelo, el valor de una marca (VM) se calcula en función de tres factores: el direccionador de prestigio (DP), el direccionador de lealtad (DL) y el direccionador de expansión (DE) (véase la fórmula 1).

$$VM = f(DP, DL, DE, r) \quad (1)$$

Cada uno de estos direccionadores trata de medir el potencial que posee la marca para vender a precios más altos, para mantener unas ventas estables con unos precios más altos a lo largo del tiempo y para expandirse a nuevos mercados o áreas de negocio.

El método Hirose supone la comparación de la empresa que se va a valorar –empresa con marca– con otra empresa de características similares, pero que no emplea una marca para sus ventas.

El primer componente que influirá en el valor de la marca es el denominado direccionador de prestigio (DP), similar al método del precio primado. Este direccionador captura la ventaja en precio que posee la empresa, es decir, su capacidad para vender a precios superiores a los de sus competidores. Se calcula de la siguiente manera (véase la fórmula 2):

$$DP = \frac{1}{5} \sum_{i=4}^0 \left[\left(\frac{V_i}{C_i} - \frac{V_i^*}{C_i^*} \right) \times \frac{P_i}{GO_i} \right] \times C_0 \quad (2)$$

La principal ventaja del método Hirose es su sencillez y facilidad de cálculo

Donde:

- $V_i/C_i - V_i^*/C_i^*$ es la ratio del excedente del beneficio.
- P_i/GO_i es la tasa de atribución de la marca.
- V son las ventas de la empresa con marca.
- V^* son las ventas de la empresa comparable.
- C es el coste de ventas de la empresa con marca.
- C^* es el coste de ventas de la empresa comparable.
- P es el gasto en publicidad y promoción de la empresa con marca.
- GO es el total de gastos operativos de la empresa con marca.

La ratio del excedente del beneficio se calcula –según propone el autor del método– como el promedio de los últimos cinco años de la diferencia entre la ratio de ventas a coste de ventas de la empresa con marca y la ratio de ventas a coste de ventas de la empresa *benchmark*. La tasa de atribución de la marca extrae la parte del excedente de rentabilidad atribuible únicamente a la marca.

El segundo componente del modelo es el direccionador de lealtad (DL). Recoge la idea de que la existencia de clientes con alta lealtad a la empresa garantiza la capacidad de la marca para mantener ventas estables durante un período de tiempo. Se obtiene por medio de la siguiente expresión (véase la fórmula 3):

$$DL = \frac{\mu_c - \sigma_c}{\mu_c} = 1 - \frac{\sigma_c}{\mu_c} \quad (3)$$

Donde:

- μ_c es el promedio del coste de ventas de los últimos cinco años.
- σ_c es la desviación típica del coste de ventas de los últimos cinco años.

Dicho direccionador puede resultar limitado en su modelización. Resultaría más rico si considerara factores como la rotación de clientes, el consumo medio y sus variaciones por cliente, en lugar de los costes. No obstante, trabajaremos con el modelo tal como lo propuso su creador, puesto que principalmente nos vamos a centrar en los efectos del cambio de coyuntura económica.

Por último, el direccionador de expansión (DE) supone que las marcas con alto estatus son más reconocidas y, por tanto, presentan una potencialidad de expansión en nuevos mercados o líneas de negocio. Se calcula de la siguiente forma (véase la fórmula 4):

$$DE = \frac{1}{2} \left[\frac{1}{2} \sum_{i=1}^0 \left(\frac{VE_i - VE_{i-1}}{VE_{i-1}} + 1 \right) + \frac{1}{2} \sum_{i=1}^0 \left(\frac{VX_i - VX_{i-1}}{VX_{i-1}} + 1 \right) \right] \quad (4)$$

Donde:

- VE son las ventas en el exterior.
- VX son las ventas en líneas de negocio diferentes al negocio principal.

El direccionador de prestigio valora la ventaja en precios de la empresa con marca

El modelo Hirose es un método de valoración financiera. Su propio diseño asume que los direccionadores de expansión, lealtad y prestigio son constantes e ilimitados en el tiempo. Es un método conceptualmente correcto, cuya principal ventaja es la sencillez y facilidad de cálculo. No obstante, tiene algunas limitaciones, que pasamos a exponer a continuación. En primer lugar explicaremos las limitaciones del propio método y de algunos de sus direccionadores.

En cuanto al método, una importante limitación está ligada a su propia naturaleza financiera al suponer que los diferentes direccionadores son constantes e ilimitados en el tiempo. Además, al basarse en información financiera, utiliza datos históricos de ventas, coste de ventas, gastos operativos y gastos de publicidad. Para estimar el valor de la marca, los proyecta hacia el futuro. Eso supone que no se considera el potencial de la marca para incrementar los flujos futuros ni posibles condiciones desfavorables. Por otro lado, tampoco considera la incidencia que la gestión de la marca pueda generar sobre su propio valor.

Una segunda limitación que altera notablemente el valor de la marca es la elección de la tasa de descuento. El modelo utiliza como tasa de descuento la tasa libre de riesgo. Una solución para tratar de introducir el riesgo en el análisis sería descontar los flujos de caja a una tasa de descuento que incluyera una prima de riesgo acorde con las circunstancias de la compañía.

Por último, otra limitación es que se trata de un método exclusivamente académico (Salinas, 2009) y, por tanto, poco útil en comparación con otros métodos más prácticos (Damodaran, 1996; Hoffman, 2005).

En cuanto a las limitaciones de los direccionadores, a la hora de calcular el direccionador de prestigio, se asume que el valor de la marca proviene únicamente de su ventaja competitiva en precio. Sin embargo, según Salinas, en ocasiones puede haber compañías que no poseen ventaja competitiva en precio y, sin embargo, eso no implica que sus marcas no posean valor, ya que su ventaja puede basarse en el número de unidades vendidas.

Por otra parte, la tasa de atribución de la marca se calcula como el porcentaje de gasto de publicidad sobre el total de gastos operativos de la empresa. Esto implica que solo se están considerando los costes en los que se ha incurrido para desarrollar la *trademark* (o primer nivel de la marca), sin tener en cuenta el resto de los gastos necesarios para desarrollar la *brand* y la *global brand* –las otras dos dimensiones de la marca–. Según Fernández, existen marcas renombradas, como es el caso de Rolls-Royce, que poseen un gran valor de marca con un coste en márketing insignificante (Fernández, 2007). Asimismo, Barth *et al.* apuntan que, en ocasiones, el gasto en publicidad no refleja la generación de valor para la marca (Barth *et al.*, 1998).

En el cálculo del direccionador de lealtad se utiliza el coste de ventas para determinar la lealtad de los clientes. Sin embargo, este indicador puede suscitar ciertas críticas. La razón que aporta el Comité Hirose para el uso de este indicador, en detrimento de la investigación cuantitativa o de la estabilidad de las ventas, es que, en el primer caso, el desarrollo de un índice de lealtad basado en la información de mercado supondría gastos que podrían no recuperarse. Por otra parte, ante la posibilidad de utilizar la estabilidad de las ventas como indicador de lealtad, también se descartó su uso, porque las ventas reflejan el efecto del direccionador de prestigio y, por tanto, ambos indicadores estarían interrelacionados.

El modelo propuesto parte del supuesto de realizar los cálculos con promedios de los últimos cinco años –o dos años, en el caso del direccionador de expansión–. Sin embargo, los cálculos en función de los promedios de tiempo elegidos afectarán al valor de la marca, especialmente cuando se produzca un cambio de coyuntura económica.

El direccionador de lealtad mide la capacidad de mantener ventas estables en el tiempo

Resultados de la aplicación del método Hirose a la valoración de Adolfo Domínguez

Una vez explicado el modelo Hirose, lo aplicaremos al caso concreto de la marca Adolfo Domínguez. Calcularemos el valor de la marca Adolfo Domínguez, en dos momentos del tiempo diferentes. Una valoración se hará en el año 2006 y la segunda, en el año 2008.

Todos los datos utilizados para obtener el valor de la marca Adolfo Domínguez han sido obtenidos de los informes anuales publicados en su página web y en la de Liwe Española, S.A., así como de la información publicada por la Comisión Nacional del Mercado de Valores.

En el sector textil es relativamente habitual que unas empresas confeccionen y vendan las prendas a otras empresas para comercializar los productos bajo su marca. Este fenómeno ha sido especialmente notable con la irrupción de China en la producción textil.

El método Hirose supone la existencia de una empresa de características similares a la empresa con marca, pero que carezca de marcas reconocidas. En nuestro caso, para determinar la compañía comparable o *benchmark*, la hemos buscado entre las empresas españolas que cotizan en la bolsa española y se dedican al mismo objeto social que la empresa con marca. La empresa Liwe Española S. A. fue la elegida, puesto que reúne estos requisitos para poder compararse, ya que actualmente explota unas 220 tiendas bajo la seña INSIDE, con siete establecimientos en Portugal y seis en Italia. Además, empresa y marca no se identifican comercializando sus productos bajo las marcas Pepe Pardo y Sólido.

En el cuadro 2 se presenta el cálculo del direccionador de prestigio de Adolfo Domínguez para los dos períodos de tiempo analizados. Cabe señalar que la ratio ventas/coste de ventas de la empresa *benchmark* mejora mucho con respecto a la de la empresa con marca. Incluso hace que,

Cuadro 2
Cálculo del direccionador de prestigio (DP)

Año	Ratio excedente del beneficio	Tasa de atribución de la marca	Excedente de la ratio de beneficio atribuible a la marca
2002	0,541898733	0,047360329	0,025664502
2003	0,505698018	0,049779321	0,025173304
2004	0,692130761	0,045366754	0,031399726
2005	0,624558623	0,089966816	0,056189551
2006	0,321387444	0,065722295	0,02112232
2007	0,520810334	0,039699032	0,020675666
2008	-0,240132117	0,026931154	-0,006467035
Promedio (2002-2006)			0,031909881
Coste de ventas AD 2006 (euros)			60.997.231
DP 2006			1.946.414,36
Promedio (2004-2008)			0,024584046
Coste de ventas AD 2008 (euros)			59.500.309
DP 2008			1.462.758,31

Fuente: elaboración propia.

El direccionador de expansión obtiene la potencialidad de expansión en nuevos mercados o negocios

en el año 2008, la ratio del excedente del beneficio sea negativa, lo cual pone de manifiesto que, en tiempos de crisis, las empresas comercializadoras de productos más caros están más penalizadas que las que venden productos sin marca. Lógicamente, esto se traducirá en una reducción del valor de la marca que ha perdido su ventaja en precio, pero también podría ser debido a una reducción del margen como consecuencia de un aumento de los costes.

En el cuadro 3 se muestran los datos para el cálculo del direccionador de lealtad (DL). A pesar de que el valor en ambos períodos de tiempo es próximo a uno, lo que implica que la marca tiene un alto grado de estabilidad, el valor en el año 2008 es menor que en 2006, lo que pone de manifiesto que los cambios en la coyuntura económica inciden en el grado de estabilidad de las ventas.

Cuadro 3
Cálculo del direccionador de lealtad (DL)

Promedio del coste de ventas (2002-2006) (euros)	54.750.728,80
Desviación típica	4.629.209,86
Coeficiente de volatilidad (σ_c/μ_c) 2006	0,085
DL 2006	0,915
Promedio del coste de ventas (2004-2008) (euros)	56.805.704,20
Desviación típica	5.228.315,08
Coeficiente de volatilidad (σ_c/μ_c) 2008	0,092
DL 2008	0,908

Fuente: elaboración propia.

Para obtener el direccionador de expansión, se ha considerado que las ventas en el exterior son aquellas ventas realizadas fuera del mercado español. De la misma forma, se ha considerado que los segmentos principales de negocio de AD son las ventas de las líneas de producto Adolfo Domínguez y U.

El cuadro 4 muestra el cálculo del direccionador de expansión, cuyo valor para ambos períodos es superior a uno, por lo que podemos afirmar que la empresa posee crecimiento, aunque sea moderado, ya que los valores están próximos a uno.

A partir de los tres componentes del modelo, el valor de la marca se obtendrá de la siguiente manera (véase la fórmula 5):

$$VM = f(DP, DL, DE, r) = (DP/r) \times DL \times DE \quad (5)$$

Donde:

- DP es el direccionador de prestigio.
- DL es el direccionador de lealtad.
- DE es el direccionador de expansión.
- r es la tasa de actualización (hemos empleado la rentabilidad de los bonos a cinco años).

Así, el valor de la marca AD ascendería a 61,5 millones de euros aproximadamente para el año 2006 y a 46,8 millones de euros para el año 2008 (véase el cuadro 5).

Cuadro 4
Cálculo del direccionador de expansión (DE)

	Ventas (euros)	Ventas en el exterior (euros)	Ventas en sectores de negocio diferentes al principal (euros)
2004	126.453.062	29.097.282	3.495.080
2005	152.324.577	33.144.914	8.964.140
2006	181.847.996	28.944.851	5.808.160
2007	190.946.295	23.286.166	6.298.248
2008	187.920.777	28.164.032	11.229.895
Indicador del poder de expansión geográfica (2004-2006)			1,006194351
Indicador del poder de expansión en diferentes segmentos (2004-2006)			1,606360490
DE 2006			1,30627742
Indicador del poder de expansión geográfica (2006-2008)			1,006987999
Indicador del poder de expansión en diferentes segmentos (2006-2008)			1,433699042
DE 2008			1,22034352

Fuente: elaboración propia.

Cuadro 5
Valoración de la marca Adolfo Domínguez según el modelo Hirose

	2008	2006
Direccionador de prestigio (DP)	1.462.758,31	1.946.414,36
Direccionador de lealtad (DL)	0,907961442	0,915449347
Direccionador de expansión (DE)	1,220343520	1,306277420
Tasa libre de riesgo ¹	3,46 %	3,78 %
	46.843.137,96 euros	61.576.250,25 euros

Fuente: elaboración propia.

Conclusiones

El valor de la marca Adolfo Domínguez obtenido con el modelo Hirose está influido por la situación económica existente en el momento de la valoración principalmente por dos razones. En primer lugar, los cambios en la situación económica provocados por la crisis financiera se ven reflejados en las variables utilizadas para el cálculo de los direccionadores: ventas, coste de ventas, gastos operativos y gastos de publicidad. Durante el período analizado,

¹ La tasa libre de riesgo se corresponde con la rentabilidad de los bonos a cinco años para el año 2008 y 2006, respectivamente.
Fuente: http://www.bde.es/webbde/es/estadis/infoest/si_1_2.pdf.

El valor de marca según el modelo Hirose está influido por las circunstancias económicas del mercado

que abarca el comienzo de la crisis, la ratio ventas/coste de ventas de la empresa *benchmark* mejora con respecto al de la empresa con marca. Esto pone de manifiesto que, en tiempos de crisis, las empresas explotadoras de marcas no de lujo que comercializan productos con precios primados están más penalizadas que las que venden productos sin marca.

Para obtener un valor más adecuado de la marca, se deben realizar los cálculos con toda la información histórica disponible, o al menos con períodos más amplios, ya que de esta forma se recogerán mejor los posibles cambios en la coyuntura económica y su efecto se diluirá en el tiempo. El cuadro 6 muestra el valor de la marca Adolfo Domínguez en el año 2008 utilizando promedios de tiempo superiores a los que establece el modelo. Ahora la valoración asciende a 49,6 millones de euros, valoración que es superior a los 46,8 millones de euros obtenidos con el modelo inicial en el año 2008.

Cuadro 6

Valoración de la marca Adolfo Domínguez según el modelo Hirose con promedios de tiempo superiores

	2008
Direccionador de prestigio ($DP_{2002-2008}$)	1.476.950,96
Direccionador de lealtad ($DL_{2002-2008}$)	0,920195592
Direccionador de expansión ($DE_{2002-2008}$)	1,263310470
Tasa libre de riesgo del año 2008 (r_{2008})	3,46 %
	49.622.680,58 euros

Fuente: elaboración propia.

La segunda razón es que la variación de la tasa de descuento, en este caso, la tasa libre de riesgo, también influye en el valor de la marca. El hecho de que la tasa elegida varíe con el tiempo hace que el valor calculado de la marca se modifique independientemente de que las variables “fundamentales” se mantuvieran constantes.

Como la tasa libre de riesgo y los direccionadores empleados para obtener el valor de la marca tienen una relación inversa, el hecho de que la tasa libre de riesgo en el año 2006 sea superior a la del año 2008 hace que, manteniendo los direccionadores constantes, el valor de la marca sea menor. Así, bajaría de los 46,8 millones de euros calculados previamente a 42,8 millones, lo que representa una reducción de casi el 10 % del valor total.

El cuadro 7 muestra el valor de la marca Adolfo Domínguez para el año 2008 utilizando la misma tasa libre de riesgo del año 2006.

Cuadro 7

Valoración de la marca Adolfo Domínguez en 2008 según el modelo Hirose con r_{2006}

	2008
Direccionador de prestigio (DP_{2008})	1.462.758,31
Direccionador de lealtad (DL_{2008})	0,907961442
Direccionador de expansión (DE_{2008})	1,220343520
Tasa libre de riesgo del año 2006 (r_{2006})	3,78 %
	42.877.581,31 euros

Fuente: elaboración propia.

Dado todo lo expuesto, podemos concluir que, con el modelo Hirose, el valor de la marca está claramente influido por la situación económica existente en el momento de la valoración. Esto, además, implica que la valoración de todos los elementos intangibles, recogidos en la *global brand* –en este caso concreto, la valoración de la marca AD–, tiene un claro componente subjetivo y en cierta medida va a depender de las circunstancias económicas del mercado, obteniendo, así, valoraciones de la misma marca más altas en épocas de bonanza económica y más bajas en épocas de crisis.

Bibliografía

- AAKER, D. A. (1994): *Gestión del valor de la marca. Capitalizar el valor de la marca*, Ediciones Díaz de Santos, Madrid.
- AMERICAN MARKETING ASSOCIATION (1995): *Dictionary of Marketing Terms* [10-06-2011]. Disponible en http://www.marketingpower.com/_layouts/Dictionary.aspx.
- BARTH, M. E., CLEMENT, M. B.; FOSTER, G. Y KASZNIK, R. (1998): "Brand Values and Capital Market Valuation", *Review of Accounting Studies*, 3, pp. 41-68. <http://dx.doi.org/10.1023/A:1009620132177>
- BRAND FINANCE (2006): "Global Intangible Tracker 2006", *An annual review of the world's intangible value*, Brand Finance Plc.
- BROOKING, A. (1997): *El Capital Intelectual. El principal activo de las empresas del tercer milenio*, Ediciones Paidós Ibérica, Barcelona.
- BUENO, E. (1998): "El capital intangible como clave estratégica en la competencia actual", *Boletín de Estudios Económicos*, vol. LIII, agosto, pp. 207-229.
- DAMODARAN, A. (1996): *Investment Valuation*, John Wiley & Sons, New York.
- EDVINSSON, L. (1996): "Knowledge Management at Skandia", *The Knowledge Challenge Conference*, MCE, Brussels, 30-31 de mayo.
- FERNÁNDEZ, P. (2007): "Valoración de marcas e intangibles", *Working paper* [10-06-2011]. Disponible en SSRN <http://ssrn.com/abstract=975471>.
- GARCÍA, M.; SIMÓ, P.; MUNDET, J. Y GUZMÁN, J. (2004): "Intangibles: Activos y Pasivos", *Management & Empresa*, n.º 37, pp. 32-42.
- HIROSE, Y. (2002): "The Report of the Committee on Brand Valuation", *The Ministry of Economy, Trade and Industry of the Government of Japan*, 24 de junio.
- HOFFMAN, J. (2005): *Value Intangibles! Intangible Capital Can and Must be Valued – Owners and Valuers Alike Will Benefit*, Germany: Deutsche Bank Research, 19 de octubre, Frankfurt.
- <http://www.adolfo Dominguez.com/>
- <http://www.bde.es/webbde/es/>
- <http://www.cnmv.es/index.htm>
- <http://www.liwe.net/>
- Ley 17/2001, de 7 de diciembre, de Marcas (BOE, 8 de diciembre de 2001, n.º 294).
- MARTÍNEZ CARAZO, P. C. (2006): "El método de estudio de caso. Estrategia metodológica de la investigación científica", *Pensamiento & Gestión*, n.º 20, pp. 165-193.
- SALINAS, G. (2007): *Valoración de Marcas: revisión de enfoques, metodologías y proveedores*, Ediciones Deusto, Barcelona. <http://dx.doi.org/10.1057/bm.2009.14>
- SALINAS, G. (2009): "A taxonomy of brand valuation practice: Methodologies and Purposes", *Brand Management*, vol. 17, 1, pp. 39-61.

¿Reaccionamos todos de la misma forma ante un vendedor poco ético? Influencia de las características psicográficas del consumidor sobre su intención de compra en el contexto de venta minorista¹

Rocío Rodríguez Herrera

Key account manager en Stacks Ingeniería y Consulting (España).

Sergio Román Nicolás

Profesor de la Facultad de Economía y Empresa de la Universidad de Murcia (España).

María Isabel Pascual del Riquelme

Colaboradora del Departamento de Comercialización e Investigación de Mercados de la Universidad de Murcia (España).

rrodriguez@um.es, sroman@um.es, bdoors2@hotmail.com

Recibido: septiembre, 2011.

Aceptado: noviembre, 2011.

Publicado: mayo, 2012.

Resumen

La oportunidad de comportarse de manera no ética (engaños, mentiras, presiones, etc.) y el riesgo de que esto ocurra son mayores en el ámbito comercial que en otras áreas de la empresa. Los comerciales están sujetos a una creciente presión, dado que son los principales responsables de generar ingresos para la organización y su remuneración depende en muchos casos de los resultados u objetivos alcanzados. Dicha presión es aún mayor en tiempos de crisis. Esto puede motivar actuaciones de venta éticamente cuestionables de las que terminan siendo “víctimas” los consumidores. Sin embargo, ante dichas actuaciones, ¿reaccionan todos de la misma forma? De no ser así, ¿qué rasgos de los consumidores podrían relacionarse con sus distintas reacciones? Este trabajo analiza hasta qué punto determinadas características psicográficas del consumidor, relacionadas con la importancia que este otorga a las consideraciones éticas en sus juicios y sus decisiones (su grado de maquiavelismo, materialismo, idealismo y relativismo), pueden modificar su intención de compra ante comportamientos de venta éticamente cuestionables en el entorno minorista.

Palabras clave

Comportamientos no éticos de venta, intención de compra, ideología ética del consumidor, maquiavelismo, materialismo.

Summary

The opportunity to behave unethically (cheating, lying, pressure), and the risk of such thing to happen, is higher in the context of selling than other areas of the company. Salespeople are subject to higher levels of pressure to perform due to their revenue-generating role and the selling firm's quota system. This pressure is even greater in crisis times, and can motivate ethically questionable sales actions, of which consumers end up being “victims”. However, when faced with these actions, do consumers react in the same way? If not, what consumers' traits could have an influence on their different reactions? This paper analyzes how certain consumer's psychographic characteristics, which are related to the importance that they attach to ethical considerations in their judgments and decisions (level of machiavellianism, materialism, idealism and relativism) may change their purchase intention in ethically questionable retail situations.

Key words

Seller's unethical behavior, purchase intention, consumer's ethical ideologies, machiavellianism, materialism.

¹ Los autores agradecen las importantes aportaciones recibidas de los dos revisores durante el proceso de revisión.

Introducción

Pongamos el siguiente ejemplo real, que se puede observar con frecuencia en la actualidad:

Interesados en cambiar de proveedor de luz y gas, entramos en la tienda de una conocida empresa energética española. El comercial de la tienda nos dice que es el “momento idóneo”, dado que su entidad tiene una “oferta especial” mediante la cual “hacen un 20 % de descuento en el consumo de luz al contratar la luz y el gas simultáneamente”. Se trata de una gran oferta, así que nos decidimos por dicho proveedor y comenzamos con el papeleo. Solo entonces, cuando tenemos intención de firmar el contrato, nos percatamos de que el descuento en la luz no es de un 20 %, sino de un 17 %. Además, quedamos extrañados cuando el comercial nos pregunta por nuestra potencia contratada. Ante nuestras dudas, el comercial nos termina dando la siguiente explicación: “Bueno, resulta que el descuento del 17 % se aplica en caso de que se tenga contratada una potencia superior a 10 Kw. Para potencias inferiores, el descuento pasa a ser del 10 %”.

Ante una situación como la ejemplificada, ¿cómo reacciona el consumidor? Por un lado, es consciente de que el comercial no proporcionó toda la información relevante desde el principio, dado que, si lo hubiera hecho, la oferta habría sido menos atractiva. Por otro, en el peor de los casos, sigue ofreciendo un 10 % de descuento. ¿Contrataría el servicio entonces? ¿Reaccionarían todos los consumidores del mismo modo ante esta situación? Probablemente, algunos consumidores se sentirían engañados y no tolerarían ese comportamiento. Para otros, por el contrario, puede pesar más el hecho de que realmente hay un descuento (aunque sea del 10 %) y contratarían el servicio independientemente de lo poco ético que consideren el comportamiento del vendedor. Aunque en ambos casos se puede hablar de lo éticamente cuestionable que resulta el comportamiento del vendedor, otra cosa distinta es considerar cómo este comportamiento percibido se refleja en la decisión final de compra del consumidor. ¿Qué determina que unos consumidores reaccionen de forma distinta a otros ante comportamientos de venta éticamente cuestionables? ¿Qué características de los consumidores provocan que reaccionen de una forma u otra? Al estudio de estos interrogantes dedicamos la presente investigación.

La importancia de considerar la ética de dichos comportamientos de venta ha sido comúnmente subrayada en la literatura previa, bajo el supuesto lógico de que los consumidores preferirán interactuar con aquellas empresas o vendedores que se comportan éticamente (Abratt y Sacks, 1988). Ello ha motivado que la mayor parte de la literatura² se haya centrado en las variables relativas a la empresa y a sus vendedores, es decir, al estudio de qué factores organizacionales o individuales se relacionan con el comportamiento y la toma de decisiones éticas en las actividades de venta (O’Fallon y Butterfield, 2005). La perspectiva del consumidor sobre dichos comportamientos éticos de venta ha recibido escasa atención en la literatura previa, tanto en la relativa a la ética de ventas como en la enfocada al comportamiento del consumidor (Babin *et al.*, 2004).

Sin embargo, del mismo modo que las consideraciones éticas resultan fundamentales en las actividades de venta, el uso que el consumidor hace de dichas consideraciones puede ser igual de importante (Whalen *et al.*, 1991). Tal como hemos visto en el ejemplo anterior, mientras que un consumidor puede considerar la falta de ética percibida tras el comportamiento del vendedor

² No solo la literatura, sino también el cine. Sirva de ejemplo la película *Éxito a cualquier precio* (1992), en la que una serie de vendedores se ven presionados por la empresa y “forzados” a vender utilizando todo tipo de prácticas manipuladoras y mentiras.

La oportunidad de comportarse de manera no ética es mayor en el ámbito comercial, frente a otros ámbitos de la empresa

como motivo para abandonar su intención de compra, otro puede no darle la misma importancia y considerar otros factores, como la promoción ofertada, en su decisión final de compra. Resulta razonable esperar que el efecto de un comportamiento de venta éticamente cuestionable dependa de la importancia relativa que el consumidor otorgue a este criterio, frente a otros (como el precio, las características del producto, etc.) en su proceso de decisión de compra.

De lo anterior se desprende que entender las diferencias individuales en los juicios éticos que lleva a cabo el consumidor es crítico, ya que las personas con distintos valores e ideologías éticas evalúan de forma diferente los temas éticos y también reaccionan de forma diferente ante ellos (Forsyth, 1980, 1992; Vitell *et al.*, 1993; Barnett *et al.*, 1994). Por ello, en nuestro estudio analizaremos cómo determinadas variables psicográficas³ del consumidor – su grado de *maquiavelismo*, *materialismo*, *idealismo* y *relativismo*–, relacionadas con los estándares éticos que utilizan a la hora de juzgar situaciones éticamente cuestionables (Vitell *et al.*, 1993), pueden influir en su reacción ante un comportamiento no ético de venta. Nos centramos en las intenciones de compra dado que estas determinan en, última instancia, la decisión final de comprar, o no, por parte del consumidor (Kotler, 2006). La principal contribución académica de este trabajo radica, precisamente, en el hecho de que, a pesar de la importancia del estudio de estos temas, no existe en la literatura de *márketing* ningún trabajo que los haya analizado empíricamente.

Pretendemos ofrecer a las empresas una valiosa información por dos razones fundamentales. En primer lugar, la oportunidad de comportarse de manera no ética (engaños, mentiras, presiones, etc.) es mayor en el ámbito comercial que en otras áreas de la empresa, debido principalmente a dos razones. Por un lado, los vendedores son los que mantienen un mayor contacto con el mercado, con los compradores, y para ello disfrutan de una mayor independencia o menor control por parte de la empresa que otros trabajadores de ella. Por otro, también se enfrentan a una mayor presión que los demás trabajadores, dado que son los principales responsables de generar ingresos para la organización y, de hecho, su remuneración y su evaluación dependen en muchos casos de los resultados obtenidos. Dado que, en la mayoría de las ocasiones, los vendedores representan la imagen que el consumidor tiene de la empresa en su conjunto, si el comportamiento de un determinado vendedor resulta éticamente inaceptable para el consumidor, este puede evitar volver a comprar no solo en el establecimiento de este vendedor, sino también en cualquier otro que pertenezca a la empresa que representa.

En segundo lugar, si para unos consumidores un comportamiento éticamente cuestionable resulta más aceptable que para otros, conocer estas diferencias puede ayudar a desarrollar estrategias efectivas de venta adaptada o personalizada. Tener un conocimiento más específico sobre los valores y las creencias de distintos consumidores con relación a diversas prácticas de venta ayudaría a los directivos y los equipos de venta a determinar qué enfoques pueden ser percibidos como más o menos aceptables y para qué tipo de consumidores.

A continuación hacemos una breve revisión de la literatura que nos permitirá estar en una mejor situación para justificar y plantear las hipótesis de esta investigación.

Revisión de la literatura

En el ámbito del *márketing*, desde la perspectiva tanto académica como práctica, ha habido un considerable interés sobre las reacciones del consumidor ante los fallos del producto (Folkes,

³ A diferencia de las variables demográficas (edad, sexo, etc.), las psicográficas son complejas y subjetivas.

Las probabilidad de que se produzcan situaciones de venta poco éticas son mayores en contextos de recesión económica como la actual

1984), del servicio (Smith y Bolton, 1998) o la publicidad engañosa (Darke *et al.*, 2009). Sin embargo, solo recientemente se ha comenzado a investigar las reacciones del consumidor ante los comportamientos éticamente cuestionables de un vendedor, cuyo impacto negativo sobre el mantenimiento de las relaciones a largo plazo entre la empresa y sus clientes ha sido previamente subrayado⁴ (Bejou *et al.*, 1998; Babin *et al.*, 1999).

Dichas investigaciones se han enfocado principalmente sobre dos aspectos: los efectos de percibir un comportamiento no ético de venta en el comportamiento del consumidor y qué factores pueden influir en dicha percepción o juicio ético. En el primer ámbito, diversos estudios han puesto de manifiesto que los comportamientos no éticos de venta afectan negativamente a las actitudes del consumidor (Babin *et al.*, 1999), a su satisfacción y su confianza (Román y Ruiz, 2005) y a sus intenciones actuales y futuras de compra (Whalen *et al.*, 1991; Román y Ruiz, 2005), tanto si los experimenta personalmente como si no.

Asimismo, la literatura también ha puesto de manifiesto que, ante una misma situación éticamente cuestionable, las características personales del consumidor, como la edad (Ramsey *et al.*, 2007), la educación (McIntyre *et al.*, 1999) o la situación en la que se perciben las consecuencias de dichas actividades (DePaulo, 1987; Whalen *et al.*, 1991; Vitell y Muncy, 1992), influyen en el modo en el que el consumidor la juzga y evalúa. Así, por ejemplo, los resultados de Vitell y Muncy (1992) evidencian que la tolerancia hacia las actividades de venta poco éticas aumenta cuanto menor es el daño que sufre el comprador como consecuencia de ellas. Posteriormente, Ramsey *et al.* (2007) aportaron un mayor entendimiento de estas diferencias al considerar la ideología ética del consumidor. Según estos autores, las diferencias a la hora de evaluar la gravedad de un mismo comportamiento de venta éticamente cuestionable subyacen necesariamente cuando las ideologías éticas personales del consumidor difieren. Así, encontraron que los consumidores de más edad tienen estándares éticos más estrictos y encuentran mucho menos aceptables diversas prácticas de venta éticamente cuestionables que los grupos más jóvenes.

En apoyo a los argumentos aportados por Ramsey *et al.* (2007), numerosas investigaciones previas, ya sean en el ámbito de las ventas o en el del comportamiento del consumidor, han demostrado que, en general, los juicios, las opiniones, las creencias y las actitudes hacia cualquier comportamiento o situación de contenido ético difieren según los distintos valores o filosofías morales del individuo (Forsyth, 1980, 1992; Vitell *et al.*, 1993; Barnett *et al.*, 1994). Además, las creencias o las actitudes hacia un determinado comportamiento determinan la reacción o evaluación del individuo ante él (Ajzen y Fishbein, 1980). Por ello, resulta razonable esperar que las características personales del consumidor que se relacionan con dichas actitudes o creencias sobre las situaciones éticamente cuestionables afecten a su reacción ante ellas. En nuestro estudio esperamos que, ante un comportamiento no ético de venta, la reacción del consumidor –su intención de compra– dependa de su actitud ante situaciones éticamente cuestionables, es decir, de la importancia que ocupa la ética en sus valores e ideologías personales. A continuación detallamos los argumentos en los que fundamentaremos nuestras cuestiones de investigación.

Hipótesis de la investigación

En el presente trabajo nos basamos en las contribuciones teóricas aportadas desde los ámbitos de la filosofía moral y los modelos de toma de decisiones éticas del consumidor a la hora de

⁴ Precisamente por el importante papel que ejerce el vendedor como representante e imagen de la empresa.

Ante un comportamiento éticamente cuestionable del vendedor, las características psicográficas del comprador podrían afectar a su intención de compra

argumentar las relaciones esperadas en nuestro estudio. En primer lugar, la toma de decisiones éticas es un proceso que solo comienza cuando un individuo percibe que una determinada situación le supone un dilema ético (Hunt y Vitell, 1986; Rest, 1986). En segundo lugar, las actitudes o valoraciones del individuo sobre una situación o comportamiento influyen en sus intenciones de comportamiento, lo que, a su vez, incide en su posterior comportamiento (Ajzen y Fishbein, 1980). Por último, los factores individuales o específicos de la situación son variables exógenas que influyen en el reconocimiento del problema ético, la valoración o juicio sobre él y las intenciones de comportamiento (Jones, 1991; Rest, 1986). El análisis de estas últimas variables resulta esencial para entender el proceso de toma de decisiones éticas. En nuestro estudio nos centraremos de forma específica en las diferentes variables personales y su relación con los juicios éticos y las intenciones de comportamiento del individuo.

A estas alturas resulta necesario definir qué entendemos por un comportamiento ético/no ético en la venta. En este sentido, delimitar qué es ético y qué no lo es “resulta extremadamente esquivo y específico del contexto de venta” (Lagace *et al.*, 1991, p. 45). La revisión de la literatura nos permite establecer que el comportamiento ético del vendedor exige una perspectiva a largo plazo (Román y Munuera, 2005; Román y Ruiz, 2005), una responsabilidad social o hacia el grupo de referencia del individuo (Weitz *et al.*, 2004) y ser justo, sincero e imparcial (Lagace *et al.*, 1991; Román y Munuera, 2005; Román y Ruiz, 2005). En suma, se trata de un concepto extremadamente abstracto y abierto a diversas interpretaciones, si bien podemos adelantar que las situaciones de venta éticamente cuestionables son aquellas en las que el vendedor actúa de una manera injusta y/o no es sincero en relación con el comprador y, por tanto, adopta un enfoque cortoplacista que puede perjudicar al comprador en beneficio del vendedor.

En los siguientes apartados definiremos brevemente cada variable considerada y los argumentos teóricos y empíricos en los que sustentamos cada una de las relaciones propuestas.

Influencia de la ideología ética del consumidor (idealismo y relativismo) en la intención de compra

En el ámbito de la ética, es frecuente que los individuos no se pongan de acuerdo sobre estas cuestiones y manifiesten distintas opiniones sobre lo ético o no ético de una misma situación o comportamiento (Román y Ruiz, 2005). No obstante, una de las aportaciones más importantes se halla en la Teoría de Posicionamiento Ético (TPE), desarrollada por Forsyth (1980). Según esta teoría, todas las personas poseen una filosofía moral intuitiva que utilizan para juzgar lo aceptable o no aceptable de una situación o comportamiento⁵. Forsyth (1980) identifica dos dimensiones fundamentales en dicha filosofía moral personal: el *idealismo*, que evalúa la preocupación del individuo por las consecuencias de una situación o comportamiento ético; y el *relativismo*, relacionado con la importancia que el individuo otorga a los principios morales como guía para determinar qué es aceptable y qué no lo es. En concreto, para las personas muy idealistas, ninguna acción que pueda perjudicar a alguien, independientemente de lo “buena” que sea para la mayoría, sería correcta éticamente hablando. Por el contrario, los menos idealistas asumen que lo que importa es que la acción pueda beneficiar a más gente de la que perjudique. Con relación a la segunda dimensión, los

⁵ Más específicamente, los desacuerdos a la hora de juzgar si una determinada situación o comportamiento de contenido ético resulta más o menos aceptable se deberían principalmente a que los fundamentos en los que se basan tales juicios, esto es, las filosofías morales personales de los individuos, difieren.

¿Qué determina que unos consumidores reaccionen de distinta forma que otros ante comportamientos no éticos?

Individuos muy relativistas consideran que lo que está bien o mal depende de la situación y el comportamiento determinado que estén evaluando, mientras que para los menos relativistas dicho juicio no depende de la situación, sino de los principios o normas morales: si, según dichos principios, algo está “mal”, lo está independientemente de la situación o contexto que se utilice para justificarlo.

En cuanto a la relación entre el idealismo y el comportamiento del individuo, la literatura señala que los individuos idealistas tienen estándares éticos más estrictos que los no idealistas, siendo los primeros menos tolerantes y más críticos que los segundos a la hora de juzgar comportamientos éticamente cuestionables (Forsyth, 1980; Barnett *et al.*, 1994). Teniendo en cuenta que los comportamientos éticamente cuestionables de venta implican perjudicar potencialmente al consumidor a través de condicionar de algún modo su decisión de compra, los individuos idealistas tenderán a percibirlos y juzgarlos como menos éticos o aceptables que aquellos menos idealistas. Además, las personas idealistas son más propensas a mostrar ejemplos de honestidad y de integridad en su comportamiento (Vitell *et al.*, 1993), por lo que es de esperar que esta mayor gravedad percibida en el comportamiento no ético de un vendedor tienda a reflejarse más en su reacción o respuesta que en la de los menos idealistas. En nuestro estudio esperamos que, cuanto mayor sea el grado de idealismo del consumidor, menor será su intención de compra ante situaciones de venta éticamente cuestionables. Dicho formalmente:

H1: un mayor grado de idealismo implica una menor intención de compra ante comportamientos de venta éticamente cuestionables.

Según Forsyth (1980), los individuos relativistas⁶ adoptan una filosofía moral personal basada en el escepticismo: creen que lo ético o moral de un acto depende de la naturaleza de la situación y de las personas involucradas y juzgan más el peso de estas circunstancias que el principio ético “violado”. Dado que los individuos con mayor grado de relativismo adoptan una filosofía moral escéptica, según la cual cada persona actúa en función de sus intereses particulares más que en función de las normas o creencias éticas generales establecidas (Forsyth, 1992), consideramos que los individuos más relativistas serán más flexibles (menos críticos) a la hora de juzgar las actuaciones de venta poco éticas y, por tanto, estarán más dispuestos a comprar ante estas situaciones:

H2: un mayor grado de relativismo implica una mayor intención de compra ante comportamientos de venta éticamente cuestionables.

Influencia del maquiavelismo en la intención de compra

Según el concepto desarrollado por Christie y Geis (1970), el maquiavelismo es una tendencia disposicional que afecta a la toma de decisiones éticas. Se trata de un enfoque amoral que ignora las necesidades y los derechos de otros y recurre a la estrategia general de utilizar técnicas engañosas o manipuladoras con los demás en beneficio propio (Christie y Geis, 1970). Algunos autores incluso aducen que los individuos maquiavélicos no ven nada malo en robar (Harrell y Hartnagel, 1976) o en manipular o mentir (Wilson *et al.*, 1996) como forma de lograr sus intereses personales.

De forma general, diversos autores han demostrado que los individuos con un alto grado de maquiavelismo tienden a ver menos problemas en los comportamientos éticamente

⁶ Asimismo, el relativismo se relaciona con una menor sensibilidad del individuo hacia los principios éticos, que no resultan fundamentales a la hora de valorar una situación o comportamiento.

Las personas con distintas ideologías éticas evalúan y reaccionan de forma diferente ante situaciones de venta poco éticas

cuestionables, tanto en el ámbito de las ventas (Singhapakdi y Vitell, 1991; Bass *et al.*, 1999) como en el de consumo (Erffemeyer *et al.*, 1999; Rawwas *et al.*, 2005). En un caso u otro, estos estudios indican que el maquiavelismo se relaciona negativamente con los estándares éticos del individuo, es decir, con la importancia que este otorga a las consideraciones éticas en sus juicios, comportamientos y decisiones.

En resumen, los resultados comentados ponen de manifiesto que el maquiavelismo no solo se relaciona positivamente con la propensión del individuo a comportarse de forma poco ética con los demás, sino que, además, también conduce a que sus estándares éticos sean menos estrictos. Los individuos más maquiavélicos consideran más aceptables las mismas situaciones éticamente cuestionables que los menos maquiavélicos. Basándonos en esto, en nuestro estudio esperamos que cuanto más maquiavélico sea el consumidor, mayor será su intención de compra en una situación de venta éticamente cuestionable, dado que tanto la importancia de las consideraciones éticas como la gravedad percibida de dicha situación es menor entre dichos consumidores que entre aquellos menos maquiavélicos.

H3: un mayor grado de maquiavelismo implica una mayor intención de compra ante comportamientos de venta éticamente cuestionables.

Influencia del materialismo en la intención de compra

El materialismo se relaciona con la importancia que el individuo concede a las posesiones físicas o mundanas y ha sido ampliamente estudiado en la literatura previa (Belk, 1985) por la relación que mantiene con los valores éticos y morales del consumidor. La importancia dada a las posesiones conduce a que los consumidores con un alto grado de materialismo estén más dispuestos a comprometer la ética de su comportamiento con el fin de adquirirlas (Ferrell y Gresham, 1985; Richins y Dawson, 1992). De hecho, diversos autores han corroborado que el materialismo se relaciona negativamente con los principios morales y éticos del consumidor (Muncy y Eastman, 1998), observando que los más materialistas ven más aceptable el beneficiarse de actividades de consumo éticamente cuestionables (Lu y Lu, 2010).

De forma análoga, el materialismo también se ha relacionado con el escepticismo del consumidor hacia las actividades de venta (Rosenbaum y Kuntze, 2003). Ante el desengaño al que, inevitablemente, conducen las adquisiciones materiales como fuente real de satisfacción, los consumidores materialistas tienden a desarrollar una actitud escéptica ante las promesas de los vendedores o empresas, incapaces de cumplir las expectativas que generan (Helm, 2006). Dichos consumidores esperan que el engaño o la manipulación sea una práctica habitual en las actividades de venta, por lo que también resulta lógico esperar que su reacción o intención de compra no se vea afectada por ello de una manera determinante. En concreto, en nuestro estudio esperamos que la intención de compra en una situación de venta éticamente cuestionable sea mayor entre los consumidores más materialistas, dado que no solo se “sorprenden” menos ante ella, sino que además son más impulsivos y están más dispuestos a asumir riesgos en sus decisiones de compra que los menos materialistas (Glen, 1996; Lado y Villanueva, 1999). Por consiguiente nuestra cuarta y última hipótesis plantea lo siguiente:

H4: un mayor grado de materialismo implica una mayor intención de compra ante comportamientos de venta éticamente cuestionables.

Los efectos de percibir un comportamiento no ético de venta sobre el comportamiento del consumidor

Estudio empírico

Metodología y muestra

Para obtener la información necesaria sobre las variables de nuestro estudio, estas fueron incluidas en un cuestionario. Debido a la sensibilidad social de los temas tratados (por ejemplo, el grado en el que el individuo manifiesta ser maquiavélico), para su administración se optó por la creación de una página web, de tal manera que los encuestados sintieran que se respetaba su privacidad y pudieran responder sinceramente utilizando la página web para ello. El cuestionario se dividió en diferentes pantallas, todas ellas diseñadas de modo que la información fuera legible y consistente, evitando con ello utilizar la barra de desplazamiento, para facilitar la respuesta y minimizar el tiempo de duración del cuestionario. Tras una pantalla introductoria, los encuestados fueron instruidos para responder a diferentes escenarios donde se mostraba, a través de una narración breve, una situación en la que un vendedor actuaba de forma “éticamente cuestionable”. A continuación se preguntaba por las variables psicográficas y, finalmente, por las demográficas.

La población objeto de estudio fue la de personas mayores de 18 años que se habitan en España en mayo de 2010. En el proceso de recogida de datos, inicialmente se utilizaron listas de correo electrónico de amigos, conocidos y familiares de los autores. También se emplearon listas de correo tanto de organizaciones, como de la universidad y los sindicatos, donde se indicaban las instrucciones para rellenar el cuestionario⁷, además de sugerirles que se lo enviaran a otras personas. Asimismo, para complementar la muestra anterior se publicó el enlace de la encuesta en redes sociales como Viadeo y Facebook. Por consiguiente, téngase en cuenta que el procedimiento para seleccionar los miembros de la muestra fue no aleatorio, por conveniencia, lo que nos impide establecer la representatividad de la muestra, y los datos no pueden ser extrapolables a la población.

De los 557 casos recogidos, se eliminaron tres por no llegar a la edad mínima u ofrecer respuestas inconsistentes, por lo que la muestra final fue de 554 individuos mayores de 18 años con una edad media de 34 años. Las características demográficas de la muestra aparecen recogidas en la cuadro 1, donde observamos que el porcentaje de mujeres y hombres que han contestado al cuestionario está equilibrado (52,3 % y 47,7 % respectivamente). El bajo porcentaje de personas sin ningún tipo de estudio (0,2 %) puede estar relacionado con la forma de distribuir el cuestionario (a través de Internet). Si hablamos de la actividad que desarrollan los encuestados, tenemos que la mayoría son trabajadores por cuenta ajena o funcionarios (59 %) y el otro gran grupo son los estudiantes (22,2 %). El mayor porcentaje de encuestados se sitúan en ingresos medios (de 1.000 euros a 3.000 euros). Respecto a la distribución por comunidades autónomas predomina la Región de Murcia con un 77 %; en segundo lugar, muy de lejos le siguen Castilla y León (7,2 %), la Comunidad Valenciana (6 %), Madrid (3,2) y Andalucía (2 %). El resto de las comunidades tienen una participación muy residual menor al 1 %.

Escalas de medida

Las escalas empleadas en el presente trabajo han sido ampliamente utilizadas en la literatura previa y para su adaptación a nuestro contexto de estudio se ha abreviado y modificado la redacción de algunos ítems basándonos en las opiniones de tres académicos expertos en la materia de estudio y en la información recopilada en los dos pretest realizados. El primero de ellos se llevó a cabo con diez personas de distinto sexo, edad y formación a la salida de un

⁷ Un procedimiento similar ha sido utilizado por Best y Krueger (2002), Román (2005) y De Bruyn *et al.* (2008).

Con un alto grado de maquiavelismo tienden a ver menos problemas en los comportamientos éticamente cuestionables

Cuadro 1
Características demográficas de la muestra (porcentaje)

Características demográficas		Porcentaje*
Sexo	Hombre	52,3
	Mujer	47,7
Edad	De 18 a 33 años	52,3
	De 34 a 45 años	34,8
	De 46 años en adelante	12,8
Estudios	Sin estudios universitarios	29,6
	Universitarios	70,4
Actividad	Estudiante	22,2
	Trabajador por cuenta ajena/funcionario	59,0
	Otros	18,9
Ingresos	Hasta 1.000 euros	6,1
	Entre 1.001 y 2.000 euros	30,0
	Entre 2.001 y 3.000 euros	28,7
	Entre 3.001 y 4.000 euros	17,5
	Entre 4.001 y 5.000 euros	9,2
	Más de 5.000 euros	8,5

* n = 554.

Fuente: elaboración propia.

centro comercial. Las entrevistas se realizaron de forma individual, puesto que los aspectos que se analizan en esta investigación son subjetivos y en muchas ocasiones difíciles de responder por parte de los encuestados. El segundo pretest se realizó sobre una muestra de 20 estudiantes que contestaron de forma individual al cuestionario insertado en una página web. En conjunto, se trataba de analizar aspectos semánticos, técnicos, la comprensión de los escenarios descritos en el cuestionario y el tiempo necesario para responderlo.

Para la selección de las distintas situaciones de venta éticamente cuestionable se utilizaron diversos escenarios ampliamente utilizados en otros estudios previos (Bellizzi y Hasty, 1984; Reidenbach *et al.*, 1991; Ramsey *et al.*, 2007; Vermeir y Van Kenhove, 2008; Bateman y Valentine, 2010). En el pretest llevado a cabo se eliminaron varios de ellos por no reflejar de manera precisa la acción descrita o por ser claramente redundante con otros, quedando cinco escenarios⁸ finalmente utilizados en los análisis posteriores.

Para el diseño de cada escenario se utilizaron técnicas proyectivas. En concreto, un mismo consumidor, que llamamos Juan, experimenta diversas situaciones de compra en las cuales los comerciales que lo atienden llevan a cabo acciones éticamente cuestionables (véase el cuadro 2). Para cada uno de los cinco escenarios, la intención de compra se evaluó midiendo el grado de acuerdo o desacuerdo del encuestado, en una escala Likert de 7 puntos (siendo 1 =

⁸ En la adaptación de dichos escenarios se tuvo en cuenta, asimismo, que se tratara de situaciones de compra de bienes y servicios susceptibles de ser adquiridos por la mayoría de consumidores o al menos, en los que el encuestado pudiera “ponerse en la situación” descrita en el escenario fácilmente.

“totalmente en desacuerdo” y 7 = “totalmente de acuerdo”), con la afirmación en tercera persona de “Juan debería comprar en esta situación”, en lugar de la primera persona “Yo compraría en esta situación”. El uso de esta técnica proyectiva, utilizada en estudios previos con contextos similares (Boyle, 2000; Peppas y Diskin, 2001), permite evitar el sesgo social que se produce cuando un individuo contesta sobre su propia ética (Bird y Waters, 1989; Robertson y Anderson, 1993). El empleo de escalas Likert para medir la intención de compra es muy común en la literatura de marketing (Wu y Chen-Lien, 2009; Yu-An *et al.*, 2010; Shaharudin *et al.*, 2010), ya que se está midiendo una intención, no un comportamiento de compra, en donde podría tener más sentido una variable dicotómica (compro o no compro).

Cuadro 2
Escenarios utilizados en el estudio

Escenario	Descripción*
Escenario (E1)	Juan tiene una boda y acude a una tienda para comprarse un traje nuevo. Tras probarse uno, cuyo precio es razonable, el dependiente le comenta que el traje parece “hecho a su medida”. La estrategia de este dependiente es decir a todos sus clientes que la ropa les “queda fenomenal”, independientemente de que sea así o no.
Escenario 2 (E2)	Juan quiere comprarse una cazadora impermeable para su moto. Acude a una tienda, donde el vendedor le aconseja una, porque “se la ha vendido a muchos consumidores que están muy satisfechos con ella”. En realidad es la primera vez que vende una de este tipo.
Escenario 3 (E3)	Juan tiene que comprar un <i>router</i> y acude a una tienda de ordenadores. Los <i>routers</i> este mes tienen un 20 % de descuento para todos los consumidores. Sin embargo, el vendedor le dice a Juan que le hace un 20 % de descuento en el <i>router</i> al ser “un buen consumidor”, ya que le ha comprado previamente.
Escenario 4 (E4)	Juan se va de viaje en una semana y acaba de darse cuenta de que su tarjeta de crédito ha caducado. Acude a su oficina bancaria y contrata una nueva tarjeta con mayor crédito (una visa oro). El comercial de la oficina le asegura que la tarjeta estará en su casa en menos de una semana, aunque sabe que algunas veces la central ha tardado más tiempo en enviarla.
Escenario 5 (E5)	Juan quiere comprarle un perfume a su hermana. Le resulta indiferente comprar uno u otro. En la tienda se decide por uno que le ofrece el vendedor porque es “una fragancia única”. El vendedor no le ha dicho que el perfume entra en una campaña de promoción del 25 % al día siguiente.

* Al final de cada escenario se pregunta si “Juan debería comprar en esta situación”, siendo 1 “totalmente en desacuerdo” y 7 “totalmente de acuerdo”.

Fuente: elaboración propia.

El maquiavelismo (Christie y Geis, 1970), materialismo (Richins y Dawson, 1992), idealismo (Forsyth, 1980) y relativismo (Forsyth, 1980) se han medido con escalas ampliamente utilizadas en la literatura y suficientemente validadas. En todos los casos, para mejorar el índice de respuesta, hemos optado por versiones reducidas de las escalas originales. La literatura previa ha demostrado que las versiones reducidas de estas escalas tienen buenas propiedades psicométricas (Allsopp *et al.*, 1991; Singhapakdi *et al.*, 1999; Keng *et al.*, 2000; Rawwas *et al.*, 2005). También en estos casos se han utilizado escalas Likert de 7 (siendo 1 “totalmente en desacuerdo” y 7 “totalmente de acuerdo”). La descripción de cada escala puede verse en el cuadro 3.

⁹ Así, por ejemplo, un valor de 7 en la escala de materialismo supone un materialismo muy alto.

Para las distintas situaciones de venta éticamente cuestionable se utilizaron diversos escenarios adaptados al contexto español minorista

Cuadro 3
Medición de las variables del estudio

Escala de medida	
Idealismo	Id1. Debemos asegurarnos de que nuestros actos nunca perjudiquen lo más mínimo a los demás.
	Id2. Conseguir algo a costa de los demás es totalmente inaceptable.
	Id3. Una acción que pueda perjudicar a quien no lo merece nunca debe llevarse a cabo.
	Id4. Ninguna situación justifica que se sacrifique el bienestar de otros.
Relativismo	Re1. Lo que está bien o mal varía de una situación a otra.
	Re2. Lo que una persona considera como moral puede ser inmoral para otra.
	Re3. Cada persona debería tener su propio código moral de conducta.
	Re4. Mentir está bien o mal dependiendo de cada situación.
Maquiavelismo	Maq1. La mejor forma de relacionarte con los demás es decirles lo que quieren oír.
	Maq2. Solo cuando me beneficia digo los verdaderos motivos por los que hago algo.
	Maq3. Para progresar en la vida hay que elegir el camino más corto.
	Maq4. Para salir adelante hay que “hacer la pelota” a las personas que nos interesan.
Materialismo	Ma1. Admiro a las personas que tienen buenas casas, coches, etc.
	Ma2. Mis posesiones dicen mucho de lo que he conseguido en la vida.
	Ma3. Es importante adquirir bienes materiales para tener éxito en la vida.
	Ma4. Me gusta tener cosas que impresionen a la gente.

Fuente: elaboración propia.

Resultados

Fiabilidad y unidimensionalidad de las escalas de medición

Los datos¹⁰ recopilados fueron sujetos a análisis factoriales exploratorios para comprobar su dimensionalidad, así como las cargas factoriales. Los resultados corroboraron que cada ítem cargaba en su factor correspondiente, presentando todas las cargas factoriales valores superiores a los recomendados en la literatura (Tabachnick y Fidell, 2001). Además, todas las escalas muestran índices satisfactorios de fiabilidad (Nunnally, 1978) y ponen de manifiesto la consistencia de los ítems empleados en la medición de cada escala.

Los estadísticos descriptivos de cada escala, así como la estructura de correlaciones entre ellas se muestran en la cuadro 4. Como se puede observar, existe una fuerte correlación positiva entre el materialismo ($r = 0,19$; $p < 0,01$), el maquiavelismo ($r = 0,27$; $p < 0,01$), el relativismo ($r = 0,17$; $p < 0,01$) y la intención de compra, así como también una correlación negativa de

¹⁰ Con el fin de analizar la normalidad de la distribución de los datos, el programa estadístico SPSS 15.0 nos permitió generar el histograma asociado a cada variable. El histograma resultante de cada variable mostraba que la gráfica era similar a la de la curva normal en todos los casos permitiendo, por lo tanto, la realización de pruebas paramétricas. Asimismo, la normalidad de la distribución de los datos se confirmó a partir del test de Kolmogorov-Smirnoff.

Cuanto más maquiavélico, relativista y menos idealista es el consumidor, más probable es que este tenga intención de comprar ante comportamientos no éticos

menor intensidad entre esta y el idealismo ($r = -0,09$; $p < 0,05$). Estos resultados ofrecen una primera confirmación exploratoria de las relaciones propuestas en nuestra investigación, cuyo análisis pormenorizado abordamos a continuación.

Cuadro 4
Estadísticos descriptivos de las escalas, fiabilidad y correlaciones

Escalas	Media	Alfa de Cronbach	Matriz de correlaciones*				
			1	2	3	4	5
1. Materialismo	3,04	0,84	1,00				
2. Maquiavelismo	2,78	0,72	0,32	1,00			
3. Idealismo	5,40	0,83	-0,10	-0,10	1,00		
4. Relativismo	4,42	0,61	0,20	0,31	-0,11	1,00	
5. Intención de compra	3,39	0,72	0,19	0,27	-0,09	0,17	1,00

* Todas las correlaciones son significativas al 95 %.

Fuente: elaboración propia.

Contraste de las hipótesis

Tras confirmar la fiabilidad y unidimensionalidad de las escalas utilizadas en nuestro estudio, la evaluación de los efectos de las variables psicográficas del consumidor consideradas en nuestro estudio sobre la intención de compra se llevó a cabo mediante un análisis de diferencias observadas en una variable (intención de compra) en dos grupos a través de un ANOVA de un factor. Se utilizó la media aritmética de los 5 escenarios considerados para la variable dependiente intención de compra. Como se observa en el cuadro 5, cada una de las variables psicográficas ha sido dividida por la mediana en dos niveles (alto y bajo). Los resultados permiten confirmar todas las hipótesis salvo la última. Aunque la intención de compra en el grupo de alto materialismo es superior (3,48) frente al grupo de bajo materialismo (3,37) esta diferencia no es significativa.

Cuadro 5
Resultados del ANOVA de un factor

Variable de agrupación		Intención de compra			
		Media*	F	Sig.	Hipótesis
Idealismo	Bajo	3,52	4,23	0,04	H1 Confirmada
	Alto	3,33			
Relativismo	Bajo	3,26	13,26	0,00	H2 Confirmada
	Alto	3,59			
Maquiavelismo	Bajo	3,22	20,46	0,00	H3 Confirmada
	Alto	3,63			
Materialismo	Bajo	3,37	1,48	0,22	H4 Rechazada
	Alto	3,48			

*Se trata de la media aritmética de los 5 escenarios, que por consiguiente oscila entre 1 y 7.

Es conveniente la formación a los vendedores en rasgos de personalidad del individuo

Discusión de resultados y conclusiones

Habitualmente, los consumidores se ven obligados a tomar sus decisiones de compra en circunstancias en las que perciben un comportamiento éticamente cuestionable por parte del vendedor. Sin embargo, dicho comportamiento no es el único criterio que pueden utilizar para tomar sus decisiones, ya que razonablemente también evaluarán otros atributos, como el precio ofertado, las características del producto, la imagen de la empresa, los beneficios percibidos, o la conveniencia (Thang y Tan, 2003). En el presente artículo nos hemos centrado en responder a una importante cuestión: ¿qué determina que unos consumidores reaccionen de forma distinta a otros en situaciones de venta éticamente cuestionables? Específicamente, hemos examinado el impacto de diversos factores psicográficos del consumidor, relacionados con la importancia que este otorga a las consideraciones éticas en sus decisiones, en su intención de compra ante un comportamiento no ético de venta. Nuestros resultados indican que cuanto más maquiavélico, relativista y menos idealista es el consumidor, más probable es que este tenga intención de comprarle a un comercial, a pesar de haberse comportado de forma poco ética. Sin embargo, el materialismo no tiene un efecto significativo sobre la intención de compra. Una posible explicación puede residir en que la adaptación al castellano de los ítems de la escala de materialismo no haya sido totalmente satisfactoria. Sería conveniente que futuras investigaciones profundizaran sobre la relación entre la ética y el materialismo.

Desde el punto de vista académico, estos hallazgos contribuyen a ampliar los estudios previos sobre la ética en las actividades de venta abordando conjuntamente la reacción del consumidor ante un comportamiento no ético percibido en la venta (intención de compra) y los factores personales del consumidor que se relacionan con dicha percepción y la posterior reacción ante ella. Como se desprende de los estudios revisados, los rasgos o valores personales del consumidor (maquiavelismo) y su ideología ética (idealismo y relativismo) se relacionan con los estándares éticos que utilizan a la hora de juzgar situaciones o comportamientos de esa índole. Nuestros resultados ponen de manifiesto que la importancia dada al comportamiento no ético del vendedor a la hora de determinar la reacción del consumidor, o su intención de compra, dependen de la importancia que, a su vez, tienen las consideraciones éticas para dicho consumidor. Así, los individuos cuyos rasgos o ideologías personales se relacionan con unos estándares éticos más estrictos (mayor idealismo, menor relativismo) son más susceptibles a considerar la ética de una situación en sus decisiones y, por ende, a ser menos tolerantes con el comportamiento no ético de un vendedor. Por otro lado, los individuos con estándares éticos menos estrictos (más maquiavélicos, menos idealistas y más relativistas) son más propensos a comprar (respecto a los anteriores). No obstante, tal como se desprende de los datos del cuadro 5, su intención de compra es relativamente baja (la suma aritmética de 1 a 7 se encuentra entre 3,63 y 3,48). Los comportamientos de venta poco éticos no son buenos ni para el comercial ni para la empresa que representa, pues la intención de compra es siempre baja.

Desde la perspectiva práctica o de gestión, nuestros resultados también indican la necesidad de considerar las variables psicográficas del consumidor (maquiavelismo, idealismo y relativismo) a la hora de evaluar la importancia de la ética en las actividades de venta que llevan a cabo las empresas ya que, dependiendo de los valores e ideologías personales de este, dicha ética puede constituir o no un elemento determinante de su intención de compra. Así por ejemplo, si un vendedor es capaz de entender a priori cómo y por qué un consumidor idealista evalúa y reacciona de forma distinta ante una situación éticamente cuestionable a lo que la haría otro menos idealista, estará más capacitado para evitar los problemas que puedan surgir en dicha situación. Además, los valores e ideologías morales que definen a una persona

tienden a consolidarse con el tiempo, por lo que las implicaciones que de ellos se derivan, como las halladas en nuestro estudio, pueden servir como base para identificar segmentos de mercado con características y comportamientos más estables en el tiempo, lo que podría validar el esfuerzo de desarrollar las estrategias de venta adecuadas.

De esta manera, si la empresa conoce el perfil de sus compradores o plantea dirigirse a nuevos segmentos, puede adaptar la formación de sus vendedores a través de políticas y guías de prácticas de venta que consideren la distinta importancia dada a la ética según las características del consumidor, lo que supondría una gestión más eficiente de sus recursos.

Por consiguiente recomendamos a las empresas que tengan en cuenta los rasgos psicográficos de sus clientes actuales y potenciales a la hora de segmentar el mercado. Es importante que la empresa reconozca que las características de personalidad y valores éticos pueden afectar de manera determinante a la intención de compra de sus consumidores, como pone de manifiesto nuestro trabajo. Las organizaciones pueden entonces formar a sus comerciales para que estos sean capaces de distinguir los distintos perfiles psicográficos de los consumidores y adaptar su estrategia de ventas a cada uno, con la finalidad de lograr un mejor entendimiento entre las partes.

Futuras líneas de investigación

El presente trabajo, como todo estudio empírico, no está exento de limitaciones. La superación de dichas limitaciones nos permite sugerir nuevas líneas de investigación. En primer lugar, aconsejamos que estudios posteriores traten de probar el cumplimiento de las hipótesis de nuestro trabajo empleando muestreos aleatorios que permitan obtener muestras representativas de la población. En segundo lugar, no se le ha preguntado a los encuestados por su experiencia anterior en situaciones de venta éticamente cuestionables. Futuros estudios podrían introducir al comienzo del cuestionario una pregunta filtro de forma que se diferencie entre consumidores que han estado expuestos a estas situaciones frente a aquellos que no. De esta manera se podrían realizar interesantes análisis para ver si hay diferencias entre ambos tipos de consumidores en cuanto al efecto de las variables psicográficas en sus intenciones de compra. Por último, se podría realizar un análisis de redes para examinar la influencia de la ética de los familiares, amigos y grupos cercanos al individuo. ▽

Bibliografía

- ABRATT, R. Y SACKS, D. (1988): "The Marketing Challenge: Towards Being Profitable and Socially Responsible", *Journal of Business Ethics*, vol. 7, n.º 7, pp. 497-508.
- AJZEN, I. Y FISHBEIN, M. (1980): *Understanding attitudes and predicting social behavior*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, N.J.
- ALLSOPP, J.; EYSENCK, H. J. Y EYSENCK, S. B. G. (1991): "Machiavellianism as a component in psychoticism and extraversion", *Personality and Individual Differences*, vol. 12, n.º 1, pp. 29-41.
- BABIN, B. J.; BOLES, J. S. Y GRIFFIN, M. (1999): "Buyer-Seller Interactions: The Role of Ethical Perceptions on Customer Attitudes and Intentions", *Proceedings of American Marketing Association Winter Educators' Conference*, American Marketing Association, Chicago.
- BABIN, B. J.; GRIFFIN, M. Y BOLES, J. S. (2004): "Buyer reactions to ethical beliefs in the retail environment", *Journal of Business Research*, vol. 57, n.º 10, pp. 1155-1163.
- BARNETT, T.; BASS, K. Y BROWN, G. (1994): "Ethical ideology and ethical judgment regarding ethical issues in business", *Journal of Business Ethics*, vol. 13, n.º 6, pp. 469-480.
- BASS, K.; BARNETT, T. Y BROWN, G. (1999): "Individual Difference Variables, Ethical Judgments, and Ethical Behavioral Intentions", *Business Ethics Quarterly*, vol. 9, n.º 2, pp. 183-205.

- BATEMAN, C. R. Y VALENTINE, S. (2010): "Investigating the Effects of Gender on Consumers' Moral Philosophies and Ethical Intentions", *Journal of Business Ethics*, vol. 95, n.º 3, pp. 393-414.
- BEJOU, D.; ENNEW, C. T. Y PALMER, A. (1998): "Trust, Ethics, and Relationship Satisfaction", *International Journal of Bank Marketing*, vol. 16, n.º 4, pp. 170-175.
- BELK, R. W. (1985): "Materialism: Trait Aspects of Living in the Material World", *Journal of Consumer Research*, vol. 12, n.º 3, pp. 265-280.
- BELK, R. W. (1988): "Third World Consumer Culture", *Research in Marketing*, vol. 4, n.º 3, pp. 103-129.
- BELLIZZI, J. A. Y HASTY, R. W. (1984): "Student perceptions of questionable personal selling practices", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 12, n.º 1/2, pp. 218-226.
- BEST, S. J. Y KRUEGER, B. (2002): "New Approaches to Assessing Opinion: The Prospects for Electronic Mail Surveys", *International Journal of Public Opinion Research*, vol. 14, n.º 1, pp. 73-91.
- BIRD, F. B. Y WATERS, J. A. (1989): "The Moral Muteness of Managers", *California Management Review*, vol. 32, n.º 1, pp. 73-88.
- BOYLE, B. (2000): "The Impact of Customer Characteristics and Moral Philosophies on Ethical Judgments of Salespeople", *Journal of Business Ethics*, vol. 23, n.º 3, pp. 249-267.
- CHRISTIE, R. Y GEIS, F. L. (1970): *Studies in Machiavellianism*, Academic Press, New York.
- DARKE, P. R.; ASHWORTH, L. Y MAIN, K. J. (2009): "Great expectations and broken promises: misleading claims, product failure, expectancy disconfirmation and consumer distrust", *Academy of Marketing Science Journal*, vol. 38, n.º 3, pp. 347-362.
- DE BRUYN, A.; LIECHTY, J. C.; HUIZINGH, E. K. R. E. Y LILIEN, G. L. (2008): "Offering Online Recommendations with Minimum Customer Input Through Conjoint-Based Decision Aids", *Marketing Science*, vol. 27, n.º 3, pp. 443-460.
- DEPAULO, P. (1987): "Ethical Perceptions of Deceptive Bargaining Tactics Used by Salespersons and Customers: A Double Standard", *Proceedings of the Division of Consumer Psychology*, American Psychological Association, Washington DC.
- ERFFEMEYER, R. C.; KEILLOR, B. D. Y LECLAIR, D. T. (1999): "An empirical investigation of Japanese consumer ethics", *Journal of Business Ethics*, vol. 18, n.º 1, pp. 35-50.
- FERRELL, O. C. Y GRESHAM, L. G. (1985): "A Contingency Framework for Understanding Ethical Decision Making in Marketing", *The Journal of Marketing*, vol. 49, n.º 3, pp. 87-96.
- FOLKES, V. S. (1984): "Consumer Reactions to Product Failure: An Attribution Approach", *Journal of Consumer Research*, vol. 10, n.º 4, pp. 398-409.
- FORSYTH, D. R. (1980): "A Taxonomy of Ethical Ideologies", *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 39, n.º 1, pp. 175-184.
- FORSYTH, D. R. (1992): "Judging the Morality of Business Practices: The Influence of Personal Moral Philosophies", *Journal of Business Ethics*, vol. 11, n.º 5/6, pp. 461-470.
- GLEN, D. (1996): "Are Studies of Dark Side Variables Confounded by Socially Desirable Responding? The Case of Materialism", *Journal of Consumer Research*, vol. 23, n.º 2, pp. 106-119.
- HARRELL, W. A. Y HARTNAGEL, T. (1976): "The Impact of Machiavellianism and the Trustfulness of the Victim on Laboratory Theft", *Sociometry*, vol. 39, n.º 2, pp. 157-165.
- HELM, A. E. (2006): *Cynical consumers: Dangerous enemies, loyal friends*, University of Missouri-Columbia, febrero, 2006.
- HUNT, S. D. Y VITELL, S. (1986): "A general theory of marketing ethics", *Journal of Macromarketing*, vol. 6, n.º 1, pp. 5-16.
- JONES, T. M. (1991): "Ethical decision making by individuals in organizations: An issue-contingent model", *Academy of Management Review*, vol. 16, n.º 2, pp. 366-395.
- KENG, K. A.; JUNG, K.; JIUAN, T. S. Y WIRTZ, J. (2000): "The influence of materialistic inclination on values, life satisfaction and aspirations: An empirical analysis", *Social Indicators Research*, vol. 49, n.º 3, pp. 317-333.
- Kotler, P. (2006): *Dirección de Marketing*, Pearson, México.
- LADO, N. Y VILLANUEVA, M. L. (1998): "Efectos del materialismo en las decisiones del joven consumidor: Un estudio exploratorio", *Revista Española de Investigación de Marketing Esic*, vol. 2, n.º 3, pp. 87-101.
- LAGACE, R. R.; DAHLSTROM, R. Y GASSENHEIMER, J. B. (1991): "The Relevance of Ethical Salesperson Behavior on Relationship Quality: The Pharmaceutical Industry", *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. 11, págs. 39-47.
- LU, L. C. Y LU, C. J. (2010): "Moral Philosophy, Materialism, and Consumer Ethics: An Exploratory Study in Indonesia", *Journal of Business Ethics*, vol. 94, n.º 2, pp. 193-210.
- MALHOTRA, N. (2004): *Investigación de mercados: Un enfoque aplicado*, Prentice Hall, México.

- McINTYRE, F. S.; THOMAS, J. L. Y GILBERT, F. W. (1999): "Consumer Segments and Perceptions of Retail Ethics", *Journal of Marketing Theory and Practice*, vol. 7, n.º 2, pp. 43-53.
- MUNCY, J. A. Y EASTMAN, J. K. (1998): "Materialism and Consumer Ethics: An Exploratory Study", *Journal of Business Ethics*, vol. 17, n.º 2, pp. 137-145.
- NUNALLY, J. C. (1978): *Psychometric Theory*, McGraw-Hill, New York.
- O'FALLON, M. J. Y BUTTERFIELD, K. D. (2005): "A Review of the Empirical Ethical Decision-Making Literature: 1996-2003", *Journal of Business Ethics*, vol. 59, n.º 4, pp. 375-413.
- PEPPAS, S. C. Y DISKIN, B. A. (2001): "College Courses in Ethics: Do they Really Make a Difference?", *International Journal of Educational Management*, vol. 15, n.º 7, pp. 347-354.
- RAMSEY, R. P.; MARSHALL, G. W.; JOHNSTON, M. W. Y DEETER-SCHMELZ, D. R. (2007): "Ethical Ideologies and Older Consumer Perceptions of Unethical Sales Tactics", *Journal of Business Ethics*, vol. 70, n.º 2, pp. 191-207.
- RAWWAS, M. Y. A.; SWAIDAN, Z. Y OYMAN, M. (2005): "Consumer Ethics: A Cross-Cultural Study of the Ethical Beliefs of Turkish and American Consumers", *Journal of Business Ethics*, vol. 57, n.º 2, pp. 183-195.
- REIDENBACH, R. E.; ROBIN, D. P. Y DAWSON, L. (1991): "An Application and Extension of a Multidimensional Ethics Scale to Selected Marketing Practices and Marketing Groups", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 19, n.º 2, pp. 83-92.
- REST, J. R. (1986): *Moral development: Advances in research and theory*, Praeger, New York.
- RICHINS, M. L. Y DAWSON, S. (1992): "A Consumer Values Orientation for Materialism and Its Measurement: Scale Development and Validation", *Journal of Consumer Research*, vol. 19, n.º 3, pp. 303-316.
- ROBERTSON, D. C. Y ANDERSON, E. (1993): "Does Opportunity Make the Thief? How Control Systems Influence an Industrial Salespersons Ethical Behavior", en SMITH, N. C. Y QUELCH, J. A. (eds.), *Ethics in Marketing*, Irwin, Homewood, IL, pp. 593-604.
- ROMÁN, S. Y MUNUERA, J. L. (2005). "Determinants and consequences of ethical behaviour: an empirical study of salespeople", *European Journal of Marketing*, vol. 39 (5/6), pp. 473-496. <http://dx.doi.org/10.1108/03090560510590674>
- ROMÁN, S. Y RUIZ, S. (2005): "Relationship Outcomes of Perceived Ethical Sales Behavior: The Customer's Perspective", *Journal of Business Research*, vol. 58, n.º 4, pp. 439-445.
- ROSENBAUM, M. S. Y KUNTZE, R. (2003): "The Relationship between Anomie and Unethical Retail Disposition", *Psychology & Marketing*, vol. 20, n.º 12, pp. 1067-1093.
- SHAHARUDIN, M. R.; PANI, J. J.; MANSOR, S. W.; ELIAS, S. J. Y SADEK, D. M. (2010): "Purchase Intention of Organic Food in Kedah, Malaysia; A Religious Overview", *International Journal of Marketing Studies*, vol. 2, n.º 1, pp. 96-103.
- SINGHAPAKDI, A. Y VITELL, S. J. (1991): "Analyzing the Ethical Decision Making of Sales Professionals", *The Journal of Personal Selling & Sales Management*, vol. 11, n.º 4, pp. 1-12.
- SINGHAPAKDI, A.; VITELL, S. J. Y FRANKE, G. R. (1999): "Antecedents, Consequences, and Mediating Effects of Perceived Moral Intensity and Personal Moral Philosophies", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 27, n.º 1, pp. 19-36.
- SMITH, A. K. Y BOLTON, R. N. (1998): "An Experimental Investigation of Customer Reactions to Service Failure and Recovery Encounters", *Journal of Service Research*, vol. 1, n.º 1, pp. 65-81.
- TABACHNICK, B. G. Y FIDELL, L. S. (2001): *Using Multivariate Analysis*, Allyn and Bacon, Boston.
- THANG, D. Y TAN, B. (2003): "Linking Consumer Perception to Preference of Retail Stores: An Empirical Assessment of the Multi-attributes of Store Image", *Journal of Retailing & Consumer Services*, vol. 10, n.º 4, pp. 193-200.
- VERMEIR, I. Y VAN KENHOVE, P. (2008): "Gender Differences in Double Standards". *Journal of Business Ethics*, vol. 81, n.º 2, pp. 281-295.
- VITELL, S. J. Y MUNCY, J. A. (1992): "Consumer Ethics: An Empirical Investigation of Factors Influencing Ethical Judgments of the Final Consumer", *Journal of Business Ethics*, vol. 11, n.º 8, pp. 585-597.
- VITELL, S. J.; NWACHUKWU, S. L. Y BARNES, J. H. (1993): "The Effects of Culture on Ethical Decision-Making An Application of Hofstede's Typology", *Journal of Business Ethics*, vol. 12, n.º 10, pp. 753-760.
- WHALEN, J.; PITTS, R. E. Y WONG, J. K. (1991): "Exploring the Structure of Ethical Attributions as a Component of the Consumer Decision Model: The Vicarious Versus Personal Perspective", *Journal of Business Ethics*, vol. 10, n.º 4, pp. 285-293.
- WEITZ, B.A.; CASTLEBERRY, S. B. Y TANNER, J. F. JR. (2004): *Selling: Building Partnerships*, 5th ed., NY, Irwin/McGraw Hill.
- WILSON, D. S.; NEAR, D. C. Y MILLER, R. R. (1996): "Machiavellianism: A Synthesis of the Evolutionary and Psychological Literatures", *Psychological Bulletin*, vol. 119, n.º 2, pp. 285-299.

- WU, S. Y CHEN-LIEN, L. (2009): "The influence of core-brand attitude and consumer perception on purchase intention towards extended product", *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, vol. 21, n.º 1, pp. 174-194.
- YU-AN, H.; PHAU, I. Y LIN, C. (2010): "Consumer animosity, economic hardship, and normative influence: How do they affect consumers' purchase intention?", *European Journal of Marketing*, vol. 44, n.º 7/8, pp. 909-937.

Requisitos para la publicación de artículos

Admisión de artículos

Harvard Deusto Business Research publicará exclusivamente artículos originales e inéditos que aborden desde una perspectiva académica diferentes temáticas del área de la gestión empresarial. Los trabajos serán evaluados por personas expertas en cada una de las materias, propuestas por el consejo editorial.

Todos los trabajos pasarán por un proceso de doble revisión anónima para garantizar el nivel académico y asegurar que se contribuye al avance en el conocimiento de los temas tratados.

El autor deberá remitir su trabajo, respetando las normas de estilo de la revista, al siguiente correo electrónico: hdbresearch@pmp.es. El envío del trabajo irá acompañado de un número de teléfono de contacto.

Todos los trabajos se remitirán en formato electrónico “.doc”, nunca en PDF.

Los trabajos pueden presentarse en castellano o inglés.

Los trabajos tienen que enviarse con los datos siguientes:

- Breve presentación curricular del autor (100-200 palabras) que incluya los siguientes datos: nombre y apellidos, máxima titulación académica, cargo profesional, dirección postal profesional, teléfono y dirección de correo electrónico.
- Título del artículo en español e inglés.
- Resumen (125-200 palabras) en español.
- *Abstract* (125-200 palabras) en inglés.
- Palabras clave (de 4 a 6) en español.
- *Key words* (de 4 a 6) en inglés.
- Cuerpo del artículo (3.000-6.000 palabras), dividido en apartados, subapartados y subsubapartados (tres divisiones como máximo).
- Bibliografía.
- Si los trabajos contienen gráficos o imágenes, deben aparecer numerados, con un pie que identifique el contenido y con una indicación clara de su lugar de inserción.

Normas de presentación

1. Aspectos formales

1.1. Párrafos

El texto debe estructurarse en párrafos sin sangrado inicial, en bandera y con un interlineado de 1,5 líneas. Cada párrafo debe separarse con una línea en blanco; solo en el caso de las citas textuales que ocupen más de cinco líneas es recomendable introducirlas en un párrafo independiente sangrado a la derecha e izquierda y con interlineado sencillo para distinguirlas del resto del texto.

1.2. Tipo de letra

Hay que utilizar el tipo de letra Times New Roman de un tamaño de 12 puntos para el texto general (cuerpo de lectura) y un tamaño de 9 puntos para el resto del texto (notas a pie de página y pies de las ilustraciones). En el caso de las citas textuales especialmente largas en párrafos independientes, se debe utilizar un tamaño de letra de 10 puntos. Hay que evitar la utilización de otros tipos y tamaños de letra (negrita o cursiva, por ejemplo) para destacar partes del texto.

1.3. Extensión

Los artículos deberán tener una extensión de entre 3.000 y 6.000 palabras.

2. Divisiones y enumeraciones

2.1. Divisiones principales

Hay que utilizar un máximo de tres niveles para las divisiones principales del texto (apartados, subapartados y subsubapartados), enumerados con números arábigos, seguidos de punto final y con puntos entre los números para indicar su jerarquía:

- 1. Título del apartado (letra negrita, tamaño 14 puntos)
- 1.1. Título del subapartado (letra negrita, tamaño 12 puntos)
- 1.1.1. Título del subsubapartado (letra redonda, tamaño 12 puntos)

La numeración de los diferentes apartados debe empezar siempre por el número 1, nunca por el 0.

2.2. Enumeraciones

Para las enumeraciones o listas que no contengan párrafos, no deben utilizarse números para evitar confusiones con las divisiones anteriores; en cualquier caso, hay que introducir una sangría francesa y marcar los elementos de la enumeración con signos gráficos como guiones, bolillos (•) o asteriscos. El inicio y el final de cada enumeración deben ir separados por una línea en blanco del texto precedente y siguiente, pero no los diferentes puntos que la constituyen.

2.3. Llamadas

Al final del artículo se deberán incluir varias llamadas (frases destacadas del artículo que contienen ideas importantes). Deberá haber una por cada 500

palabras. Las llamadas no podrán tener más de 15 palabras, contando los artículos y las preposiciones, y deberán ir ordenadas por su prioridad.

3. Referencias bibliográficas

Al final del artículo se incluirá un listado con la bibliografía citada. Se presentarán en orden alfabético según el autor o editor. Y las distintas obras de un mismo autor en orden cronológico descendente. A continuación se indican los formatos recomendados de referencia bibliográfica de los tipos de documentos más usuales:

- **Libro:**
APELLIDO/S, Inicial del nombre. (año): *Título de la obra*, editorial, ciudad.
Ejemplo:
PETERS, T. (2010): *The little big things*, Harper Studio, New York.
- **Capítulo de libro:**
APELLIDO/S, Inicial del nombre. (año): "Título del artículo", en *Título de la obra*, editorial, ciudad, página/s (p./pp.).
Ejemplo:
PETERS, T. (2010): "Customers", en *The little big things*, Harper Studio, New York, pp. 389-345.
- **Artículo de revista:**
APELLIDO/S, Inicial del nombre. (año): "Título del artículo", *Título de la revista*, número, página/s (p./pp.).
Ejemplo:
SCHRAGE, M. (2011): "Hacia unos consejos de administración más activos", *Harvard Deusto Business Review*, n.º 194, págs. 10-18.
- **Artículo firmado de periódico o revista:**
APELLIDO/S, Inicial del nombre. (año): "Título del artículo", *Título del periódico o revista*, número, día-mes-año, página/s (p./pp.).
Ejemplo:
MUÑOZ, R. (2011): "Mi Twitter es también de mi empresa", *El País*, 08-05-2011, pp. 45-46.
- **Artículo anónimo de periódico o revista:**
"Título del artículo" (año): *Título del periódico o revista*, número, día-mes-año, página/s (p./pp.).
Ejemplo:
"Videomanía" (2007): *El País*, 21-10-2007, p. 38.
- **Documento electrónico independiente (trabajo que no forma parte de una obra mayor, como libro, revista, periódico, etc.):**
APELLIDO/S, Inicial del nombre. (año): *Título del trabajo* [tipo de soporte (en línea, disquete, CD-Rom...)]. Editorial. [Fecha de consulta: día-mes-año]. Disponible en <dirección URL>.
Ejemplo:
DANS, E. (2011): *Vivir geolocalizados* [en línea]. El blog de Enrique Dans. [Fecha de consulta: 11-05-2011]. Disponible en < <http://www.enriquedans.com/page/2> >.

El nombre de las ciudades de las editoriales se indicará en la lengua en la que aparecen en la obra.

4. Citas

Toda cita textual deberá ir acompañada de su correspondiente referencia bibliográfica, a pie de página, con una llamada numérica consecutiva escrita como superíndice.

Para entrecomillar las citas se utilizarán las comillas dobles curvas (“ ”) y, si es necesario utilizar dentro de ellas otra vez comillas, se emplearán las simples (‘ ’).

Cuando en la cita se suprima algún pasaje innecesario, para indicar tal supresión se utilizarán puntos suspensivos enmarcados por corchetes ([...]).

5. Notas a pie de página

Las llamadas de las notas a pie de página (números con formato superíndice dentro del cuerpo del texto principal que remiten a las notas) deben situarse inmediatamente después del concepto o de la última palabra de la frase que remite a la nota.

Tendrán una numeración consecutiva para todo el artículo y se escribirán al pie de página en la que aparezca la llamada. La primera vez que se mencione una referencia bibliográfica se consignará completa.

Cuando se cita una o más veces consecutivas una misma obra, basta con poner: *Ibíd.*, p. Cuando se cita por segunda vez, pero no de modo consecutivo, una misma obra: APELLIDO/S, Inicial del nombre (año): *op. cit.*, p.

Si no es cita literal, se usará “Cfr.” seguida de la información necesaria. Se escribirán entre comillas los títulos de capítulos de libros y los de artículos publicados en revistas y periódicos.

6. Cuadros

Todas las ilustraciones, cuadros, tablas figuras, gráficos, etc. tienen que ser accesibles en el texto y no deben aparecer incrustadas como imagen, gráfico u objeto. Asimismo, tienen que ir centradas a continuación del párrafo al que hacen referencia, con un espacio de una línea en blanco como separación con los párrafos anterior y posterior.

Se enumerarán correlativamente con cifras arábigas y se situarán en el texto, en el lugar que les corresponda. Siempre habrá que aludir a ellos explícitamente en el texto.

Todas las ilustraciones, cuadros, tablas figuras y gráficos serán nombradas con la palabra *cuadro*. Los cuadros deben incluir un título, que no debe ser demasiado extenso, en tamaño 10 puntos y sin punto final.

En todos los casos, la fuente de la que procede la información de los cuadros debe indicarse centrada en el pie (inmediatamente debajo de la enumeración de las ilustraciones) con el formato siguiente:

Fuente: nombre de la fuente, año, si procede (tamaño: 8 puntos).

Hay que sustituir el nombre de la fuente por el texto “Fuente: elaboración propia” si la ilustración ha sido elaborada por el autor del artículo.

Proceso de selección de trabajos

Harvard Deusto Business Research acusará recibo de todos los originales recibidos en el plazo de treinta días tras el envío del trabajo vía correo electrónico.

El comité editorial decidirá la publicación de los originales y, si es necesario, se apoyará para ello en el comité asesor de la revista. En cualquier caso, *Harvard Deusto Business Research* contestará a todos los autores explicando los motivos de cada decisión.

Aviso sobre los derechos de autor

Los autores deberán estar en disposición de ceder a *Harvard Deusto Business Research* los derechos de publicación de los artículos. Es responsabilidad de los autores obtener los permisos necesarios de las imágenes que estén sujetas a *copyright*.

Declaración de privacidad

Los nombres y las direcciones de correo electrónico recabados se usarán exclusivamente para los fines declarados por esta revista y no estarán disponibles para ningún otro propósito u otra persona.

Envío de originales y contacto

hdbresearch@pmp.es