



UNIVERSITAT  
POLITÈCNICA  
DE VALÈNCIA

**Influencia de la confianza directiva y el  
compromiso de los empleados como  
determinantes de la lealtad y fidelización del  
cliente a través de las redes sociales en las  
relaciones contractuales prepago en operadoras  
de Telefonía Móvil.**

**TESIS DOCTORAL**

**Área de conocimiento  
ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS**

**Doctorando: Ignacio Gil Conesa**

**Directores: Dr. Daniel Palacios Marqués**

**Dra. Antonia Ferrer Sapena**

**Valencia, Febrero de 2022**



A mi esposa Roseanne Real y a mis padres Pilar y Nacho así como a mis directores de tesis por su ayuda y colaboración Daniel y Antonia.



Desarrollar esta tesis doctoral no hubiera sido posible sin la ayuda otorgada por muchas personas a las que debo su importante e incondicional contribución, entre los que se encuentran profesores y colegas de la UCV, de la UPV y de la UV. También a directores y compañeros de trabajo, gracias a los cuales he podido liberar ocasionalmente de tiempo y ayuda en el empírico del mismo.

Un agradecimiento a mis directores de tesis, al Dr. Daniel Palacios Marqués y a la Dra. Antonia Ferrer Sapena, por su disponibilidad y ayuda así como por estar siempre pendiente de los plazos exigidos para llegar a tiempo en todo momento.

Agradezco también a mi esposa Rose por su paciencia, comprensión y generosidad en tiempo empleado así como a mis Padres por su apoyo permanente durante el tiempo que he tenido que dedicar a desarrollar esta investigación.



**Título:** INFLUENCIA DE LA CONFIANZA DIRECTIVA Y EL COMPROMISO DE LOS EMPLEADOS COMO DETERMINANTES DE LA LEALTAD Y FIDELIZACIÓN DEL CLIENTE A TRAVÉS DE LAS REDES SOCIALES EN LAS RELACIONES CONTRACTUALES PREPAGO EN OPERADORAS DE TELEFONÍA MÓVIL.

Presentada por: D. Ignacio Gil Conesa

Dirigida por: Dr. Daniel Palacios Marqués

Dra. Antonia Ferrer Sapena

Esta investigación se ha centrado en la identificación de qué servicios pueden ser considerados como determinantes como competitivos, en las relaciones prepago con sus clientes, por parte de las principales operadoras de telefonía móvil en España, y si la existencia de mayores niveles de confianza, compromiso y lealtad por parte de los empleados de las operadoras, con cada vez mayor presencia en redes sociales, pueden alterar su posición.

A través de varios estudios, siguiendo la metodología de Concept Mapping con análisis clúster, al objeto de obtener la información necesaria fundamentalmente de tipo cualitativo, se puede obtener e identificar aquellos niveles de afectación en las relaciones empleados-subordinado con repercusiones en la competitividad de las operadoras de telefonía móvil en España.

En un primer estudio analizo los motivos de lealtad de los clientes con la operadora, identificando las principales dimensiones y a continuación, en un segundo estudio identifiqué las principales razones de desconexión de anteriores operadoras, identificando sus dimensiones con las variables anteriormente descritas.



**Títol:** INFLUÈNCIA DE LA CONFIANÇA DIRECTIVA I EL COMPROMÍS DELS EMPLEATS COM A DETERMINANTS DE LA LLEIALTAT I FIDELITZACIÓ DEL CLIENT A TRAVÉS DE LES XARXES SOCIALS EN LES RELACIONS CONTRACTUALS PREPAGAMENT EN OPERADORES DE TELEFONIA MÒBIL.

Presentada per: D.Ignacio Gil Conesa

Dirigida per: Dr.Daniel Palacios Marqués

Dra.Antonia Ferrer Sapena

Aquesta investigació s'ha centrat en la identificació de quins serveis poden ser considerats com a determinants com a competitives, en les relacions prepagament amb els seus clients, per part de les principals operadores de telefonia mòbil a Espanya, i si l'existència de majors nivells de confiança, compromís i lleialtat per part dels empleats de les operadores, amb cada vegada major presència en xarxes socials, poden alterar la seua posició.

A través de diversos estudis, seguint la metodologia de Concept Mapping amb anàlisi clúster, a fi d'obtindre la informació necessària fonamentalment de tipus qualitatiu, es pot obtindre i identificar aquells nivells d'afectació en les relacions emprats-subordinat amb repercussions en la competitivitat de les operadores de telefonia mòbil a Espanya.

En un primer estudi analitze els motius de lleialtat dels clients amb l'operadora, identificant les principals dimensions i a continuació, en un segon estudi identifique les principals raons de desconnexió d'anteriors operadores, identificant les seues dimensions amb les variables anteriorment descrites.



**Abstract:**

**Title:** THE INFLUENCE OF MANAGEMENT'S CONFIDENCE AND THE COMMITMENT OF EMPLOYEES AS DETERMINANTS OF CUSTOMER LOYALTY THROUGH SOCIAL NETWORKS IN THE CASE OF PREPAID CONTRACTS, IN THE MOBILE PHONE INDUSTRY.

Submitted by: Mr. Ignacio Gil Conesa

Directed by: Dr. Mr. Daniel Palacios Marqués

Dr. Mrs. Antonia Ferrer Sapena

This research has focused on the identification of which services can be considered as competitive determinants on prepaid contracts with customers, by the main mobile phone companies in Spain, and whether the existence of higher levels of trust, commitment and loyalty on the part of the employees, with increasing presence in social networks, can alter their position.

Through several studies, following the Concept Mapping methodology with cluster analysis in order to obtain the necessary information, primarily of a qualitative type, the levels of affectation in employee-subordinate relationships with repercussions on the competitiveness of the mobile phone companies in Spain can be identified.

In a first study, I analyze the reasons for customer's loyalty with the company, identifying the main dimensions and then in a second study I identify the main reasons of why customers leave their previous mobile operators, identifying dimensions with the variables described above.



## INDICE

<b>CAPITULO 1: INTRODUCCIÓN, OBJETIVO Y JUSTIFICACIÓN .....</b>	<b>21</b>
1.1. <i>Introducción .....</i>	21
1.2. <i>Objetivos y Justificación .....</i>	25
<b>CAPITULO 2.- LA CONFIANZA ORGANIZATIVA .....</b>	<b>27</b>
2.1. <i>La confianza organizativa .....</i>	28
2.2. <i>Antecedentes de la confianza en las relaciones personales en el ámbito de las organizaciones .....</i>	29
2.3. <i>Los modelos de confianza: Una aproximación .....</i>	40
2.3.1 <i>El modelo de Mayer, Davis y Schoorman (1995) .....</i>	41
2.4. <i>La confianza con un grupo: “Los equipos directivos” .....</i>	45
<b>CAPITULO 3.- EL COMPROMISO ORGANIZATIVO .....</b>	<b>51</b>
3.1. <i>Antecedentes existentes sobre el compromiso organizativo.....</i>	52
3.2. <i>Dimensiones del modelo de Allen y Meyers .....</i>	55
3.3. <i>Relación/Nexo confianza-compromiso organizativo .....</i>	58
<b>CAPITULO 4.- EL MARKETING RELACIONAL Y LA GESTIÓN DE RELACIONES CON EL CLIENTE.....</b>	<b>63</b>
4.1. <i>Aproximación cronológica al marketing relacional .....</i>	64
4.2. <i>Delimitación del concepto: Marketing Relacional .....</i>	75
4.3. <i>Importancia del Marketing Relacional .....</i>	78
4.4. <i>Características del marketing relacional .....</i>	78
4.5. <i>Organización centrada en el cliente .....</i>	79
4.6. <i>Marketing y organización .....</i>	84
4.7. <i>Implicaciones organizativas del Marketing .....</i>	89

<b>CAPITULO 5.- REDES SOCIALES .....</b>	<b>93</b>
5.1 <i>Redes sociales .....</i>	94
5.2 <i>Las redes sociales en las organizaciones .....</i>	94
5.3 <i>Red de relaciones según la teoría de costes de transacción .....</i>	95
5.4 <i>Red de relaciones en la búsqueda de influencia y poder .....</i>	97
5.5 <i>Red de relaciones según los recursos y capacidades .....</i>	100
5.6 <i>Red de relaciones según la propia cultura y la identidad .....</i>	102
5.7 <i>El carácter sustantivo de las redes online .....</i>	108
<b>CAPITULO 6.- LEALTAD DEL CLIENTE .....</b>	<b>111</b>
6.1 <i>Concepto de lealtad .....</i>	112
6.2 <i>Niveles de lealtad .....</i>	113
6.3 <i>Programas de lealtad .....</i>	116
6.4 <i>Deserción del cliente .....</i>	119
6.5 <i>Modelo de lealtad .....</i>	122
6.5.1 <i>La cadena de Servicio-Utilidad .....</i>	122
6.5.2 <i>Coste- Beneficio .....</i>	123
6.5.3 <i>Clientes .....</i>	126
6.5.4 <i>Personal laboral y relación con clientes .....</i>	138
6.6 <i>Medición de lealtad .....</i>	140
<b>CAPITULO 7.- LA TELEFONÍA MÓVIL EN ESPAÑA Y EL MUNDO.....</b>	<b>143</b>
7.1 <i>La telefonía móvil en España y en el mundo .....</i>	144
7.2 <i>El móvil en el mundo .....</i>	145
7.3 <i>El móvil en España .....</i>	148

<b>CAPITULO 8.- METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>165</b>
8.1 Metodología.....	166
8.2 Marco teórico del concept Mapping.....	166
8.3 Ventajas del concept Mapping.....	168
8.4 El proceso del concept Mapping.....	169
8.4.1 Preparación.....	170
8.4.2 Generación de ideas.....	172
8.4.3 Estructuración de ideas.....	172
8.4.4 Análisis de los mapas conceptuales.....	174
8.4.5 Interpretación de los mapas.....	175
8.4.6 Utilización de mapas.....	176
<b>CAPITULO 9.- INVESTIGACIÓN APLICADA A LA TELEFONÍA MÓVIL PREPAGO EN ESPAÑA: RESULTADOS, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>177</b>
9.1 Investigación aplicada a la telefonía móvil prepago en España .....	178
9.2 Desarrollo del Estudio “Razones de desconexión” .....	179
9.2.1 Preparación.....	179
9.2.2 Generación de ideas.....	181
9.2.3 Estructuración de ideas.....	184
9.2.4 Análisis de los mapas conceptuales.....	185
9.2.5 Interpretación de los mapas.....	189
9.2.6 Utilización de los mapas.....	193
9.3 Desarrollo del Estudio: “Razones de fidelización” .....	194
9.3.1 Preparación.....	195
9.3.2 Generación de ideas.....	196
9.3.3 Estructuración de las ideas generadas.....	198
9.3.4 Análisis de los mapas conceptuales.....	198
9.3.5 Interpretación de los mapas.....	201
9.3.6 Utilización de los mapas.....	205
9.4 Otras conclusiones.....	207
9.5 Recomendaciones y limitaciones.....	209

<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>211</b>
---------------------------	------------

## INDICE DE FIGURAS Y TABLAS

### INDICE DE FIGURAS

<b>Figura 2.1:</b> Constructo de Kee y Knox (1970) de Confianza .....	31
<b>Figura 2.2:</b> Diagrama de las aportaciones al concepto “confianza” en las investigaciones sobre “relaciones entre empresas” .....	36
<b>Figura 2.3.:</b> Constructo de Confianza de Mayer et al. (1995) modificado siguiendo la propuesta de Guillén et al. (2011).....	42
<b>Figura 2.4:</b> Constructo de Niveles aplicación de confianza y su influencia en el cumplimiento en la organización. Fuente: Mayer and Gavin. (2005).....	47
<b>Figura 4 1.</b> Mezcla de mercadotecnia o marketing mix. Fuente: McCarthy, 1964.....	85
<b>Figura 4.2.</b> Antecedentes y consecuencias de la orientación al mercado. Fuente: Jaworski y Kohli (1993: 55).....	87
<b>Figura 4.3.</b> Modelo front/back y unidades de negocio. Fuente: Adaptado de Galbraith (1997: 4).....	88
<b>Figura 5.1.</b> Redes sociales y económicas según el criterio de eficiencia. Fuente: Adaptada de Santos y Eisenhardt (2005a: 492).....	96
<b>Figura 5.2.</b> Redes sociales y económicas según las relaciones de poder. Fuente: Adaptada de Santos y Eisenhardt (2005a: 495).....	99
<b>Figura 5.3</b> Red social y económica entre grupos de recursos. Fuente: Adaptada de Santos y Eisenhardt (2005a: 497).....	102
<b>Figura 5.4.</b> Red social y económica según la identidad de la empresa. Fuente: Adaptada de Santos y Eisenhardt (2005a: 500).....	104
<b>Figura 6.1.</b> Escala de Lealtad. Fuente (Narayandas, 2005).....	114
<b>Figura 6.2.</b> Tipos de clientes. Fuente (Narayandas, 2005).....	115
<b>Figura 6.3.</b> Los eslabones en la cadena de servicio-utilidad. Fuente: Heskett, Jones et al., 1994.....	122
<b>Figura 6.4.</b> El ciclo de crecimiento a base de lealtad. Fuente: Reichheld, 1996.....	124
<b>Figura 7.1.:</b> Dispositivos, conexiones y actividad social en relación a la población mundial. Fuente: Hootsuite, 2022 .....	145
<b>Figura 7.2.:</b> Unidades de smartphones vendidos al usuario final a nivel mundial de 2011 a 2021 Fuente: Statista, 2022.....	146
<b>Figura 7.3.:</b> Móviles y dispositivos conectados en el mundo vs el total de la población. Fuente: Informe Ditrendia, 2021.....	146
<b>Figura 7.4. :</b> Porcentaje de tráfico web por sistema operativo en el mundo, 2020. Fuente Ditendria, 2021 .....	147
<b>Figura 7.5.-</b> Market Share mundial 2019(Q1)-2021(Q1). Fuente: Amejor.es, 2021 .....	147
<b>Figura 7.6.:</b> Variación porcentual mejores marcas Fuente: Elaboración propia a partir de amejor.es, 2021 .....	148
<b>Figura 7.7.:</b> La tecnología digital en España, 2021. Fuente: Hootsuite, 2021 (Informe Digital en 2021).....	149
<b>Figura 7.8.:</b> Móviles y dispositivos conectados en hogares españoles, 2021 Fuente: Ditrendia, 2022.....	149

<b>Figura 7.9.: Usuarios de Smartphone vs Internautas en España, 2018</b>	
Fuente: Ditrendia, 2019.....	150
<b>Figura 7.10.: Evolución N° Líneas prepago de Telefonía móvil España 2007-2020</b>	
Fuente: Statista, 2021.....	151
<b>Figura 7.11.: Tipo de contratos en España, 2021</b>	
Fuente: CNMC 2022.....	152
<b>Figura 7.12.: Ingresos de telefonía móvil por tipo de contrato, 2020</b>	
Fuente: CNMC, 2022.....	152
<b>Figura 7.13.: Uso de aplicaciones móviles en España, 2021</b>	
Fuente: Ditrendia, 2021.....	154
<b>Figura 7.14.: Redes sociales más activas en España, 2021</b>	
Fuente: Hootsuit, 2021.....	155
<b>Figura 7.15.: Estado del comercio online en el mundo, 2020</b>	
Fuente: Ditrendia, 2021.....	156
<b>Figura 7.16.: Perfil del usuario de compras online en España, 2020</b>	
Fuente: IAB, 2021.....	157
<b>Figura 7.17.: Aplicaciones de compra más utilizadas en España por grupos de edad. Fuente: Smartme Analytics, 2021.....</b>	157
<b>Figura 7.18.: Productos o servicios más adquiridos desde el móvil en España en 2020. Fuente: INE y Cetelem, 2021.....</b>	158
<b>Figura 7.19.: Sectores más activos en publicidad digital en España, 2021</b>	
Fuente: IAB, 2021.....	159
<b>Figura 7.20.: % del presupuesto de Marketing destinado al marketing móvil en España, 2020-21Fuente: WARC-MMA,2021.....</b>	159
<b>Figura 7.21.: Cuota de mercado líneas móviles en España, 2020</b>	
Fuente: CNMC, 2021.....	160
<b>Figura 7.22.: Evolución del parque de líneas móviles España, 2020</b>	
Fuente: CNMC,2021.....	160
<b>Figura 8.1. Pasos en el proceso de concept mapping.</b>	
Fuente: Trochim (1989).....	169
<b>Figura 8.2. Matriz de Similitud S10x10.</b>	
Fuente: Trochim (1989).....	173
<b>Figura 9.1.: Plano/Mapa de las razones de desconexión.</b>	
Fuente: elaboración propia.....	186
<b>Figura 9.2. Dendograma de las razones de desconexión.</b>	
Fuente: Elaboración propia.....	187
<b>Figura 9.3.: Distribución de cluster de las razones de desconexión.</b>	
Fuente: elaboración propia.....	188
<b>Figura 9.4.: Calificación promedio por cluster de las razones de desconexión.</b>	
Fuente: elaboración propia.....	189
<b>Figura 9.5: Gráfico de valoración de puntos –</b>	
Fuente: Elaboración propia.....	198
<b>Figura 9.6. Dendograma de razones de Fidelización.</b>	
Fuente: elaboración propia.....	199
<b>Figura 9.7. Distribución de los clusters identificados- Razones de Fidelidad.</b>	
Fuente: elaboración propia.....	200
<b>Figura 9.8. Calificación promedio de cada cluster – Razones de Fidelidad.</b>	
Fuente: Elaboración propia.....	201

## INDICE DE TABLAS

<b>Tabla 2.1:</b> Autores más relevantes en trabajos sobre “confianza interpersonal” en función de la profundidad y aportación sobre el termino y de la utilidad de la confianza interpersonal. Fuente: Elaboración propia, sobre la base de E.Marrades (2016).....	39
<b>Tabla 3.1:</b> Esencia de las dimensiones del compromiso de Meyer y Allen (1990). Fuente: Elaboración propia a partir de Marrades, E. (2016).....	57
<b>Tabla 4.1.</b> Nuevos paradigmas de marketing. Fuente: Morgan y Hunt, 1994; Martínez, 1999.....	65
<b>Tabla 4.2.-</b> Evolución del término de la Orientación al Mercado. Fuente: Elaboración propia a partir de Lázaro Mercé, J.(Tesis Doctoral, 2016). 69	69
<b>Tabla 4.3.</b> Modelos de Orientación al Mercado, propuestos en la literatura. Fuente: López F. (2001).....	71
<b>Tabla 4.4.-</b> Investigaciones realizadas sobre la relación entre la Orientación al Mercado, (OM) y los resultados de la empresa. Fuente: Elaboración propia a partir de Valenzuela L.M. (2007) y Lázaro Marcé, J. (2016).....	72
<b>Tabla 4.5.</b> Aportaciones a la definición del concepto de Marketing Relacional. Fuente: Elaboración propia.....	76
<b>Tabla 9.1.:</b> Ficha técnica de requisitos para participantes. Fuente: elaboración propia.....	181
<b>Tabla 9.2.:</b> Lluvia de ideas de las razones de desconexión Fuente: elaboración propia.....	182
<b>Tabla 9.3:</b> Clúster 1 – Gestión de la relación con el cliente. Fuente: Elaboración propia.....	189
<b>Tabla 9.4:</b> Clúster 2 – Valoración de la línea Fuente: Elaboración propia.....	190
<b>Tabla 9.5:</b> Clúster 3 – Fiabilidad de los servicios Fuente: Elaboración propia.....	191
<b>Tabla 9.6.</b> Clúster 4. Permanencia de la línea. Fuente: Elaboración propia.....	191
<b>Tabla 9.7:</b> Clúster 5. Servicios Adicionales. Fuente: Elaboración propia.....	191
<b>Tabla 9.8.</b> Clúster 6. Conformidad Tecnológica. Fuente: Elaboración propia.....	192
<b>Tabla 9.9.</b> Clúster 7. Estrategia de Precios. Fuente: Elaboración propia.....	192

<b>Tabla 9.10.</b> Clúster 8 – Mercado y Competencia. Fuente: Elaboración propia.....	193
<b>Tabla 9.11.</b> Clúster 9 – Calidad percibida Fuente: Elaboración propia.....	193
<b>Tabla 9.12.</b> Ficha de requisitos de los participantes – Razones de fidelidad. Fuente: Elaboración propia.....	196
<b>Tabla 9.13:</b> Lluvia de ideas de las razones de fidelidad Fuente: Elaboración propia.....	196
<b>Tabla 9.14.</b> Clúster 1 – Promociones – Fuente: Elaboración propia.....	201
<b>Tabla 9.15</b> Clúster 2 – Compensación – Fuente: Elaboración propia.....	202
<b>Tabla 9.16.</b> Clúster 3 – Calidad e Innovación – Fuente: Elaboración propia.....	202
<b>Tabla 9.17.</b> Clúster 4 – Planes de Tarifas – Fuente: Elaboración propia.....	202
<b>Tabla 9.18.</b> Clúster 5 – Prestaciones tecnológicas – Fuente: Elaboración propia.....	203
<b>Tabla 9.19</b> – Clúster 6 – Fiabilidad del servicio – Fuente: Elaboración propia.....	203
<b>Tabla 9.20</b> – Clúster 7 – Predisposición del servicio de la operadora – Fuente: Elaboración propia.....	203
<b>Tabla 9.21.</b> Clúster 8 – Recuperación de la línea/servicio – Fuente: elaboración propia.....	204
<b>Tabla 9.22</b> – Clúster 9 – Atención al cliente- Fuente: Elaboración propia.....	204
<b>Tabla 9.23</b> – Clúster 10 – Comunicación. Fuente: Elaboración propia.....	205
<b>Tabla 9.24</b> – Clúster 11 – Gestión de la relación con el cliente – Fuente: Elaboración propia.....	205

## **CAPITULO 1**

# **INTRODUCCIÓN, OBJETIVOS Y JUSTIFICACIÓN**

## **1.1. Introducción**

En las últimas décadas el entorno empresarial se ha caracterizado por una mayor competencia, promovida por la globalización de los mercados, las adquisiciones y fusiones por parte de las organizaciones internacionales, además de la innovación tecnológica, tanto en la información como en aspectos de gestión.

Tras una fase en la que las empresas tenían como objetivo fundamental el desarrollo de productos nuevos, diferentes de aquellos que ofertaba su competencia, se pasa a una etapa en la que se cambia la orientación de productos a la de clientes. Ello es consecuencia de que la intensificación competitiva hace que las innovaciones sean copiadas e incluso mejoradas en cuestión de horas. Se pasa, por tanto, a una fase en la que la preocupación fundamental es la comprensión y conocimiento de la clientela. El tramo final de esta evolución se completa con la aparición de los programas de fidelización que tiene como objeto consolidar y rentabilizar la cuota de mercado de una empresa.

En este escenario, como veremos en esta investigación, será fundamental para la empresa comprender que es menos costoso mantener y conservar una clientela fiel que únicamente pretender captar clientes nuevos. En consecuencia, deduciré que aquella empresa que posee un conjunto de clientes leales, dispone de una importante ventaja competitiva. La fidelización de clientes tiene, por tanto, una gran relevancia como objetivo empresarial.

Observaremos en la estrategia de fidelización, la presencia de dos componentes: la propuesta de valor al cliente y el marketing de relaciones. En relación al primer elemento, decir que tiene por objeto incrementar el valor que tiene para el cliente la operación (transacción) realizada, lo cual ha de contribuir a su satisfacción y al aumento de la competitividad de nuestra organización. Según afirma Sainz de Vicuña en 1998, el cliente determina el valor de un producto en función de tres dimensiones claves: el valor de la transacción, la cadena de servicio-utilidad y el valor relacional final. Estos tres elementos son usados por el cliente como criterio fundamental para optar por una opción u otra. En el análisis del valor del cliente también intervienen las expectativas del mismo, de modo que, si el valor percibido es superior a sus expectativas, el cliente obtendrá satisfacción; mientras que si se percibe un valor inferior al esperado la satisfacción será baja y el cliente no repetirá. El segundo elemento clave de una estrategia de fidelización hace referencia a la implantación de un marketing de relaciones con los clientes,

donde el establecimiento de relaciones duraderas y estables con los grupos con los que la empresa interactúa, concretamente con los clientes. Ello se consigue mediante el intercambio mutuo de valores y el mantenimiento de las promesas realizadas, (Grönroos, 1989)

Esta progresiva orientación al cliente, está provocando que las empresas se vayan organizando en torno al mismo, a través de estructuras más flexibles que les permitan obtener un mejor conocimiento de éstos, lo que a su vez les servirá para desarrollar una oferta de productos y servicios, innovadora a la vez que adecuada a las expectativas de dichos clientes cada vez más exigentes.

El mencionado conocimiento de clientes se sustenta en una comunicación bidireccional que se logra gracias al compromiso del personal laboral (sobre todo los de primera línea) de las empresas, quienes comparten la información obtenida y logran así que el total de la organización esté enfocada hacia un mismo objetivo: la satisfacción del cliente.

La confianza por tanto veremos que es clave en la comprensión de la interacción humana en cualquier organización motivo por el cual, ha sido estudiada por el Management desde hace décadas. El fenómeno de la confianza resultará esencial en el mundo empresarial, pues actúa directamente sobre las relaciones de “dependencia recíproca” de sus miembros y por tanto de su entorno, ya que influye en variables fundamentales como son el “clima laboral” (Ruppel y Harrington, 2000); los grados de desempeño y cooperación (Morgan & Hunt 1994; Costa 2003); la consecución de los objetivos personales y de la organización (Brockner et al. 1997; Davis et al. 2000; Early, 1986; Podsakoff et al. 1990; Rich, 1997) así como la satisfacción personal en el puesto de trabajo, la predisposición o intención de permanecer en la organización o el desarrollo de conductas o actuaciones organizativas cívicas (Dirks and Ferrin 2001).

Ante la creciente importancia otorgada por parte de la literatura académica a la confiabilidad del directivo para conseguir ilustrar la relación entre confianza y compromiso organizativo, será un primer objetivo de esta tesis: profundizar en la relación existente entre la confiabilidad un equipo directivo (en sentido general) sobre el grado de compromiso afectivo de los trabajadores. Para proceder a esto, tomo como eje referencial al modelo de confianza organizativa de Mayer et al (1995) y el modelo de compromiso organizativo de Meyer y Allen (1991). De ambos modelos, en esta tesis pretendo profundizar en la relación entre los tres elementos que preceden a la confianza y que constituyen la confiabilidad de quien deposita (o depositario) (considerados por

estos autores como: la habilidad, la benevolencia y la integridad) con el grado de compromiso del depositante (o subordinado), focalizando la investigación, con especial focalización hacia el compromiso afectivo de los trabajadores en operadoras de telefonía móvil en Valencia (España).

Como objetivo consiguiente de la confianza descrita en los párrafos anteriores, será mostrar que una relación a largo plazo con los clientes (con mejores resultados económicos para la empresa) será consecuencia de la existencia de empleados comprometidos lo que a su vez generarán clientes satisfechos y no sólo porque se conviertan en clientes leales sino porque pueden convertirse en un referente en si mismo de la empresa, atrayendo así a nuevos clientes lo que conllevará a un crecimiento en la participación de mercado de la propia organización.

En concreto y sobre la base ya introducida de un nuevo entorno económico donde el cliente cobra un rol cada vez más importante, la presente tesis la he estructurado en dos grandes partes.

- La primera parte, capítulos 1 a 6, dará respuesta a los objetivos teóricos de analizar la relación entre confianza, compromiso organizativo (afectivo) y fidelización a través de la gestión de relación con clientes y la creciente importancia de las redes sociales en la lealtad de empleados y su potencial implicación en clientes.
- La segunda parte, capítulos 7 a 9 hace referencia a la Investigación llevada a cabo para dar respuesta a los objetivos empíricos de, sobre la metodología y base teórica precedente, y en el sector de la telefonía móvil en España: a) razones de desconexión del cliente prepago con su operadora y b) razones de fidelización del cliente pre-pago con su operadora. Mostrando los resultados y conclusiones obtenidas en esta tesis y recomendaciones de líneas futuras de investigación.

## 1.2. Objetivos y Justificación

En esta parte de la tesis el objetivo es obtener una profundización en el análisis de la confianza en el contexto de las organizaciones y el nivel de impacto en el nivel de compromiso de los empleados, y finalmente en la repercusión que se genera en la fidelización del cliente final. El grado de confianza en una organización tiene un efecto directo en las relaciones de dependencia recíproca de sus miembros, repercutiendo a su vez en variables como el clima laboral (Ruppel y Harrington, 2000); los grados de cooperación y desempeño (Morgan & Hunt 1994; Costa 2003); el nivel de alcance de los objetivos personales y organizativos (Brockner et al. 1997; Davis et al. 2000; Early, 1986; Podsakoff et al. 1990; Rich, 1997) a la vez del nivel de satisfacción laboral, la predisposición a permanecer en la organización y la generación de comportamientos cívicos en la organización (Dirks & Ferrin 2001).

El objetivo de esta parte de la tesis se dirige al análisis de la influencia de la confiabilidad de un determinado equipo directivo sobre el grado de compromiso afectivo de sus trabajadores, y a su vez en la relación con el cliente final. Para afrontar este objetivo, tomaré como punto de partida el modelo Mayer et al (1995) sobre confianza organizativa junto con el modelo de Meyer y Allen (1991) sobre compromiso organizativo. Específicamente, el objetivo será investigar la relación entre los tres componentes que preceden a la confianza y que constituirían la confiabilidad del depositario (que son: la habilidad, la benevolencia y la integridad del grupo directivo) con el grado de compromiso de los empleados o depositantes de dicha confianza, focalizándonos principalmente en la repercusión entre dicho compromiso afectivo generado y su efecto en la satisfacción y fidelización del cliente final de empresas de telefonía móvil.

En este apartado del estudio planteo los siguientes objetivos: a) Determinar la influencia de la confiabilidad directiva (es decir, de los equipos directivos) sobre el grado de compromiso afectivo de los trabajadores. b) identificar la relación existente entre el compromiso de los empleados y las razones de deserción de un cliente de su operador de telefonía móvil; c) determinar la relación entre el compromiso de los empleados y las razones que llevan a que un cliente tenga lealtad (posteriormente, en el segundo apartado será aplicado a la investigación en relación a su operador de telefonía móvil en contratos pre-pago).

La justificación de esta investigación se centra en los siguientes aspectos fundamentales:

- La escasez de investigaciones que relacionen los factores fundamentales de la confiabilidad de los miembros de equipos directivos con el grado de compromiso afectivo de sus empleados, justifican el objetivo de confirmar que el nivel de compromiso va precedido del nivel o grado de confianza.
- La lealtad de los clientes se ha convertido en una prioridad para las empresas, donde el compromiso de los empleados será cada vez más relevante dada la capacidad de relación directa de estos con el cliente final, a través de diferentes medios como redes sociales, u otras facilitando un nuevo contexto de negocios.
- El sector de telefonía móvil está siendo una industria en amplio crecimiento que ha reportado a lo largo de los últimos 15 años grandes inversiones en tecnología, infraestructura y mano de obra, siendo el sector más competitivo dentro de los servicios. Las operadoras enfrentan una agresiva competencia, buscando la captación de potenciales clientes, además de la retención y fidelidad de los clientes actuales; por tanto, los factores que lleven a la deserción o fidelidad se convierten en la información vital para el éxito del negocio.
- Los mayores efectos en la competitividad (o ausencia de la misma) en operadoras de telefonía móvil se produce en la modalidad pre-pago al no existir apenas obligaciones ni procedimientos de “retención” de clientes, por lo que los efectos del marketing de relaciones afecta de forma directa e inmediata sobre los clientes.

## **CAPITULO 2**

# **LA CONFIANZA ORGANIZATIVA**

## 2.1. LA CONFIANZA ORGANIZATIVA.

El objetivo de este primer apartado teórico de la presente tesis doctoral se centrará en la profundización del concepto de la confianza organizativa en el contexto de la literatura del management al objeto de demostrar que la confianza organizativa deberá ser considerada como un factor crítico de éxito en la obtención de un buen clima laboral (Ruppel & Harrington 2000), puesto que promueve mejores niveles de cooperación y desempeño (Morgan & Hunt 1994; Costa 2003). Esto indica que estamos frente a una variable fundamental para mejorar la comprensión de la relación entre equipos directivos y empleados o subordinados, el desarrollo de comportamientos organizativos cívicos, la obtención de una mayor satisfacción en el trabajo (a la vez que con los líderes), y la predisposición a mantenerse/perdurar en la organización y, por tanto, tal como se propone en esta investigación, su aportación a un mejor grado de compromiso organizativo (Dirks & Ferrin 2001).

La revisión de la literatura en el contexto de la confianza organizativa la he distribuido en este epígrafe en los siguientes apartados. En primer lugar, realizo una aproximación cronológica, partiendo del trabajo de Deutsch (1958) sobre las aportaciones al concepto (definiciones) más relevantes sobre la confianza organizativa, ya que con esta relación podremos analizar las variables o elementos utilizados en su descripción por cada uno de los autores referenciados y su posible aportación al modelo que utilizare de referencia en esta tesis doctoral.

Partiré de la descripción de Mayer et al (1995) sobre “confianza” por ser una de las aportaciones más citadas (citado por más de 18.580 referencias en Google Scholar<sup>1</sup>) y completas de la literatura académica además de que determina en su propia definición “el proceso de generación de confianza” y las variables necesarias para la obtención de “confiabilidad”.

En el segundo apartado realizo un análisis en profundidad del modelo que proponen dichos autores, reflexionando sobre sus aportaciones al proceso de generación de confianza y sobre la identificación de aquellas variables que lo integran. Finalmente, y en tercer lugar, me centrare en la investigación del contexto en el que se aplica dicho modelo de generación de confianza. En el último apartado persigo reflejar aquellos motivos según los cuales puede utilizarse el model investigado en el análisis de la confianza generada por la dirección, o dicho de otra manera, la

---

<sup>1</sup> Búsqueda realizada el 01/10/2018.

confianza de un individuo (persona a cargo del directivo - depositante) con un equipo directivo (grupo de personas directivas - depositario).

## **2.2. Antecedentes de la confianza en las relaciones personales en el ámbito de las organizaciones<sup>2</sup>**

El análisis de la confianza en las relaciones personales (interpersonal) en el ámbito de las organizaciones puede ser abordado con diferentes encuadres. Una primera aproximación es procediendo a describir una relación de aquellas disciplinas del saber desde las que se ha investigado este constructo. Resaltaría los trabajos de McKnight y Chervany (2001) que integra las diferentes ramas de las ciencias sociales que entran en su investigación en tres grandes ámbitos: sociología, psicología y economía. Otra forma de referianzarla es a través del estudio de aquellas variables que influyen en la confianza organizativa (clima organizativo, tipo de organización...) en el ámbito de las relaciones personales (interpersonal).

Dado que esta tesis tampoco persigue excederse en la profundización del estudio de todas aquellas disciplinas científicas (o variables organizativas) determinantes de la confianza en el ámbito de las organizaciones, me centraré principalmente en analizar las principales referencias que la describen, específicamente realizaré una aproximación cronológica de las principales aportaciones al concepto “confianza” en el contexto del management. Para facilitar y simplificar las específicas aportaciones de los autores relacionados, adjunto varias tablas sintetizando diferentes definiciones, así como los componentes fundamentales en de cada una de estas.

Partiré de la propuesta reflejada en el artículo "Trust and suspicion" (Journal of Conflict Resolution (Deutsch 1958, p.265 y 279)), como la primera definición sobre confianza organizativa en el ámbito académico, ya que este autor define la confianza como “una expectación hacia la ocurrencia de una acción, ligada al comportamiento de otra persona, en la que si no se produce la acción prevista por el depositante de la confianza existen mayores consecuencias motivacionales negativas que si se producen”.

---

<sup>2</sup> Las 6 definiciones iniciales tratadas en este epígrafe las he obtenido sobre la Tesis del Doctor Álvaro Lleó, 2011 titulada: "Estudio de la influencia de los antecedentes de la confianza organizativa del modelo de Mayer et al. (1995) en las relaciones directivo-subordinado", en la UPV y dirigida por los doctores Manuel Guillén y por Ignacio Gil Pechuán ya que hace un excelente desarrollo por fechas del concepto confianza organizativa ( “organizacional trust”) sobre excelentes Journals según el criterio del Dpto. de Economía de la Empresa de la Universidad Carlos III.

En esta definición, el autor concibe la confianza desde la dependencia del depositante en el depositario; fundamentada en la esperanza de que la acción de confiar proporcionará unas mayores consecuencias positivas. Este autor confirma las aportaciones de Lleó, Guillén y Gil, 2016 quienes relacionan “la decisión de confiar o no” en un tercero con la “confiabilidad”, entendiendo esta como aquella característica del depositario que lo hace digno de la confianza del depositante y por ello, proponen que la evaluación de la “confiabilidad” se haga en función de las intenciones que el depositario persigue.

En 1970, Knox & Kee, aunque consideran los mismos elementos de base para la confiabilidad del depositario según Deutsch, que denominan “motivos y/o competencia técnica” (Kee & Knox 1970, p.360), también enjuician su apreciación de la confianza al considerar que su aportación se basa en “la existencia de una acción real” y según ésta, el depositante deberá escoger entre confiar o no.

Las aportaciones de estos autores consideran que frente a una situación de confianza entre dos personas que mantienen una relación de dependencia recíproca respecto a los mutuos resultados, una de ellas podrá escoger si confiar o no en el otro (Kee & Knox 1970, p.358-359). Tal como muestran en su modelo (Figura 2.1) plantean la generación de confianza como un proceso progresivo en el que aparecen dos etapas; una primera denominada “la confianza subjetiva” y que hace referencia al proceso interior que tiene el depositante a partir del momento en el que conoce al depositario y que dura hasta antes de adoptar la decisión de confiar, y durante el cuál, conociendo las competencias e intenciones de la otra parte, generará un criterio propio de confiabilidad hacia la otra y, en posteriormente (en un segundo lugar), la “confianza manifiesta” que será la reflejada en la decisión de confiar o no (en el depositario).

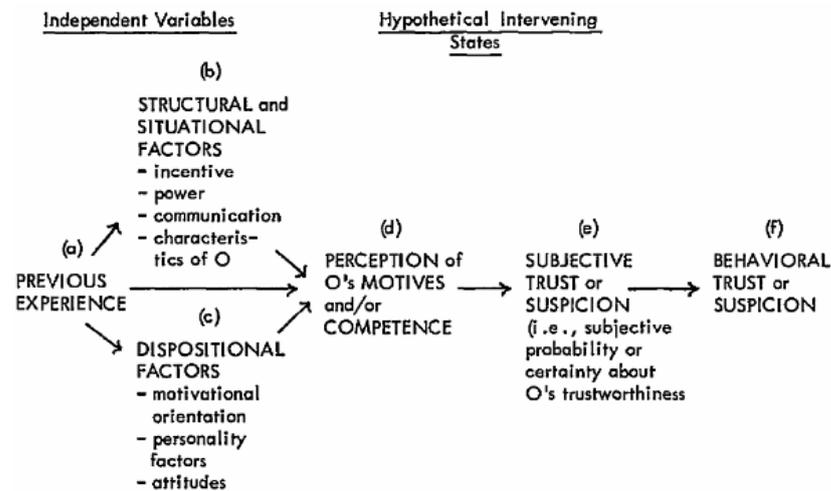


Figura 2.1: Constructo de Kee y Knox (1970) de Confianza

Ya en los años noventa, destacan dos relevantes aportaciones en relación a la confianza. La primera de, McAllister (McAllister 1995) cuya conceptualización de la confianza es "el hecho de que una persona se fie y decida actuar en base a la palabra, hechos y decisiones de otra", a la vez que identifica un modelo con dos formas de confiar: la confianza técnica, entendida como la que se tiene sobre un individuo por las razones que ésta da y, la confianza psico-afectiva, en la que serán la honradez e integridad del depositante los factores fundamentales para confiar en el depositante. Entre ambas formas de confiar, McAllister, afirma que la "psico-afectiva" dispone de una mayor influencia que la técnica ya que facilita comportamientos que van más allá de lo esperado.

En segundo lugar, Mayer et al. (1995), tal como he comentado anteriormente, es el artículo de mayor reconocimiento en la Academia y posiblemente el de mayor difusión, tras proceder a una revisión de las publicaciones realizadas sobre la confianza proponen una definición de confianza a la vez que un modelo de generación de confianza aplicable en cualquier ámbito de actuación.

Estos autores defienden que "la confianza es la decisión de una de las partes de hacerse vulnerable ante las acciones de la otra en base a la expectativa de que la otra parte hará bien esa acción sin que se le pueda controlar" (Mayer Davis, J.H. & Schoorman 1995, p.712). Identifican de esta forma "la propensión a confiar" del depositante como un componente fundamental de influencia en la "generación de confianza" e identifican tres antecedentes que a su vez precederán en la influencia de dicha creación de confianza por parte del depositario: su habilidad, benevolencia e integridad.

Otra aportación relevante es la de Rousseau et al. (1998) quienes definen la confianza como "un estado psicológico que conlleva la decisión de hacerse vulnerable frente a un tercero, a partir de una aproximación al conocimiento o expectativas que se tiene sobre la intencionalidad del comportamiento del otro" (Rousseau et al. 1998). En esta ocasión, los autores diferencian los siguientes tipos de confianza: a) la confianza calculada, entendida como aquella que aparece como consecuencia de las transacciones económicas donde se analizan los riesgos que se están dispuestos a asumir y b) la confianza relacional, consecuencia de las propias relaciones personales entre depositario y depositante, encaminadas a evaluar la confiabilidad para afrontar la decisión de confiar o no en un tercero.

Una década más tarde y, acorde con la investigación publicada por Mayer et al. (1995), Schoorman et al. (2007), identifican un modelo de explicación a las relaciones de confianza en cualquier ámbito, pero con la necesaria profundización en las relaciones confianza –riesgo dispuesto a asumir y los mecanismos de control, concluyendo en la necesidad de estudiar la confianza como relación mutua y/o recíproca, y la necesidad de mejorar la escala de medición del constructo confianza.

Desde 2008 y hasta la actualidad, siguen creciendo las investigaciones sobre confianza en el ámbito de la organización de empresas<sup>3</sup>. Destacar las aportaciones de Faems et al. (2008), quienes se adentran en la investigación de las alianzas empresariales desde dos puntos de análisis; el primero se centra en el diseño estructural de las transacciones individuales, y que resalta la importancia de los acuerdos o contratos por su carácter de jurídicamente vinculantes y efectivos y, el segundo centrado en los procesos de relación, en los que destaca la relevancia de la confianza para la protección y armonización de las alianzas.

Dichos autores entienden la confianza como "un concepto multidimensional que contempla por un lado aquellas expectativas positivas sobre la capacidad de un socio para conseguir un acuerdo (confianza en base a la habilidad) como las intenciones de las partes para conseguirlo (la confianza en base a la buena voluntad)" (Faems et al. 2008, p.1054-1055). Por tanto, serán, la competencia y la buena voluntad las dos dimensiones constituyentes del término "confianza interorganizacional".

---

<sup>3</sup> Las referencias recogidas en adelante complementan a las 6 primeras definiciones ya expuestas en la tesis del Dr. Lleó (2011) a la vez que confirman el vigente interés por la comprensión del fenómeno de la confianza en la literatura científica.

En el contexto organizativo y específicamente en relación a las alianzas corporativas, estos autores afirman que la confianza podrá utilizarse como mecanismo para el “gobierno” organizativo, ya que ofrece a los futuros socios o aliados una seguridad de que la información y el conocimiento se usarán para el bien común, lo que a su vez promoverá un mayor intercambio de información y comunicación informal entre los socios o aliados.

Ya en 2009, destacar tres importantes aportaciones en relación al término de confianza. Edwards y Cable (2009) exponen la relevancia del concepto de la congruencia en las organizaciones y exponen una propuesta de constructo en el que identifican cuatro efectos primordiales de esta “congruencia” sobre los “valores”: la comunicación, la previsibilidad, la confianza y el atractivo interpersonal. Según estos autores la importancia y valor de la congruencia incrementa la seguridad de la creencia en el cómo actuarán los demás y en el cómo evolucionarán los acontecimientos, y a partir de estos la previsibilidad de resultados y la confianza, ya que existe una “afinidad de valores”, o lo que es lo mismo, se comparten valores, motivos u objetivos semejantes.

A su vez el valor de la congruencia puede incentivar también la confianza a través de la promoción de la percepción de integridad, al conllevar que los trabajadores entenderían que la actuación organizativa se lleva a cabo siguiendo unos “principios aceptados” y por tanto un “entendimiento compartido” sobre lo que está bien o mal.

La segunda aportación a resaltar hace referencia a Puranam y Vanneste (2009), en su artículo en la *Academy of Management Review*, (también con un elevado impacto académico), cuyos autores profundizan en la relación confianza- gobernanza, conceptualizando la confianza como "aquella expectativa que aminora el temor a que la otra parte con quienes nos relacionamos actuará sesgado por sus intereses, incluso cuando no sea posible controlar al socio "(Puranam & Vanneste 2009, p.15). Según estos autores el acto de confiar conlleva en si mismo el riesgo de no tener control sobre la otra parte en quien se confía por lo que la existencia de confianza reducirá las preocupaciones sobre el posible oportunismo del socio y posibilitará las transacciones entre las partes, así como una flexibilidad o capacidad de adaptación frente a cambios inesperados.

Finalmente, en tercer lugar, resaltar el trabajo de Simmons (2009) quien analiza la percepción de seguridad por la pertenencia a una organización y su capacidad de influencia sobre la esperanza, la confianza con el superior y el desgaste profesional, enfatizando especialmente en la forma de

influencia del sentimiento de pertenencia sobre el nivel de cumplimiento profesional. En esta investigación, los autores muestran que los individuos con un mayor sentimiento de seguridad en su empresa disponen de una mayor predisposición a confiar en sus superiores lo que a su vez genera un mejor rendimiento laboral. A partir de aquí, aquellos empleados con mayor confianza en sus jefes muestran una mejor centralidad en sus tareas y una menor preocupación por “sus espaldas” o lo que les pudiera acontecer (Mayer & Gavin 2005). Estos autores, asumen la aportación o concepto de confianza de Mayer et al (1995) considerada como "la voluntad de hacerse vulnerable ante las acciones de la otra parte en quien se confía". Así, consideran que la confianza forma parte de la relación que se comparte, pero establecen que esta se produce cuando existe “seguridad de permanencia” en la organización.

Hemos podido comprobar que los conceptos y propuestas sobre confianza obtenidos en la literatura académica de los últimos diez años del siglo XXI sobre la confianza asumen las investigaciones y aportaciones más significativos de los años 90, casi en forma literal. Tal es el caso de la propuesta de Djike, De Cremer y Mayer (2010), cuyo principal valor añadido se encuentra en la relevancia de la “autoridad” para explicar las repercusiones de los “procesos de equidad” instaurados en las organizaciones. Los autores mencionados hacen referencia a la confianza como “la decisión de aceptar la propia vulnerabilidad en función de las esperanzas positivas en la intencionalidad de la otra parte” (van Dijke et al. 2010, p.489). Siguiendo la trayectoria de las últimas investigaciones que he tratado, estos asumen como eje de referencia la propuesta de Mayer et al. (1995) quien propone unas esperanzas o expectativas positivas hacia quien se confía y asumiendo un riesgo asociado a la vulnerabilidad consecuencia de la decisión de confiar.

En el mismo periodo, resaltaremos la investigación de Castaldo, Premazzi y Zerbini (2010) quienes a través de un meta-análisis de las diferentes propuestas conceptuales sobre la confianza presentadas en la literatura académica en el período 1982 a 2004. Estos autores presentan una lista, ordenada por frecuencia, de los términos principales, usados en la generación del constructo “confianza”, proponiendo una clasificación por grupos de los diferentes términos utilizados: están los referentes a la naturaleza del concepto, los referentes a los sujetos de la confianza, los que guardan relación con la actividad (o comportamiento por la decisión de confiar), los referentes a los resultados generadores de confianza y finalmente los referentes al contexto.

De el estudio mencionado, concluyen con la agrupación de los principales elementos constituyentes de la mayoría de las definiciones de confianza: (Castaldo et al. 2010, p.663):

- i. En relación a su “naturaleza”: es asumida como una dependencia, una voluntad, una creencia, una expectativa o una actitud.
- ii. En relación a los “sujetos” (el que confía y en quien se deposita la confianza): hacen referencia a agentes, personas, equipos, organizaciones y/o empresas que vendrán definidos (sus antecedentes) por su grado de experiencia, integridad, competencia, honestidad y benevolencia.
- iii. En relación al “objeto”: quien confía debe mostrarse en su actuación coherentemente en relación a su decisión de confiar, asumiendo que aquel agente sobre quien se confía, será “consistente” con lo que se espera de él.
- iv. En relación a “sus consecuencias”: hace referencia a que según lo previsto, el comportamiento de en quien se confía, repercutirá positivamente en quien está confiando.
- v. Finalmente, en relación a características del contexto relacional (el riesgo, la vulnerabilidad, la incertidumbre, la ausencia de garantías). Quien confía se hace vulnerable, de forma voluntaria ante la otra parte.

Sobre la base de estos elementos conceptualizan la confianza como "(i) una expectativa que (ii) un agente o individuo con sus propias características (de experiencia, integridad, competencia, honestidad y benevolencia, así como otros posibles/potenciales antecedentes) (iii) realizará actuaciones de futuro orientadas a generar (iv) repercusiones positivas para quien confía (v) frente a situaciones de incertidumbre, o de ausencia de garantías (riesgo percibido) y vulnerabilidad" (Castaldo et al. 2010, p.665-666). Vease la Figura 2.2, a modo de resumen visual.

Como conclusión de este análisis se nos muestra un concepto de “confianza” basado en una investigación de artículos de la literatura académica publicados en un periodo de 20 años, por lo que asumiremos esta propuesta como una aportación “completa” e “integradora” de la mayoría de elementos identificados en la conceptualización del término “confianza”.

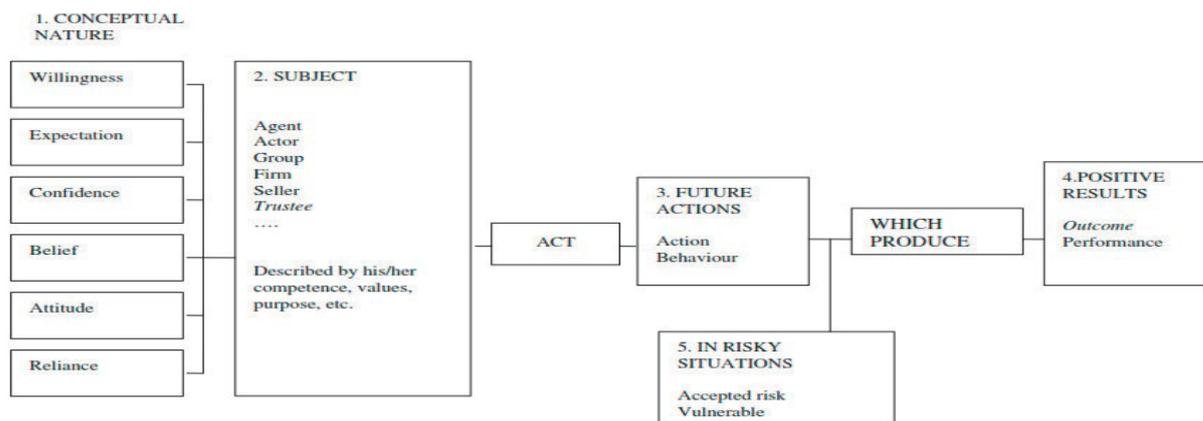


Figure 1. A thematic map of trust definition in business relationship research.

**Figura 2.2:** Diagrama de las aportaciones al concepto “confianza” en las investigaciones sobre “relaciones entre empresas” de Castaldo et al. (2010).

En línea con el trabajo de Castaldo et al. (2010), se presenta a continuación las aportaciones de Fulmer y Gelfand (2012), quienes realizan también un meta-análisis sobre la confianza en los diferentes niveles organizativos. En este trabajo, los autores se focalizan en 20 revistas académicas sobre comportamiento organizativo, estrategia, recursos humanos y negocios internacionales, en el periodo de enero del 2000 a diciembre del 2011, y que contengan el término “confianza” en su título, abstract o como una de sus palabras clave.

Este trabajo analiza aproximadamente 375 referencias, diferenciando entre “el nivel de análisis en el estudio” de la confianza y “el objeto de la misma”. Respecto al nivel del análisis de estudio, identifican que la confianza puede ser investigada o tratada tanto a nivel individual (confianza individual) o compartida por los agentes de forma agrupada, (confianza en el equipo o confianza con la organización). En relación al objeto de la confianza, identifican tres niveles: un primer nivel interpersonal, relacionado con el equipo y con la organización, un segundo nivel interpersonal, en referencia al otro u otros como un colega, un socio con quien se negocia, mientras que si asumimos como referencia al equipo o grupo se trata a la confianza desde una perspectiva de “su persecución de unos fines compartidos”. Finalmente estaría, la confianza que tiene como referente a la organización como entidad.

Entre las aportaciones más relevantes de estos autores, está en la identificación de que, la mayoría de las aportaciones a la definición sobre confianza consideran dos ejes, 1) las expectativas positivas de la confiabilidad, que trata las percepciones, expectativas, o creencias sobre la “intención” de quien confía y que se basa en quien se confía. Y, en segundo lugar 2) la

voluntad de hacerse vulnerable, que hace referencia a la incertidumbre o a la decisión de asumir riesgo y por tanto depender de quien se confía.

Sobre la base de estos dos grandes ejes en todos los conceptos de confianza investigados formulan una conceptualización propia de confianza según sus niveles y referentes: respecto al nivel interpersonal con sus referentes proponen las siguientes definiciones: la confianza interpersonal a) "a nivel individual, es propuesta como un estado psicológico conducente a la decisión de vulnerabilidad propia sobre la base de unas expectativas positivas respecto del otro u otros"; b) " a nivel de equipo como un estado psicológico compartido entre los integrantes del mismo, conducente a la propia vulnerabilidad sobre la base de expectativas positivas respecto del otro u otros"; y c) "a nivel organizativo como un estado psicológico compartido entre los miembros de la organización que conduce a la propia vulnerabilidad sobre la base de expectativas positivas respecto del otro u otros " (Fulmer & Gelfand 2012, p.1174).

En relación a la confianza organizativa, también presentan sus propias definiciones en función de sus referentes: la confianza organizativa a) "a nivel individual la conceptualizan como un estado psicológico que conducente de forma voluntaria a la propia vulnerabilidad sobre la base de expectativas positivas de una organización"; b) "a nivel de equipo, es conceptualizada como aquel estado psicológico compartido entre los integrantes del grupo o equipo conducente de forma voluntaria a la propia vulnerabilidad sobre la base de expectativas positivas de una organización"; y finalmente, c) " a nivel de organización, conceptualizada como un estado psicológico compartido entre los integrantes de una organización que contempla la voluntad de auto-vulnerabilidad sobre la base de unas expectativas positivas de la organización" (Fulmer & Gelfand 2012, p.1174).

Finalmente, y para concluir con esta revisión de la literatura en relación con el concepto de confianza, haré referencia a lo que considero dos de los artículos más seminales en relación con el tema tratado en mi investigación. En primer lugar referirme al de Guinot et al. (2013), quienes realizan una demostración empírica de que la satisfacción en el trabajo recibe una influencia positiva y directa la confianza organizativa interpersonal, y que el estrés (que actúa como variable moderadora) también influye positivamente en la satisfacción laboral. Lo he considerado relevante porque en los análisis de Mayer et al. (1995) y Schill et al. (1980), conceptualizan la confianza interpersonal como "una asunción de riesgos en quien se confía a la vez que existe una percepción de que se trabaja con un riesgo bajo control " (Guinot et al. 2013,

p.107). Por tanto, considero relevante, las conclusiones de estos autores que asumen que la confianza incorpora, de una parte, una percepción de riesgo controlado sobre la parte en quien se confía y, a su vez, una percepción de que dicho riesgo no va a ser decepcionado.

Considero relevante mencionar el estudio de Reiche et al. (2014) realizado sobre un conjunto de 18 países al objeto de proponer una descripción de la influencia del comportamiento confiable de los miembros de equipos directivos sobre sus subordinados y, específicamente, profundizan en el papel que juega la confianza afectiva de estos directivos en su comportamiento con los subordinados. Su análisis comienza a partir del concepto de confianza de McAllister (1995) quien la interpreta como aquella actitud que conlleva expectativas positivas en relación a las actuaciones de la otra parte. Por tanto, asumen a la confianza como aquella actitud positiva, o estado afectivo, de “en quien se confía”, que conlleva un vínculo emocional entre el individuo protagonista y el individuo destino que deberá preocuparse por el bienestar del primero.

Este análisis realizado sobre las definiciones existentes en la literatura académica en relación a la confianza interpersonal en el ámbito evidencia la coexistencia de varios enfoques, en parte complementarios sobre el término. Procedo a representar, tras este análisis, una aproximación cronológica al objeto de facilitar el orden en el análisis de dichas aportaciones al concepto de confianza, con el fin de seleccionar una definición y modelo referencial para centrar la investigación de esta tesis.

Para este fin, procedo a efectuar una relación clasificada de las aportaciones de la literatura sobre la confianza siguiendo tres criterios: la propia definición, el proceso de generación de confianza y por último considerando la propuesta de elementos que constituyen la confiabilidad del depositario.

Para esta relación, en la siguiente Tabla 2.1 muestro de manera clasificada, las principales aportaciones de la literatura académica en relación a la confianza organizativa analizadas hasta el momento, mostrando las aportaciones individuales de cada una de estas.

Reseñas sobre la confianza			
	Concepto	Generación confianza	Confiabilidad
Deutsch (1958)	Si	Si	Si
Knox y Kee (1970)	Si	Si	Si
McAllister (1995)	Si	Si	Si
Mayer et al. (1995)	Si	Si	Si
Rousseau et al. (1998)	Si		
Schoorman et al. (2007)	Si		
Faems et al. (2008)	Si		
Edwards & Cable. (2009)	Si		
Puranam & Vanneste (2009)	Si		
Simmons et al. (2009)	Si		
Dijke et al. (2010)	Si		
Castaldo et al. (2010)	Si	Si	Si
Fulmer & Gelfand (2012)	Si		
Reiche et al. (2014)	Si		
Guinot et al. (2014)	Si		

**Tabla 2.1:** Autores más relevantes en trabajos sobre “confianza interpersonal” en función de la profundidad y aportación sobre el termino y de la utilidad de la confianza interpersonal.

Fuente: Elaboración propia, sobre la base de E.Marrades (2016)

Dado que no es un objetivo de esta tesis ofrecer una exactitud del concepto confianza (o su utilidad con más detalle), sino que necesitamos una aproximación al sentido de “generación de confianza” en el ámbito de una organización, la clasificación anterior me facilita la selección (siguiendo el criterio de seleccionar la que considero más completa), y trabajaré a partir de ella al objeto de profundizar en la “confianza organizativa”.

Siguiendo este criterio, y sobre la tabla 2.1, seleccionaré las aportaciones de Deutsch (1958), Kee y Knox (1970), Mayer et al. (1995), McAllister (1995) y Castaldo et al. (2010) como las más completas ya que contemplan por un lado una definición propia a la vez que proponen un proceso de generación de confianza además de los diferentes componentes que a partir de sus investigaciones construyen la confiabilidad del depositario.

### 2.3. Los modelos de confianza: una aproximación

Ahondando en cada una de las anteriores definiciones, nos indican que, en una primera aproximación y en relación al trabajo de Deutsch (1958), se nos muestran una de las originarias aproximaciones al término “confianza”, que tal como hemos comentado con anterioridad, propone un concepto restrictivo del constructo, en el que cada uno de los agentes o protagonistas, debe escoger necesariamente si confiar o no. Posteriormente, esta conceptualización fue más desarrollada por Kee y Knox (1970), que aunque no referencian ni el dinamismo ni el carácter recíproco propio de las relaciones de confianza, si proponen un modelo de generación de confianza sobre dos etapas: una primera, la confianza subjetiva, que considera el proceso interior del depositante a partir de cuando conoce al depositario, hasta el momento previo a decidir si confiar o no, y en segundo lugar, la “confianza manifiesta”, reflejada en la manifestación en el comportamiento de confiar o no en el depositario.

Un tercer modelo, es el de generación de confianza de McAllister (1995), que aun siendo una de las publicaciones más citadas de la literatura académica con más de 7.586 citas en Google Scholar<sup>4</sup>, tiene una importante limitante, que es el uso de un nivel de análisis excesivamente amplio ya que relaciona el concepto confianza con excesivas variables (comportamientos organizativos, comunicación, desempeño, control, etc.).

La propuesta de Mayer et al. (1995) ofrece una de las conceptualizaciones más completas de todas las investigaciones descritas en relación al concepto confianza interpersonal en ámbitos organizativos.

El último modelo seleccionado, es el de Castaldo et al. (2010) ya que fruto de un meta-análisis de artículos académicos durante 20 años proponen una definición muy robusta. No obstante, a pesar de su robustez a través de sus precedentes en el análisis y de considerarse más actual en su formulación, no dispone de la difusión de la propuesta de Mayer et al. (1995).

A partir de esta relación de modelos propuestos, asumiré el presentado por Mayer et al (1995) ya que podemos considerarlo como el de mayor citación y prestigio en la literatura académica y será el modelo central o de base para esta tesis doctoral, al objeto de profundizar en el análisis del término de la confianza interpersonal en la organización. Para esto, en el siguiente epígrafe me

---

<sup>4</sup> Consulta realizada el 2 de octubre de 2018

dispongo a profundizar en el modelo de estos autores, partiendo de su definición de confianza, su propuesta de antecedentes a considerar, el proceso de generación de confianza y los componentes de los que dependerá la confiabilidad.

### 2.3.1. El modelo de Mayer, Davis y Schoorman (1995).

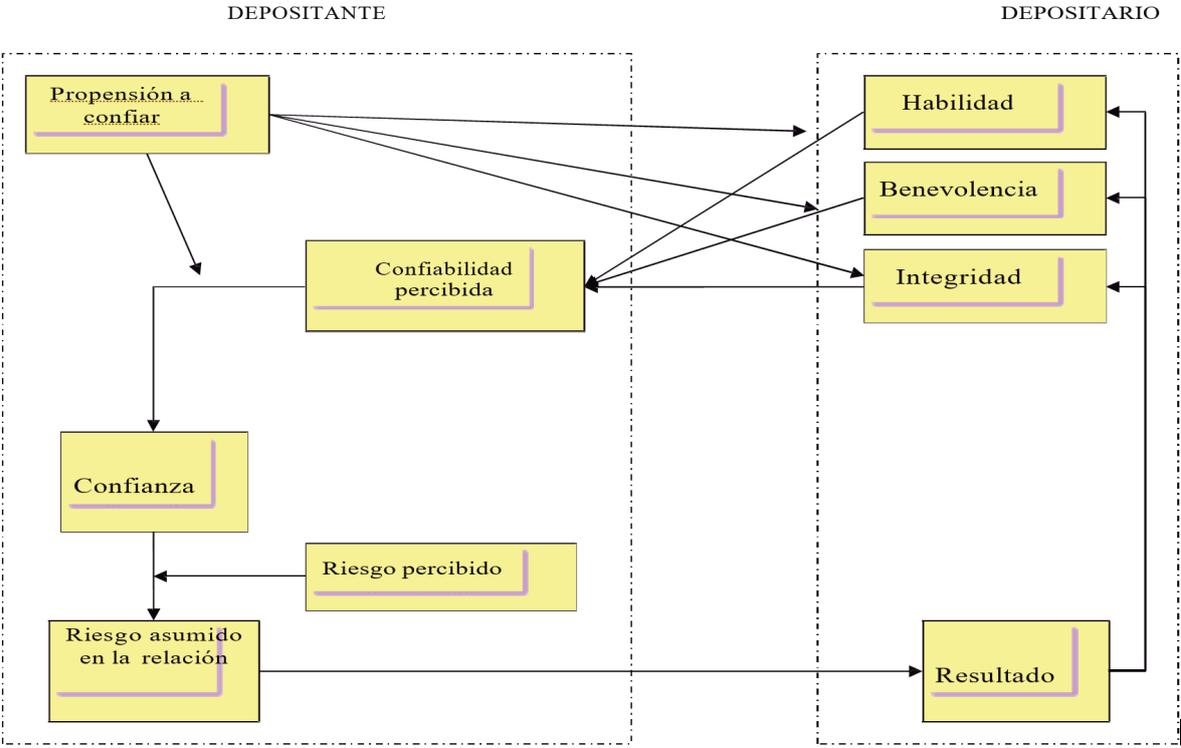
Una vez descrito en el análisis anterior la evolución del concepto en las principales aportaciones de la literatura académica, procedo a profundizar con detalle en el constructo propuesto por Mayer et al. (1995) sobre el término Confianza Organizativa, incidiendo con especial detalle en aquellos elementos que componen dicho modelo así como en el proceso que describen para la generación de confianza.

Los autores del modelo comienzan con una revisión de la literatura académica existente hasta el momento (1995) sobre el constructo “confianza organizativa”, ante lo cuál no identifican una única definición de consenso, a la vez que tampoco identifican un único modelo que contenga las partes implicadas en la relación de confianza ni las variables que influirán en la generación de confianza o las características de los participantes (o agentes), que será necesarias conocer para generarla. A partir de estos resultados y acorde con investigaciones previas analizadas por ellos, que sí habían relacionado la confianza organizativa con la predisposición a la vulnerabilidad de un individuo, es decir, la decisión de asumir un riesgo frente a un tercero sobre el que no existe posibilidad de control (Deutsch 1958; Gambetta 1988; Knox & Kee 1970; Rotter 1967; Zand 1972), plantean un modelo de generación de confianza interpersonal en el contexto de una organización que finalmente dieron a conocer a través de su artículo: *Academy of Management Review* con el título: "An integrative model of organizational trust" (1995).

La propuesta de definición de confianza de estos queda de la siguiente manera: "es la decisión de un individuo o agente que confía (persona depositante de la confianza) de asumir su propia vulnerabilidad frente a la actuación o acción de otro individuo o agente (depositario de la confianza). Considerando que dicha “decisión” de asumir esta vulnerabilidad será sobre la base de suponer que el depositario de esta confianza realizará bien su actuación/ acción sin que se le controle" (Mayer Davis, J.H. & Schoorman 1995, p.712). En la investigación de LLeó (2011), hace referencia a la definición de estos mismos autores, "aunque no se hace explícito en el modelo, esta decisión es una decisión humana y, por el hecho de serlo, la acción de confiar consiste en un acto propio de la voluntad, que actúa libremente tras un juicio de la razón". Esto

significa que no estamos frente a un acto automático o mecánico, sino de una decisión/acción libérrima, por parte del individuo o agente que confía, que decide hacerse vulnerable.

Los autores de este modelo consideran que el “acto de confiar” necesita de la participación/colaboración o intervención de los diferentes agentes implicados; en primer lugar, estaría el “depositante de la confianza” (es decir el que confía) y, por otro, el “depositario de la confianza” (el individuo en quien se confía). En segundo lugar, Mayer et al. (1995) distinguen las características fundamentales que intervienen, en cada uno de los agentes, en la acción de confiar. Así, por parte del depositante, su propensión a confiar y, del lado del depositario, su habilidad, benevolencia e integridad. Estos tres elementos conformarán la confiabilidad que estarán, a su vez, confinados por la propensión a confiar del depositante. Finalmente, tras conformarse el depositante un juicio sobre la confiabilidad del depositario, tomará la decisión de confiar o no en él. En caso de que confie asumirá el riesgo de hacerse vulnerable a él. En la siguiente figura (2.3), se muestra la adaptación del modelo de Mayer et al. (1995) adaptada de la realizada por Guillen et al (2011), quienes reagrupan los elementos del modelo original en las dos partes implicadas en la relación de confianza.



**Figura 2.3.:** Constructo de Confianza de Mayer et al. (1995) modificado siguiendo la propuesta de Guillén et al. (2011).

En la Figura 2.3. también se puede apreciar el carácter dinámico de la confianza ya que, según Mayer et al. (1995), una vez el depositante ha confiado en la otra persona, revisará el prejuicio de la habilidad, benevolencia e integridad del depositario a la luz de los resultados derivado de la acción de confiar.

Como mostraré a continuación, será fundamental el “rol” que jugarán los factores relacionados en el proceso de generación de confianza. En las siguientes líneas ahondaré en cada uno de los factores que influyen en la decisión de confiar, tanto por parte del depositario como por parte del depositante.

En primer lugar, como he mencionado anteriormente, la propensión a confiar del depositante influirá en su decisión de confiar, o no, en el depositario. Por este motivo, algunos individuos disponen de una mayor tendencia o predisposición a confiar que otras, diremos que disponen de una tendencia positiva a aceptar o asumir riesgos por lo que les cuesta menos confiar en otros. Esta predisposición queda recogida bajo el término "propensión a confiar" determinado por Mayer et al. (1995). Considero conveniente resaltar que estos autores muestran este término como una variable mediadora de la confianza que, aunque la interpretan como necesaria para el inicio de la relación de confianza, no es suficiente en sí misma.

También debemos considerar la premisa de que la confianza no se impone, sino que hay que ganársela (Lleó 2011), esto conlleva la necesidad de entender lo mejor posible las razones por las que se confía en un tercero. Por este motivo, consideramos que es imprescindible identificar y conocer las características del “depositario” para que el “depositante” pueda decidir si es digno de confianza. Para esto, el término 'confiabilidad' del depositario conviene resaltar que hace referencia a "qué cantidad de confianza promueve o genera aquel individuo que desea que se confie en él". Esta característica estará basada en un grupo de atributos. Según Mayer et al. (1995) los factores que componen la confiabilidad del depositario son tres: su habilidad, su benevolencia y su integridad. Mayer et al. (1995) también proponen que estas tres características, además de fundamentar la confiabilidad percibida (en el depositario), también serán propiamente los antecedentes de la confianza. Así encontramos en este modelo que la decisión de confiar o no en un tercero, partirá del juicio de estas tres características: su habilidad, su benevolencia y la integridad de dicha persona.

En relación a la 'habilidad', es referenciada como “competencia” por otros autores (Butler, Jr., 1991; Butler, Jr. y Cantrell, 1984; Knox y Kee, 1970; Mayer et al., 1995), y hace referencia al conjunto de competencias, destrezas y conocimientos de un individuo que le capacitan para desarrollar de forma efectiva una determinada función (Mayer Davis, J.H. & Schoorman 1995, p.729). Esta característica es “situacional y limitada”, ya que un individuo puede ser digno de confianza para el desarrollo de unas funciones o tareas, pero no tiene porqué serlo para otras funciones (por carecer de dicha habilidad o competencia técnica para desarrollarla) (Zand 1972).

Por otro lado, la 'benevolencia', como segundo antecedente de la confianza, se refiere al conjunto de motivaciones e intencionalidades que mueven (o persigue) el “depositario de la confianza” en dicha actuación específica. Los autores del modelo exponen que "la benevolencia sugiere que el depositario tiene algún tipo de relación -atadura- con el depositario"(Mayer et al., 1995:719) y, por tanto, la valoración en definitiva de esta característica, es identificar si el depositario busca su propio beneficio o el del depositante de la confianza.

También en este caso de la segunda característica, podemos identificar en la literatura académica otros investigadores que han hecho uso de características semejantes a la benevolencia, específicamente con una variable denominada 'altruismo' (Frost et al. 1978) o también el concepto 'lealtad' (Butler, J. K. & Cantrell 1984).

Por último hacemos referencia al tercer antecedente propuesto en el modelo de Mayer et al (1995), denominado 'integridad', el cuál se refiere a los “principios y valores” que rigen el comportamiento del depositario. El individuo depositante valorará antes de “confiar” si considera válidos y aceptables dichos principios en los que se basa el depositario de la confianza. También en este caso encontramos en la literatura académica autores que hacen uso de constructos semejantes al de “integridad” como antecedentes de la confianza. Tal sería el caso de (Sitkin, S.B.&Roth 1993), que hacen uso del concepto 'armonía', a la vez que otros acuñan el concepto de 'integridad moral' (Mc Fall 1987).

A partir de la propuesta de los autores del modelo, y aunque tal como he mostrado en el análisis anterior, existen tres características consideradas como antecedentes de la confianza, debemos resaltar que según Mayer et al. (1995), no son independientes entre sí, es decir que hacen falta todas ellas para que ésta se produzca. Será solo, con posterioridad a que el depositante de la

confianza haya evaluado estas tres características o atributos cuando, se podrá identificar el nivel de confianza que el agente depositario suscita en el agente depositante.

Tras esta descripción mas exhaustiva del modelo de Mayer et al. (1995) en el que he profundizado en los atributos que participan en el proceso de generación de confianza, paso a continuación a analizar el ámbito de aplicación de dicho modelo sobre la relación de confianza de un individuo con un grupo (específicamente con “el equipo directivo”).

#### **2.4. La confianza con un grupo: “los equipos directivos”.**

En la primera parte de los antecedentes sobre confianza organizativa he tratado de realizar un acercamiento cronológico a las principales aportaciones al concepto de “confianza organizativa”, esto me permitió escoger sobre la base unas premisas previamente descritas la aportación conceptual del término de Mayer et al (1995) como referencia para esta tesis doctoral. Posteriormente he dedicado un apartado específico a profundizar en el constructo propuesto por dichos autores, ya que conocer sus identificadores y adecuado significado y variables de influencia lo he considerado clave para esta tesi. En este apartado me dispongo a profundizar en su ámbito de aplicación del mismo modelo (Mayer et al. (1995), al objeto de identificar en qué niveles de la organización puede utilizar, y de esta forma proceder a validar o no su utilidad al tratar de la confianza en relación a los equipos directivos.

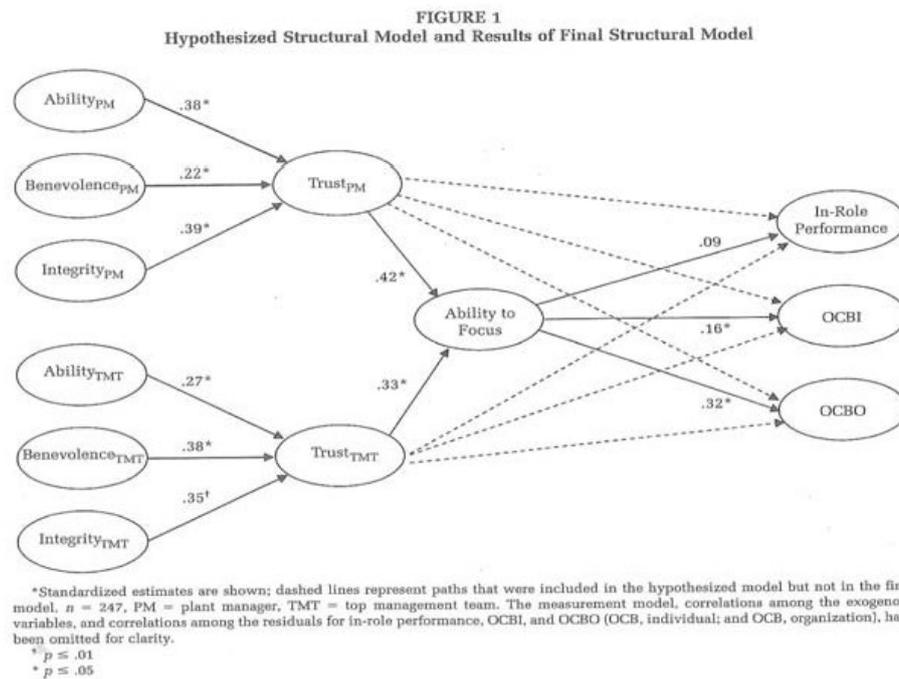
Ya que esta tesis, parte de la necesidad de profundizar en la generación de confianza por parte de un equipo directivo en organizaciones específicas (en concreto en operadoras de telefonía móvil en España), me dispongo a exponer las motivaciones por las que considero que puedo hacer uso del constructo de Mayer et al. (1995) en el análisis de la generación de confianza por parte de un equipo directivo, o lo que es lo mismo, la confianza de un individuo depositante (empleado o subordinado) con un equipo de personas depositarias (grupo o equipo directivo)

Comenzaré mencionando a Dirks (2000), al ser un referente fundamental en la investigación académica relacionada sobre la confianza en las organizaciones, a partir de sus aportaciones en relación a la influencia de la confianza en el líder según el cumplimiento del equipo publicado en la relación de artículos académicos más citados. En su investigación empírica, sobre equipos de basket en la liga universitaria en los EEUU (NCAA), el autor diferencia entre la confianza del líder (el entrenador del equipo de

basket) y la de los jugadores del equipo (los jugadores o el grupo). Concluyen en sus investigaciones en que "resultará sustancial y significativa la influencia de la confianza en el coach/líder para el buen hacer de los jugadores" (Dirks 2000, p.1009), tratándose para este caso de un equipo o grupo de individuos que confían en una persona. Sin embargo, en 2002 publicó, junto con Ferrin, una nueva investigación: "Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice". En este análisis sus autores diferencian entre los efectos de la confianza en los superiores directos y en el liderazgo organizativo, que ahora puede ser asumido como el equipo directivo. Con esta aportación, concluyen que la confianza con un superior (a nivel individual) guarda relación con su nivel de comportamiento cívico en dicha organización y su desempeño profesional mientras que "la confianza con el liderazgo organizativo (a nivel de equipo directivo) impactará en mayor medida en el compromiso organizativo" (Dirks & Ferrin 2002, p.623). De esta forma estos autores concluyen que en función del nivel donde sea aplicada la confianza, dicho de otra manera, según sea generada por el superior directo (nivel individual) o sea generada por el equipo directivo (nivel de equipo directivo), cada una de estas conllevará consecuencias distintas.

Siguiendo estas aportaciones, Mayer y Gavin (2005) publicaron sus investigaciones diferenciando entre la confianza en relación al superior directo (jefe de planta) y con el equipo directivo, evidenciando que cada una de ellas repercutía de forma diferente sobre el nivel de cumplimiento organizativo.

Tal como se muestra en la figura 2.4. proponen un modelo cuyo objetivo es relacionar la influencia de las aportaciones anteriores al modelo de Mayer et al. (1995) sobre los diferentes niveles ya mencionados de generación de confianza (individual vs equipo). En su propuesta diferencian la influencia de estos antecedentes con el inmediato superior (relación de confianza individual persona-persona) y con el equipo de dirección (relación de confianza de equipo, persona-grupo). Adicionalmente, también profundizan en la repercusión de cada uno de estos niveles de confianza en relación con la habilidad o destreza que disponen los subordinados para centrarse en un objetivo que, repercutirá sobre otras tres variables externas tales como el desempeño organizativo, el comportamiento cívico individual y en la organización.



**Figura 2.4:** Constructo de Niveles aplicación de confianza y su influencia en el cumplimiento en la organización. Fuente: Mayer and Gavin. (2005)

Estos autores llegan a la conclusión que “los miembros del equipo directivo que tienen contacto directo con los subordinados afectarán en la “habilidad” de éstos últimos logrando una actividad más centrada en el trabajo ya que las decisiones a nivel táctico y operativo del superior influirán al subordinado diariamente” (Mayer & Gavin 2005). Así pues, el tiempo y energía dedicada que los subordinados emplean procurando evaluar y preocuparse por su inmediato superior, les dispersa de sus funciones laboral a las que deben dedicarse. Adicionalmente, las actuaciones y decisiones de los miembros del grupo directo repercutirán en mayor medida sobre la cultura y desarrollo de la propia organización, así como en la situación economifo-financiera y los planteamientos estratégicos y políticas seguidas " (Mayer & Gavin 2005), con lo que confiar en los miembros del equipo directivo ayudará a los subordinados a centrarse (en mayor medida) en sus funciones laborales, en lugar de preocuparse por la evolución futura de la empresa (o de potenciales o posibles despidos).

A través de un análisis empírico efectuado sobre los subordinados de una compañía manufacturera en EEUU, estos autores reflejan que ambos niveles de confianza (en un inmediato superior y confianza en el equipo directivo en su totalidad) afectan de forma significativa en la habilidad de los subordinados para centrarse en desempeño laboral que deberán realizar y, a través de esta variable intermedia, existe repercusión por un lado en el comportamiento cívico individual y por

otra parte también con la propia organización, aunque no detectan influencia sobre el desempeño organizativo.

Estos autores resaltan la diferencia existente entre ambos niveles, afirmando que, "mientras que confiar en el inmediato superior tiene una repercusión en dos vertientes, por un lado, en el comportamiento cívico individual y por otro también en el organizativo, la confianza con el equipo directivo en conjunto, sin embargo, afecta únicamente al comportamiento cívico organizativo, pero no al individual " (Mayer y Gavin 2005, p.880). Por tanto, "profundizar en la confianza a los distintos niveles de dirección (inmediato superior versus equipo directivo) será crítico para promover la habilidad del subordinado de centrarse en sus funciones/labores " (Mayer and Gavin 2005, p.885), pero estos autores también concluyen que en relación a la confianza en el equipo directivo sólo existirá influencia sobre el comportamiento del subordinado con la organización.

Estas investigaciones por el concepto de la confianza en relación directa con los equipos directivos, sobre la base del modelo de Mayer, et al. (1995) demuestran la vigencia de la literatura académica por este campo, hecho que queda demostrado por los propios autores, con su publicación doce años más tarde (2007) de su artículo: Mayer, Davis y Schoorman, "An integrative model of organizational trust: past, present and future" (2007) en el que proceden a una revisión de todos los comentarios, aportaciones e investigaciones que han sido realizados sobre la base de su modelo de (1995), haciendo un especial énfasis en el análisis de los equipos directivos.

Específicamente, es esta última aportación resaltan la importante necesidad de profundizar en mayor medida sobre ámbitos como son la variación en el tiempo de la generación de confianza; lo conveniente de entrar en mayor profundidad en la relación entre confianza, riesgo asumido y mecanismos de control; lo conveniente de promover nuevas investigaciones sobre la confianza, no únicamente como un término de una dirección, sino como una relación recíproca; la necesidad de trabajar la mejora de las escalas de medida del "constructo confianza" así como otras propuestas de futuras líneas de investigación como serían la existencia de distensiones, quebrantamientos o rupturas y reconstrucciones de la confianza o también medir el nivel de influencia de diferentes culturas sobre la generación de confianza. (Schoorman et al. 2007). Concluyen, proponiendo futuras investigaciones que mejore su modelo propuesto a través de investigaciones más amplias tales como el grupo o "la organización" en sentido amplio,

ya que consideran necesario generar un constructo que pueda tener aplicación a cualquier nivel organizativo. Esto quedó ya reflejado en su artículo original (1995), cuando indican que, "mientras que las percepciones sobre la habilidad, benevolencia e integridad de una persona o agente impactarán sobre la confianza que éste genera, estas percepciones también afectarán al nivel en que se podrá confiar en una organización " (Mayer, Davis & Schoorman 1995, p.345).

Tras este análisis abierto por los autores del modelo, y aunque la mayoría de los estudios consultados investigan la relación recíproca/interpersonal de confianza (Deutsch 1958, Kee & Knox 1970, McAllister 1995, Whitener et al. 1998), en esta tesis, el modelo más relevante sobre confianza en operadoras de telefonía móvil, estará centrado sobre la aplicación del citado modelo de Mayer et al. (1995) a nivel inter-grupo (es decir, confianza a nivel de persona – con respecto al equipo directivo (a nivel de grupo), ya que me interesa identificar si tiene efecto o existe relación sobre la predisposición a mantenerse en las operadoras de telefonía móvil existentes o afectan a las potenciales desconexiones de las mismas.



## **CAPITULO 3**

# **EL COMPROMISO ORGANIZATIVO**

### 3.1. Antecedentes existentes sobre el compromiso organizativo

Probablemente, de las primeras aproximaciones al concepto de “compromiso organizativo” en la literatura académica, es la propuesta por Hrebiniak & Alutto (1972), autores que la consideran como "la consecuencia de una transacción y alteración individuo- organización de side-bets o inversiones en el tiempo " (Hrebiniak & Alutto 1972, p.556). Con esta aproximación, el compromiso queda determinado por las suposiciones previas que la persona se formula antes de adoptar una decisión, por tanto se considera como un “compromiso calculado”.

Posteriormente (1974), a través de los autores Porter et al. (1974), encontramos una propuesta sobre el compromiso como una perspectiva actitudinal, específicamente, la consideran como "la auto-identificación de una persona con, e implicación en, una organización específica "(Mowday et al. 1979, p.226).

Diez años más tarde, Wiener (1982) hace una aproximación al compromiso organizativo bajo una perspectiva normativa conceptuándolo como "...el conjunto de todas las presiones normativas que llevan a actuar de forma que confluyan los objetivos e intereses de la organización " (Wiener 1982, p.421).

Ya entrados en los años 80 encontramos los primeros constructos que conceptualizan al compromiso organizativo bajo una doble perspectiva. Una primera hace referencia al modelo de Angle y Perry (1981) quienes proponen una relación entre el compromiso de los subordinados de menor nivel jerárquico en la organización con la efectividad organizativa, a través de una investigación empírica realizada sobre trabajadores de servicios de autobuses. Esta propuesta distingue entre el “compromiso de mantenerse en el puesto” -commitment to stay- explicado como aquel compromiso de mantenerse en su pertenencia a la organización” (Angle & J. L. Perry 1981, p.4), y el compromiso de valores -value commitment- entendido como "aquel compromiso que lleva al trabajador a dar respaldo a los objetivos de la organización"(Angle & J. L. Perry 1981, p.4).

En 1992, Mayer y Schoorman (1992), parten de la diferenciación propuesta por March y Simon (1958) quienes diferenciaban entre la motivación de los trabajadores para colaborar o trabajar en la empresa, y plantean un análisis de relación entre compromiso y rotación laboral. En sus

conclusiones, proponen un modelo de dos dimensiones diferenciando entre “Continuance commitment” o compromiso de continuidad (centrado en "el deseo de mantenerse como trabajador de la organización" y el “Value commitment” o compromiso de valores identificado como “la voluntad de desarrollar un importante/necesario esfuerzo en nombre de la organización”(Mayer & F. D. Schoorman 1992, p.673)

Entrando en aquellas aportaciones sobre el “compromiso organizativo” que podemos asumir como “multidimensionales” (con más de 1 o 2 dimensiones), destacar en primera instancia la propuesta de O'Reilly & Chatman (1986) quienes proponen el compromiso como actitud hacia la organización desde tres dimensiones. En primer lugar, consideran la dimensión “compliance” (compromiso de conformidad), asumiéndola como aquella "implicación del trabajador a cambio de recompensa extrínseca concreta" (O'Reilly & J. Chatman 1986, p.493), en segundo lugar, la dimensión “identification” (compromiso de identificación), que se refiere a "aquella implicación del empleado sobre la base de desear afiliarse/identificarse con la propia organización", o lo que es lo mismo, el deseo de mantener una relación satisfactoria y adecuada con la organización y, por último, la tercera dimensión, hace referencia con la “internalization” (compromiso de interiorización) que hace referencia al "nivel de involucración predicada de manera congruente entre los valores individuales y los organizativos ". Mencionar únicamente que entre las dos últimas dimensiones (“identification” y “internalization”) existen investigadores que las identifican como altamente correlacionadas (O'Reilly et al. 1991; Vandenberg et al. 1994).

Posteriormente, Penley & Gould (1988) también aportan un constructo de tres dimensiones de compromiso, aportando una primera dimensión que denominan “alienative commitment” (compromiso alienante) que lo interpretan como “aquellos lazos con la organización que aparecen cuando el trabajador deja de percibir la existencia de recompensas relacionadas con la inversión; pero no obstante, dicho empleado se mantiene a consecuencia de la existencia o identificación de presiones ambientales" (Penley & Gould 1988, p.48), una segunda dimensión que denominan “moral commitment” (compromiso moral) referente al "nivel de aceptación y/o identificación con los objetivos de la organización" (Penley & Gould 1988, p.46), y finalmente, proponen una tercera dimensión denominada “calculative commitment” (compromiso calculado), que hace referencia a “aquel compromiso hacia la organización que se basa en que el trabajador recibe incentivos que guardan relación directa con sus contribuciones a la organización " (Penley & Gould 1988, p.46).

Un tercer constructo multidimensional, que procedo a describir a continuación, es la propuesta de Meyer y Allen (1991), (que es uno de los más citados en la literatura académica), el cuál propone las siguientes tres dimensiones: una primera “continuance commitment” (compromiso de continuidad) que hace referencia a " ser consciente de los costes para el empleado que conllevarían un abandono de la organización" (Meyer & Allen 1991, p.67), una segunda dimensión “affective commitment” (compromiso afectivo), considerando como tal “ la atadura emocional del trabajador por su identificación / implicación en la organización" y, finalmente, la tercera dimensión “normative commitment” (compromiso normativo) entendido como “aquel sentimiento de obligación de mantenerse trabajando". Aunque las dimensiones de este modelo ya habían sido tratadas por otros autores con anterioridad, considero que es la primera aproximación al concepto de “compromiso organizativo” que considera esta integración tridimensional.

Otro constructo tridimensional es el propuesto con posterioridad por Jaros et al. (1993), autores que proponen una aproximación al “compromiso organizativo” compuesto de las siguientes tres dimensiones: en primera instancia el “continuance commitment” (compromiso de continuidad), explicado como el nivel en el que una persona experimenta la percepción de sentirse encerrado en un lugar –organización- como consecuencia del elevado precio que supondría su abandono) (Jaros et al. 1993, p.953), en segundo lugar identifican el “affective commitment” (compromiso afectivo) interpretado como el grado en el que una persona se considera psicológicamente atada a la organización que la contrata, a través de sentimientos de afecto, fidelidad, lealtad, cordialidad, sentido de pertenencia, afecto, deseo o placer de estar u otras) y por último el “moral commitment” (compromiso moral) considerado como el nivel en el que una persona se siente atada a la organización que la tiene contratada a través de los valores de la organización, sus misiones o por ejemplo la internalización de sus objetivos.

Aunque los autores Jaros et al. (1993) y Meyer y Allen (1991) tienen una misma perspectiva en relación a los conceptos de “compromiso afectivo” y de “compromiso de continuidad”, pienso que el concepto de “compromiso moral” guarda más relación con la propuesta de “compromiso afectivo” de Meyer y Allen (1991), por lo que será el seleccionado para el marco teórico de esta tesis, en base a los motivos siguientes:

- 1.- El objetivo de los autores era la creación de un constructo sobre “compromiso organizativo” de propósito general. Partían de un análisis del compromiso organizativo de los trabajadores hacia sus contratadores (Meyer et al. 1989), pero en una fase posterior

ampliaron el espectro de análisis del compromiso organizativo a otras tipologías de compromiso como han sido “las uniones”, “las profesiones”, “el empleo” (Meyer et al. 1993) o las experiencias en el empleo y las fases o etapas de los empleados (Allen & Meyer 1993; Meyer et al. 1998) y también las características laborales (Meyer & Allen 1995). Por tanto, podemos afirmar que en su investigación el objetivo central fue identificar si su modelo conceptual tridimensional aportaba una mejor comprensión del compromiso ocupacional con el objeto de proceder a generalizarlo sobre todo compromiso organizativo.

2.- En relación al ámbito de análisis, su amplitud geográfica de sus investigaciones, (ámbito norte americano y Canadá (Meyer, Allen, et al. 1998), a la vez que se buscó ser aplicado en países de europa como Bélgica (Vandenberghe 1996), es decir, en culturas occidentales, también se contrastó en culturas orientales como Corea del Sur (Ko et al. 1997), Turquía (Wasti 1999)) lo hace de aplicación universal.

3.- Finalmente no puedo dejar de resaltar que estamos ante uno de los modelos (por no decir el mayor citas) con una amplia aceptación de la literatura académica: "*A three-component conceptualization of organizational commitment*" (1991) dispone de 12.887<sup>5</sup> citas/referencias académicas y por tanto, de los constructos de varias dimensiones es el más citado en Google Scholar.

### 3.2. Dimensiones del modelo de Allen y Meyer

Como hemos tratado con anterioridad, estos autores proponen un constructo de tres dimensiones diferenciadas en función del tipo de disposición a mantenerse en una organización (tres tipos de naturaleza u origen): 1) el compromiso de continuidad, 2) el compromiso afectivo y 3) el compromiso normativo. Describo a continuación el significado de cada una de estas dimensiones:

- a) El “Continuance commitment” o compromiso para continuar: se refiere al deseo de mantenerse en una organización como consecuencia de los costes (o costes de oportunidad valorados; o pérdida de beneficios) identificados como consecuencia de las aportaciones / inversiones personales realizadas en la organización y que se perderían si éste abandonara la misma (Allen & Meyer 1990a). Con esta dimensión aparece el

---

<sup>5</sup> Consulta en Google Scholar a 16 de agosto de 2019.

concepto de "amenaza de la pérdida" como base para explicar el compromiso de un individuo en su organización, que a su vez la clasifican como directa (asociada con el propio puesto laboral en la organización) o indirecta (asociada a la ausencia de alternativas para encontrar una situación idéntica o crear unas circunstancias similares a las que ya disfruta en su organización).

- b) El "affective commitment" o compromiso afectivo: considerado como aquella atadura o vínculo afectivo que una persona siente con la organización en la que trabaja. Viene caracterizada por la auto-identificación e implicación de la persona con su organización, así como el sentimiento de satisfacción por ser parte de ella (Allen & Meyer 1990b; Meyer & Allen 1997).
- c) Compromiso normativo ("normative commitment"): interpretable como la obligación de la persona por mantenerse o quedarse en su organización (Meyer & Allen 1991,1997). Identifica la percepción de los trabajadores de estar de alguna forma obligados con la organización motivados por el pensamiento de que "es lo correcto", "lo que debe hacerse en términos morales". Consideran esta dimensión, como aquel sentimiento de obligación hacia la organización, y que es el que permite el compromiso, dicho de otra forma, los trabajadores no abandonan su organización por "deben" o porque consideran que "están obligados" a mantenerse en la misma.

Las dimensiones de continuidad y afectiva, son las de mayor aceptación científica por sus precedentes de investigación (la de "continuidad" sostenida por Becker, 1960; Farrel & Rusbult, 1981; Kanter, 1968; Stebbins, 1970) (la "afectiva" por Kanter, 1968; Buchanan, 1974; Porter et al., 1974; Mowday et al., 1979; Meyer y Allen, 1991; Meyer y Herscovitch, 2001). Sin embargo, la gran correlación de la tercera dimensión ("normativa") con la "afectiva" dispone de un menor respaldo en la literatura académica (Schwartz y Tessler,1972; Schwartz,1973; Prestholdt, Lane y Mathews, 1987; Kanter 1968; Etzioni 1975; Marsh y Mannari,1977; Wiener, 1982; Scholl, 1981; Meyer y Allen, 1991; Meyer y Herscovitch, 2001).

Al objeto de resumir lo analizado, describo en la siguiente tabla 3.1. lo esencial de las dimensiones de Meyer y Allen, (1990):

COMPROMISO: DIMENSIONES	CONCEPTO/ SIGNIFICADO	NATURALEZA/ CUALIDAD
CONTINUANCE COMMITMENT	<p>Deseo de mantenerse en una organización como consecuencia de los costes (o costes de oportunidad valorados; o pérdida de beneficios) identificados como consecuencia de las aportaciones / inversiones personales realizadas en la organización y que se perderían si éste abandonara la misma.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Aparece la "amenaza de la pérdida" (directa e indirecta)</li> </ul>	NECESIDAD
AFFECTIVE COMMITMENT	<p>Atadura o vínculo afectivo que una persona siente con la organización en la que trabaja. Viene caracterizada por la auto-identificación e implicación de la persona con su organización, así como el sentimiento de satisfacción por ser parte de ella</p>	VOLUNTAD/ QUERER / DESEO
NORMATIVE COMMITMENT	<p>la obligación de la persona por mantenerse o quedarse en su organización (Meyer &amp; Allen 1991,1997). Identifica la percepción de los trabajadores de estar de alguna forma obligados con la organización motivados por el pensamiento de que "es lo correcto", "lo que debe hacerse en términos morales"</p>	OBLIGACIÓN

**Tabla 3.1:** Esencia de las dimensiones del compromiso de Meyer y Allen (1990).

Fuente: Elaboración propia a partir de Marrades, E. (2016).

### **3.3. Relación/Nexo confianza-compromiso organizativo.**

En la relación de literatura científica consultada he encontrado discrepancias sobre la relación existente entre confianza y el compromiso motivadas principalmente a la identificación de los elementos o variables que afectan sobre cada concepto. Esto lo refleja Perry (2004, p.136): “algunas de las discrepancias existentes en las conclusiones de la literatura académica podrían ser consecuencia de las diferencias en el objeto o el referente de la confianza o el compromiso”.

A pesar de estas diferencias, encontramos más trabajos de investigación dedicados a identificar una relación entre la confianza y el compromiso organizativo (Hrebiniak 1974; Bambacas & Patrickson 2008) en los que se concluye que la confianza es un antecedente del compromiso organizativo (Whitener 2001; Fiaz et al. 2021).

Esta afirmación de que la confianza es antecedente del compromiso, se ve reforzada con las conclusiones de Hrebiniak (1974) y Bambacas & Patrickson (2008), quienes detallan tres justificantes de esta relación: la aparición de vínculos personales que será consecuencia o determinado por una engarze más o menos estable entre las partes, la reciprocidad entre las partes o la existencia de una corriente dinámica entre las partes o agentes de la relación y, el justificante más mencionado por estos autores (casi el 60% de los artículos consultados –29 de 47- en los que se concluye que la confianza es un antecedente del compromiso), los comportamientos dignos de ser confiados o confiables, es decir, la forma de comportarse o actuar de una persona con su entorno.

Uno de los trabajos pioneros en el análisis de esta relación confiabilidad-compromiso lo encontramos en (Fryxell et al. 2004) investigando la función de la “confiabilidad percibida” en un director sobre el compromiso de los empleados en una Empresa de Telecomunicaciones China (multinacional) en pleno proceso de reestructuración. A partir de la confiabilidad de Mayer et al. (1995) y de los antecedentes de habilidad, benevolencia e integridad, aportan una composición bidimensional de esta “confiabilidad”: la competencial (considerada como tal a la habilidad del director y capacidad técnica para definir objetivos y lograr su cumplimiento) y la afectiva (considerando en esta, principalmente la benevolencia del director, en el sentido de si éste persigue unos intereses comunes o su propio beneficio). Para el

tratamiento del “compromiso” se acogen a la propuesta de Meyer y Allen (1991) y proponen dos dimensiones para éste. En primer lugar “la dimensión de continuidad”, que la asumen como aquella decisión de permanecer tras analizar los pros y contras de abandonar la organización. La segunda dimensión es “la dimensión de valores”, híbrido entre el compromiso afectivo y el compromiso normativo (de Meyer y Allen (1991)). De esta forma, este tipo de compromiso estaría haciendo referencia a que se adopta la decisión de mantenerse en una organización porque el individuo se encuentra a gusto con el trato recibido a la vez de compartir los principios definidos por la organización.

En un estudio empírico con una muestra de 269 empleados se contrastan la confiabilidad con sus dos dimensiones con las dos dimensiones del compromiso obteniendo que la dimensión “competencial” de la confiabilidad afecta de manera positiva y directa sobre el compromiso de valores y “no” sobre la dimensión “afectiva” de la confiabilidad. Este resultado es explicado sobre la base del contexto de la empresa investigada y las características de la cultura predominante en el país de la misma. En relación a este contexto, sucede que una potencial reestructuración conllevaría altos niveles de incertidumbre sobre la evolución futura de acontecimientos. Los investigadores afirman en este contexto (o similares) que los empleados dan prioridad a la “dimensión competencial” del director (o equipo directivo) a la hora de potencial el compromiso de valores de los empleados, ya que perciben que la continuidad de los empleados en la empresa está condicionado por los resultados que puedan obtener gracias al equipo directivo. En el caso de dicha empresa, el país en el que se encuentra dispone de una cultura con profundos valores confucionistas, existiendo un importante y gran sentimiento de responsabilidad hacia la necesidad de cumplir adecuadamente con las obligaciones contraídas. Así pues, este compromiso de valores por parte de los empleados guardará una relación directa mayor con las propias convicciones individuales/personales que con el cuidado e interés de los directores por sus trabajadores.

Byrne et al. (2011) publicaron una investigación en la que mostraban una profundización en el análisis de la relación entre organización y el empleado, y su influencia en el desempeño y su nivel de compromiso afectivo. En su estudio incorporan variables como “soporte organizativo percibido”, “intercambio social recíproco o entre ambos” y la “confiabilidad del

directivo” como antecedente de las otras dos. Tras desarrollar un empírico sobre 119 trabajadores de una compañía norteamericana, obtienen que efectivamente, la confiabilidad hacia el directivo es antecedente tanto para el soporte organizativo percibido como para el intercambio social organización-empleado y, adicionalmente, que dicha confiabilidad sobre el directivo tiene una influencia positiva sobre el desempeño personal del trabajador y en su compromiso a través del soporte organizativo percibido y del intercambio social. Así pues, dichos autores afirman que es posible potenciar el compromiso de los empleados (el equipo directivo) mediante comportamientos que manifiesten su confiabilidad.

Cho y Ringquist (2011) en una investigación sobre trabajadores del sector público analizan el nivel de influencia entre la confiabilidad percibida en el directivo sobre la satisfacción de los empleados, en la generación de comportamientos de colaboración y en sus desempeños. Obtienen que los empleados con directivos confiables obtienen una mayor satisfacción y por tanto potencian su nivel de colaboración con el resto de los miembros de su organización, mejorando e incrementando sus respectivos desempeños laborales. Afirman que un directivo debe cultivar de forma pro-activa la confianza generada en sus empleados así como su propia confiabilidad.

Kim et al. (2012) investigaron, sobre un empírico de 330 empleados de 29 hoteles de lujo en Seúl, los motivos por los que el “*empowerment*” delegado a los empleados potencia su nivel de compromiso. Aportan que existe una relación positiva y directa entre la confiabilidad del directivo y la relación empowerment-compromiso a partir de lo cual, concluyen que la confiabilidad es un antecedente directo del compromiso organizativo.

Miao et al. (2013, 2014), investigan la relación entre el estilo de liderazgo directivo con el compromiso de los empleados, sobre un empírico de 239 trabajadores en oficinas del gobierno en China (Zhejiang), y en el que concluyen que la confianza afectiva tiene un papel mediador en la relación entre los liderazgos participativo y servidor y el compromiso afectivo y normativo.

Por su parte, Zhu et al. (2013) en una investigación similar a la anterior, sobre 318 díadas directivo-empleado de organizaciones industriales chinas, analizan el efecto de un liderazgo

transformacional percibido del directivo sobre el compromiso afectivo, los comportamientos organizativos cívicos y el desempeño en el trabajo de los subordinados. Concluyen que el papel de las emisiones en la cultura china juega un papel determinante en la percepción de confiabilidad.

Cheng et al. (2015) investigan las relaciones entre la confiabilidad, el soporte organizativo percibido y el compromiso de los trabajadores en América y China. Estos autores determinan la confiabilidad percibida en el directivo en función de su integridad. Concluyen que en el caso de América, la identificación (percibir) de integridad será un requisito necesario previo a la reciprocidad entre superior y subordinado. A partir de esta, encuentra que al incrementar el soporte organizativo percibido se potenciará o fundamentará el compromiso de los empleados. Para el caso de empleados en una cultura china, la anterior necesidad de percibir una integridad del director no será condición relevante para obtener un compromiso de los empleados. Sin embargo, sí que resulta imprescindible la percepción del soporte organizativo para obtener una mejora del compromiso.

Mi objetivo con la exposición de esta literatura, no es detallar la totalidad de aportaciones investigadas sino únicamente la de dejar constancia de la existencia de amplios trabajos de investigación en la relación entre un comportamiento confiable y una confiabilidad percibida sobre quien se desea confiar, dejando constancia que dichos comportamientos (confiables) que forjan la confiabilidad de un depositario influye de forma directa sobre el nivel de compromiso de quien deposita su confianza. Es decir, que, siguiendo el constructo de Mayer et al., que la habilidad, la benevolencia y la integridad del director inmediato anteceden al compromiso afectivo del empleado.



## **CAPITULO 4**

# **EL MARKETING RELACIONAL Y LA GESTIÓN DE RELACIONES CON EL CLIENTE**

#### 4.1. Aproximación cronológica al marketing relacional

El concepto “marketing” comenzó a ser utilizado en los EEUU a principios del S.XX. Crowell en 1901, publica una investigación relacionada con la problemática existente en la distribución de productos desde el fabricante o productor al cliente final, que fue considerada por la Academia científica como el punto de partida o fundamento del moderno enfoque del marketing. Amerien et al., (2005).

Históricamente, el marketing estaba limitado al ámbito empresarial, hasta que la (AMA, 1960) American Marketing Association procedió a definirlo como. “La ejecución de ciertas actividades en los negocios que, de forma planificada y sistemática, dirigen el flujo de mercancías y servicios desde el productor hasta el consumidor con beneficio mutuo”. A partir de la cual muestra al cliente como un sujeto pasivo, “al que se le hace algo”.

Kotler y Levy (1969)<sup>6</sup>, mediante la observación empírica de la existencia de un intenso intercambio entre organizaciones sin ánimo de lucro, realizan una nueva aportación al término donde centran la necesidad de incorporar en la definición la existencia de “intercambio de valores entre dos partes”. Tras un intenso devenir de la literatura científica, donde se debate la propia definición de “Marketing”, será en 1985, cuando la AMA<sup>7</sup> reformula el término, predominante actualmente, como “El marketing se concibe como el proceso de concepción, planificación y ejecución del concepto, tarificación, promoción y distribución de ideas, bienes y servicios para crear intercambios que satisfagan los objetivos del individuo y de la organización”

El modelo del marketing-mix (o de las 4-P) dispone de una clara orientación hacia mercados masivos, ya que consiera fundamentalmente las transacciones a corto plazo, y donde el usuario o cliente es un ente anónimo con un rol pasivo; y aunque ha sido adecuado durante muchos años en enormes mercados de consumo como el estadounidense, con sus estructuras específicas de medios de comunicación de masas y grandes opciones de distribución (Gummesson, 1987). En el

---

<sup>6</sup> A finales de los 60 se realizan propuesta orientadas a una ampliación del término marketing que no quede relegada únicamente a un ámbito empresarial, incorporándose resultados de investigaciones en organizaciones sin ánimo de lucro así como consideraciones políticas a través de aportaciones como las de Kotler, Levy y Zaltman. Santesmases Mestre, M., Marketing. Conceptos y estrategias, (1999), 4ª ed., Ed Pirámide, Madrid.

<sup>7</sup> El enfoque derivado de AMA, 1985 fue adoptado por una gran cantidad de artículos científicos, aunque en el ámbito europeo se estableció, que dicho enfoque va perdiendo su predominio, al considerar que es únicamente adecuado para determinados tipos de organizaciones y mercados (Hakanson, 1982; Gummesson, 1987, 1994; Grönroos, 1983, 1990, 1994; Brodie et al., 1997). La principal crítica que se formuló hacia esta propuesta de la AMA guarda relación a que identifica fundamentalmente transacciones a corto plazo.

entorno competitivo actual, con enorme presencia del on-line y redes sociales, el cliente se ha convertido en el elemento fundamental y recurso más valioso del sistema, siendo su captación y conservación, la clave del éxito empresarial. Por este motivo han ido apareciendo en el mundo académico nuevas propuestas alternativas, que han sido valoradas por algunos estudiosos como nuevos paradigmas de marketing o como potenciales reorientaciones importantes (Morgan y Hunt, 1994; González-Gallarza, 2002) y por otros sencillamente como reiteraciones de sus fundamentos (Martínez, 1999).

Calidad del Servicio	En paralelo al enfoque en la calidad, control de calidad y la satisfacción del cliente
Experiencia de servicio, también llamado “momentos de la verdad”	<p>Elementos importantes de la satisfacción del cliente:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• percepción de la calidad y la</li> <li>• lealtad a largo plazo.</li> </ul> <p>La experiencia del cliente se puede dividir en tres tipos de enfoques:</p> <p><b>A.</b> el primero, la administración de las interrelaciones entre clientes y empleados;</p> <p><b>B.</b> el segundo, la participación del cliente en el encuentro, producción y entrega del servicio;</p> <p><b>C.</b> el tercero, el papel de los aspectos físicos y el ambiente en la evaluación de los encuentros.</p>
Diseño de servicio	ya que los servicios son procesos, la entrega y recepción del servicio se vuelven puntos críticos en el marketing, que cobró mayor fuerza debido a temas relacionados con el control total de la calidad. La mayoría de las investigaciones sobre el tema se han centrado en anteproyectos del servicio, el trazo de mapas del servicio, el papel de las operaciones de servicio, diseño del proceso y el papel de la tecnología.
Retención del cliente y <b>marketing relacional</b>	<p>Las investigaciones de servicios fijan su atención en la importancia de atraer y retener a los clientes, destacando tanto, el valor de los clientes actuales, como el proporcionarles servicios continuos para lograr su lealtad.</p> <p>El <b>marketing relacional</b> asumió varias formas, ya que las investigaciones se concentraron en <b>la confianza, compromiso, satisfacción y lealtad del cliente</b>; apoyado por otras aportaciones centradas en estrategias de retención: recuperación efectiva para las situaciones de fallas del servicio, la comprensión y el cálculo tanto del valor del cliente, como de los ingresos-utilidades perdidos debido a la deserción de los clientes.</p>
Marketing Interno	<p>Sustentado en dos ideas básicas:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. la primera, cada empleado tiene un cliente al cual debe de servir; y</li> <li>2. la segunda, es necesario vender el servicio a los clientes internos y sentirse bien en sus trabajos, antes que puedan atender en forma efectiva al cliente final. La premisa es que empleados satisfechos administrarán a clientes satisfechos.</li> </ol>

**Tabla 4.1.** Nuevos paradigmas de marketing (Morgan y Hunt, 1994; Martínez, 1999).

Posteriormente a las etapas señaladas, desde 1994 la evolución del marketing se ha visto afectada por las siguientes variables (González-Gallarza, 2002):

**Enfoque en el cliente.** Los estudios se han orientado a la segmentación de clientes, el cliente como centro de la estrategia empresarial, la creación conjunta de valor, y el poder del cliente en la nueva era de la información. Todo esto apoyado en las investigaciones referidas al marketing personalizado y la adaptación (customización) masiva de la oferta.

**El avance de las tecnologías.** Que a su vez se divide en dos grandes campos de estudio: el primero, referido a las tecnologías de la información, donde se desarrollaron aspectos de CRM (customer relationship management), administración de la información de la base de datos de los clientes y predicción sobre comportamientos del cliente (data mining); el segundo, relacionado con Internet donde aparece el e-business, e-commerce y las comunidades online.

**Métricas Financieras.** han crecido el número de aportaciones relacionadas con el valor del tiempo de vida del cliente, análisis de rentabilidad del cliente y la contabilidad de intangibles.

**Relaciones con el Cliente.** Se ha ido profundizado en temas referidos a la administración de las relaciones con los clientes, las consecuencias económicas de las tasas de deserción y el análisis y evaluación de los programas de lealtad.

**Responsabilidad Social.** Debido a que en la actualidad la responsabilidad social corporativa (RSC) ha ido cobrando una alta importancia para los negocios, se hace necesario mencionar su influencia en los modelos tradicionales de lealtad, en ese sentido, García de los Salmones y Rodríguez del Bosque (2011) destacan que ante un entorno en el que las empresas son conscientes de la necesidad de actuar responsablemente, el análisis de las variables del marketing deben replantearse, ya que *“la percepción de un comportamiento ético y socialmente responsable provoca asociaciones favorables, que se traducen en una mejor valoración del servicio”*.

Frente a esta evolución y bajo una óptica complementaria, Kotler (2011) expone que las empresas requieren adaptarse a los cambios del mercado, donde la responsabilidad hacia el medio ambiente asume un rol imperativo; es así que, las prácticas habituales de administración y comercialización deben ser un visible reflejo de que la empresa se preocupa por la sostenibilidad, mucho más ahora donde el boca a boca asume mayor fuerza a la hora de tomar decisiones de compra, ya que los consumidores envían a sus amigos y conocidos, por correo electrónico, a

través de blogs o redes sociales, noticias buenas o malas sobre las empresas, de tal manera que las empresas cada vez nadan en una pecera más transparente.

Surgen así los conceptos de «orientación al mercado» y «marketing relacional» para resaltar la necesidad de incorporar en toda la organización una visión de marketing a largo plazo que tenga en cuenta realmente las necesidades del consumidor y que valore el establecimiento de relaciones estables en los mercados frente al enfoque cortoplacista en el que se basa el marketing-mix.

Orientación al mercado y marketing relacional son conceptos convergentes, ya que ambos coinciden en perseguir una ventaja competitiva, orientando toda la organización hacia la entrega de un valor superior y la mejor satisfacción de los deseos de los clientes; de forma que el marketing sea entendido como un proceso que afecta a toda la empresa y no a una única función. Estos planteamientos, además, exigen una perspectiva a largo plazo, tanto en lo referido al tiempo necesario para implantarse en la empresa como en el plazo en el que se manifiestan los resultados de estas filosofías de marketing (Castro y Armario, 1999: 243-244).

La asociación del Marketing de Servicios como disciplina académica es analizada por Brown, Fisk y Bitner (1993) quienes fueron los primeros en confirmar dicha asociación en base a principalmente tres factores: a) una constante interacción entre los académicos y los ejercientes (o practicantes); b) una fuerte orientación interdisciplinaria en las diferentes publicaciones e investigaciones; c) bibliografía publicada de carácter internacional con la participación de académicos de países como Estados Unidos, Escandinavia, Reino Unido y Francia, especialmente.

Peter Drucker (1973), El objetivo del marketing es conocer y entender al cliente tan bien que el producto o servicio encaje...y se venda solo.

Como señalan Cobo et al (2007), ya Peter Drucker y Thodore Levitt indicaban que el objetivo de una organización es el de crear medios que permitan satisfacer a los clientes, bajo un planteamiento de “a largo plazo”

Casielles et al., 1998. Ya indicaba que las carencias de un enfoque hacia mercados de gran consumo son que sus actuaciones de marketing se han focalizado principalmente hacia un marketing de captación y no al de retención de clientes.

A partir de todas estas aportaciones surgen los conceptos de “orientación al mercado” y “marketing relacional”, como convergentes, al coincidir en un objetivo común de obtener una ventaja competitiva, a través de la búsqueda de obtención por parte de la organización de la entrega de un valor superior y conseguir una mejor satisfacción del deseo de los consumidores; lo que implicará una comprensión de que el marketing no es una actividad o función más de una organización, sino que afecta a “toda la empresa” en su totalidad. Esta propuesta presupone una orientación global y a largo plazo, tanto en su implantación como en la progresiva obtención de resultados. He considerado relevante entrar en una mayor comprensión de una orientación como fase anterior al estudio del marketing relacional (Ponzoa y Reinares, 2002, Pazo, 2021).

La AMA identificó la relevancia de esta gestión de relaciones (marketing relacional) en 2004 incorporando a su definición, la gestión de relaciones y la administración de procesos, enfocado todo hacia la necesidad de generar valor al consumidor. Así pues, se incorpora el marketing relacional, a los modelos colaborativos y a la gestión de la cadena de valor (Cobo y Aguado, 2006).

Parece que los cambios en esta última década, no habían sido recogidos por la definición de la AMA, y que la práctica actual del marketing no era coincidente plenamente con el término aportado. Esto conllevó a que en octubre de 2007 la reformulara el término indicando que “el marketing es una actividad de las instituciones y los procesos de creación, comunicación, decisión y posibilidades de intercambio que ofrecen valor para los usuarios o clientes, para los compañeros, y para la sociedad en general (AMA, 2007)”<sup>8</sup>. Tratando de mostrar la consideración del marketing como una de las actividades de la organización lo que parece retrotraerse al ya indicado modelo de McCarthy de las 4Ps. En esta aportación, introdujo un nuevo matiz: “la sociedad en general”. De hecho, ese es el rasgo que diferencia los procesos de marketing actuales, es decir, no es suficiente con que la relación sea beneficiosa para las partes que intervienen en ella

---

<sup>8</sup> Sixto García, J. (2019), “Marketing hasta la última definición de la AMA (American Marketing Association)”, Revista de la Asociación Española de Investigación para la Comunicación, pp.124-132. (<http://www.revistaeic.eu/index.php/raeic/article/view/163/141>)

y para las personas con las que la organización establece algún tipo de contacto, sino que el enfoque del marketing actual va más allá y ha de buscar que el proceso beneficie a la sociedad en general.

Finalmente ha sido en 2015 cuando la AMA enunció su última definición de marketing hasta la fecha (agosto de 2019). Entendiendo el marketing como “la actividad, el conjunto de instituciones y procesos para crear, comunicar, entregar e intercambiar ofertas que tienen valor para los clientes, los consumidores, los socios y la sociedad en general”. Esta última evolución radica fundamentalmente que deja de ser una función únicamente organizacional y que refleja su crecimiento como disciplina fuera de las organizaciones, justificando la entrega de valor no solo a las partes que intervienen en el intercambio sino, por defecto, a toda la sociedad. Desde el momento en que la definición incluye el término “comunicar” se sobreentiende la bidireccionalidad en todo el proceso.

Expongo a continuación algunas de las principales definiciones que han supuesto la evolución del término de la Orientación al Mercado:

AUTOR	DEFINICIÓN
Shapiro (1988)	Conjunto de procesos que toca todos los aspectos de la empresa.
Kohli y Jaworski, (1990)	Generación de información por parte de toda la organización respecto a las necesidades de los clientes actuales y futuros, su difusión a través de todos los departamentos y la respuesta de toda la organización a ese conocimiento generado y difundido.
Narver y Slater (1990)	La cultura organizacional que de forma más efectiva y eficiente da lugar a los comportamientos necesarios para la creación de valor añadido para los compradores; como consecuencia de esto, las organizaciones obtienen un mejor resultado.
Ruekert (1992)	La obtención de información sobre los clientes y la utilización de dicha información para formular las estrategias que buscan satisfacer las necesidades de los mismos de una manera más eficaz y eficiente.
Deshpandé, et al.(1993)	Conjunto de creencias que dan preferencia al interés del cliente, sin excluir aquellos del resto de las personas presentes en el mercado como los propietarios, directivos y empelados, con el fin de desarrollar una empresa rentable a largo plazo.
Day (1994 a.)	—La orientación al mercado representa la superior habilidad para entender y satisfacer a los clientes.

<p>Narver, Slater y Tietje (1998)</p>	<p>—La orientación al mercado presupone la supeditación a un valor: el compromiso, de la totalidad de los miembros de la organización, con la creación continuada un mayor valor para el cliente. Basándose en el mismo, el principio central de la orientación al mercado es que todas las personas de la organización entiendan que todos y cada uno de los individuos y departamentos, pueden y deben, contribuir continuamente, a través de sus habilidades y conocimientos, a crear un mayor valor para el clientell.</p>
---------------------------------------	--

**Tabla 4.2.-** Evolución del término de la Orientación al Mercado.

Fuente: Elaboración propia a partir de Lázaro Mercé, J. (Tesis Doctoral, 2016)

Para Lafferty y Hult (2001), las similitudes entre las diferentes aportaciones analizadas se centran en a) centralidad en el cliente al objeto de identificar sus necesidades en el tiempo (a corto y a largo plazo), b) necesidad de profundizar en el conocimiento de la competencia, c) la coordinación interfuncional y d) la posibilidad de poner en funcionamiento un plan estratégico para aportar valor al cliente.

López F., (2001), en su tesis doctoral identifica los modelos conceptuales que se han adoptado de forma más frecuente en investigaciones.

AUTOR	Componentes de Orientación al Mercado.
Narver y Slater (1990)	<p><b>Orientación al cliente:</b> la organización se interesa por obtener información sobre las necesidades y preferencias de los consumidores y disemina dicha información a todos los niveles; por <u>tanto</u> es fundamental el grado de compromiso y esfuerzo de la organización para crear/añadir un valor superior para los consumidores. También implica el interés por medir la satisfacción de los consumidores después de la venta.</p> <p><b>Orientación a la Competencia:</b> significa que la organización comprende: las fortalezas y debilidades que en el corto plazo afrontan sus competidores, las capacidades potenciales que estos pudieran desarrollar en el largo plazo y sus posibles estrategias. De esta manera podría anticiparse a sus acciones.</p> <p><b>Coordinación entre-funciones:</b> refleja el grado en que las distintas funciones de la organización están compenetradas con la captación y el manejo de la información sobre los consumidores y competidores, así como el grado de compromiso para la creación de mayor valor para los consumidores. Implica integración funcional en la elaboración de las estrategias.</p>
Kohli, Jaworski y Kumar (1993)	<p><b>Generación de inteligencia:</b> la organización recoge a través de distintos departamentos la información acerca de las necesidades presentes y futuras de los consumidores. Incluye factores del entorno, competencia y tecnología que influyen el comportamiento de los consumidores.</p> <p><b>Diseminación de inteligencia:</b> se transmite esta inteligencia a toda la empresa, por canales formales e informales, en vertical y horizontal. Es decir, que se forma una base de conocimientos sobre el mercado que son compartidos a los distintos niveles de la organización.</p> <p><b>Grado de reacción:</b> Con base en la inteligencia de mercado generada, la organización en un sentido <u>amplio</u>, se responsabiliza por el diseño e implementación de acciones estratégicas que respondan a las necesidades y preferencias del mercado presentes y futuras.</p>
Desphandé, Farley y Webster (1993)	<p><b>Orientación al consumidor:</b> contempla el conocimiento de los gustos y preferencias de los consumidores, conocer cómo estos valoran los productos del mercado, también incluye el conocimiento de los competidores. En este modelo se entiende que la organización debe estar orientada principalmente a servir al consumidor, es esto lo que le va a permitir obtener beneficios superiores a largo plazo.</p>
Lambin (1995)	<p>Además de los tres componentes ya contemplados por Narver y Slater (1990) Lambin incluye los siguientes:</p> <p><b>Cliente intermedio (distribuidor):</b> debido a la creciente importancia que tiene los distribuidores en la mayor parte de los mercados, se hace necesario analizar y actuar en atención a los objetivos y expectativas e los distribuidores, considerando además que son estos quienes tienen el contacto final con los consumidores.</p> <p><b>Entorno socio-económico:</b> desarrollo de un sistema de seguimiento de las tendencias demográficas, económicas políticas, tecnológicas y socio-culturales que pueden representar oportunidades o limitaciones para la organización.</p>

**Tabla 4.3.** Modelos de Orientación al Mercado, propuestos en la literatura.  
Fuente: López F. (2001)

Valenzuela L.M (2007) y Lázaro Marcé, J. (2016), en sus tesis doctorales, presentan una exploración de la literatura en relación al origen del término de orientación al mercado en base a los resultados de la empresa.

AUTOR	Muestra del estudio.	Resultado
Kohli y Jaworski (1993)	222 empresas de diversos sectores (base de datos del Marketing Science Institute y del Dun and Bradstreet Million Dollar Directory). 230 empresas de distintos sectores (base de datos de la American Marketing Association Membership Roster).	La OM es un determinante importante de los resultados de la empresa, y a su vez, esta orientación está influenciada por la turbulencia y características del mercado, de la tecnología y de la intensidad de la competencia.
Llonch (1993)	144 empresas de manufactura pertenecientes a diversos sectores químico, metalúrgico, textil, alimentación, bebidas y otros.	Relación positiva entre OM y los resultados de la empresa. Los factores que más influyeron fueron: ritmo de crecimiento de las ventas, tamaño de la empresa, participación extranjera de su capital.
Slater y Narver (1994)	107 empresas de la industria de productos forestales.	Relación positiva entre OM y beneficios. Se encontró soporte empírico para el planteamiento de que el entorno puede influir en esta relación.
Lambin (1995)	34 empresas del sector de seguros Belga.	Relación positiva entre OM y la rentabilidad a largo plazo (no se observó relación positiva en el corto plazo).
Han et al. (1998)	134 bancos en Estados Unidos	La OM facilita la capacidad de innovación de la empresa y le permite a ésta obtener mejores resultados.
Kumar et al. (1998)	159 Hospitales de Estados Unidos.	No se encuentra una relación directa entre la OM y los resultados de los hospitales. Sí se observa que la competencia y el poder de los proveedores son importantes moderadores de este efecto.
Avlonitis y Gounaris (1999)	44 empresas de servicios ubicadas en Grecia.	En entornos muy turbulentos es aconsejable y conveniente que la empresa se oriente al mercado mientras que los entornos relativamente estables se requiere que la empresa esté orientada a la producción.
Pelham (2000)	235 empresas de diversos sectores (base de datos Ward's Directory of US Public and Private Companies)	Relación positiva entre OM y beneficios, especialmente en las empresas pequeñas. Los factores más determinantes son: respuesta rápida ante una satisfacción negativa, y ante los cambios en las preferencias, estrategias de creación de valor para los consumidores, entre otros.
Webb et al. (2000)	77 bancos.	Se observa en el estudio una relación positiva entre la satisfacción del cliente, la calidad y la OM.
Harris (2001)	241 empresas del Reino Unido pertenecientes al sector de manufactura y servicio.	No se encuentra un efecto directo entre la OM y los indicadores de resultados. Sí entre la turbulencia del mercado y la hostilidad competitiva.
Llonch y López (2004)	Empresas españolas del sector alimentación y bebidas, con una facturación mínima de seis millones de euros.	Encuentra una relación positiva entre la OM y los resultados empresariales, cuando dichos resultados se miden a partir de la comparación con los objetivos.
Low (2005)	73 empresas manufactures de Australia localizadas en Greater Western Sydney.	No encontró relaciones significativas entre los factores ambientales del negocio (tamaño de la compañía, estructura de costes, barreras de entrada, concentración de la industria) con la OM.

**Tabla 4.4.-** Investigaciones realizadas sobre la relación entre la Orientación al Mercado, (OM) y los resultados de la empresa. Fuente: Elaboración propia a partir de Valenzuela L.M. (2007) y Lázaro Marcé, J. (2016)

En base a las conclusiones de los estudios empíricos de Narver y Slater (1990), la orientación al mercado dispone una justificación de índole económico al influir en la consecución y mantenimiento de una ventaja competitiva por diferenciación (especialmente), al facilitar una mejor capacidad de adaptación y reacción a las variaciones del entorno, obteniendo de esta forma una mejora en la rentabilidad de la empresa (Narver y Slater (1990), iAndreu (2004). Jaworski y Kholi (1993)).

Pelham (1993) enfatiza esta relación, indicando en su investigación que la relación “orientación al mercado” y “rentabilidad” es fundamentalmente indirecta, ya que para estudiar el efecto directo en las dimensiones: eficacia marketing/ventas y crecimiento/cuota de mercado, identificamos que la rentabilidad puede ser medida por diversos indicadores mientras que la

eficacia marketing/ventas debe ser evaluada a través de parámetros como la calidad relativa del producto, el éxito obtenido frente al lanzamiento de nuevos productos y el nivel de retención de clientes. Siendo probablemente esta última, la que ha suscitado mayor interés en el mundo de los negocios, como consecuencia de las aportaciones de Reichheld (1996) quien concluye con la existencia que un incremento de un 5% en el nivel de retención de clientes conlleva aumentos de hasta el 75% en la rentabilidad de la empresa.

Por tanto, obtener y mantener elevados niveles de retención de los clientes de una organización conllevan el mantenimiento de un crecimiento vegetativo muy relevante, generando arreras de entrada a nuevos competidores, en la disponibilidad de una amplia base de clientes ante el lanzamiento de nuevos productos y a través de la consolidación como uno de los estándares (ya conocidos por el cliente) y, por tanto consiguiendo el status de convertirse en el modelo de referencia, a partir de lo que, si disponemos de una calidad de servicios adecuada, también marcará el “modelo de referencia” en calidad, servicio y productos.

A partir de aquí, será importante para esta tesis doctoral, volver al término de “orientación al mercado” ya que he mostrado la existencia de un casi unánime consenso en considerarlo como “referente” sobre cinco dimensiones identificadas (Narver y Salter, (1990)): al cliente/consumidor, a la competencia, orientación hacia el distribuidor-proveedor, orientación hacia el entorno y a la coordinación interfuncional. Por lo que consideraremos relevante para esta investigación la necesidad de “generar una inteligencia de mercado”, además de proceder a darla a conocer, es decir, difundirla a través de todos los departamentos y así dar respuesta en base a la misma.

Esto lo consideraremos relevante, ya que como muestra Rodríguez (2011), en sus investigaciones, uno de los errores más frecuentes y significativos de las organizaciones tradicionales es la despreocupación en la formación de los futuros líderes (o incluso de los actuales) y no trabajar en la relación con sus empleados, no centrándose únicamente en si los subordinados cumplieron con los objetivos sino también en saber “cómo lo realizaron”, por lo que es relevante no solo el cumplimiento sino verlos evolucionar ante nuevas situaciones (donde la confianza y confiabilidad será fundamental) de relación, complejas y exigentes.

(Kotler, Ph. et al., 1994), planteó, en una investigación sobre marketing de ciudades, el error que cometen muchos promotores de querer vender únicamente la buena imagen de una ciudad a

través de promociones comerciales únicamente. El error se encuentra, en confundir una orientación al mercado como un instrumento de marketing para la elaboración de una imagen, mediante el uso de sus funciones de comunicación. Sin embargo, ésta es una de las tareas menos importantes ya que cuando se aplica la orientación al mercado, solo ayudará a los posibles interesados en la ciudad (ya sea por turismo, residencia o inversión) a descubrir con anticipo las características de ella que le interesan (Rodríguez, 2003)

Para aprovechar este intangible de una orientación al mercado como ventaja competitiva sostenible, aparece la necesidad de trabajar sobre la dimensión “coordinación interfuncional” ya que aunque el departamento de marketing tenga un claro criterio de sus objetivos, sin los restantes departamentos que apoyen dichos objetivos y filosofía de actitud relacional, su implantación sería un total fracaso. En palabras de McKenna, 1994: “es en este punto cuando el Marketing deja de ser únicamente una función más de la organización, para convertirse en una nueva forma de afrontar el negocio”. A partir de este punto, afrontar una orientación al mercado conlleva al menos los siguientes objetivos: la motivación de todos los empleados al objeto de que a través de sus compromisos, sirvan bien a los clientes y así proceder a un incremento de la rentabilidad gracias a esa necesaria retención de clientes mediante la formalización de relaciones sólidas de fidelidad con ellos.

Una adecuada contratación, formación y motivación del personal al objeto de conseguir un buen servicio al cliente, será un requisito necesario o indispensable (aunque no suficiente), ya que obtener una confianza en la relación empleado-subordinado y así un adecuado compromiso afectivo, será imprescindible para una verdadera orientación al mercado, capaz de generar ventaja competitiva sostenible en el tiempo, o de lo contrario, solo se satisfarán necesidades y deseos del mercado objetivo a corto plazo (Boone, et al., 2013, Marrades, 2016). Toda decisión y actividad en los departamentos funcionales de una organización repercuten sobre la satisfacción del cliente/consudir y a su vez presupone una adaptación de la organización a un nuevo contexto competitivo (obteniendo progresivamente una ventaja competitiva sostenible). Conseguir este objetivo, exige de la existencia en la toda la organización de una cultura de orientación a “la orientación al mercado”, no pudiendo ser una competencia exclusiva del área de marketing (Lambin,2006).

He considerado importante exponer la aportación de McKenna, 2001, ya que indica que conseguir una “continuidad” del impacto de este enfoque del marketing sobre la totalidad de la

organización, (investigando más de un centenar de altos directores de marketing), será imprescindible (si se persigue una excelencia empresarial), optar por la búsqueda de estructuras organizativas más planas, que incidan en una mayor “colaboración” entre departamentos, en las que sus ventajas competitivas estén centradas en la información y en la tecnología de la información; será necesaria una clara orientación globalizadora y de vinculación con otras organizaciones mediante redes de relación y/o comerciales que faciliten la obtención de relaciones estables en el tiempo, con una orientación hacia el cliente en términos de valor y de calidad total; y con una organización que facilite la incorporación de socios (empleados, gestores, analistas, consultores, reguladores/legisladores, etc.) en la concepción estratégica.”En este sentido, los gestores necesitan transformar las relaciones que existen dentro de la empresa para que todas las esferas de actividad estén íntimamente interconectadas y deben también, establecer una cultura de comunicación” (McKenna, 2001) tanto interna como externa.

#### 4.2. Delimitación del Concepto: Marketing Relacional

El marketing relacional es un término que fue acuñado por (Berry, 1983) como Marketing de relaciones dándole el siguiente significado: “consiste en atraer, mantener e intensificar las relaciones con el cliente”, aunque se suelen establecer como antecedentes conceptuales los trabajos realizados en Europa a partir de los años 70 por la Escuela Nórdica de Servicios<sup>9</sup> y el IMP Group<sup>10</sup>

Al objeto de profundizar en los objetivos de la tesis profundizaré en una revisión de los ejes fundamentales de la literatura académica que dieron origen al término Marketing Relacional:

- (Berry y Parasuraman,1993) establecen que “*el marketing de relaciones se refiere a atraer relaciones con los clientes, desarrollarlas y conservarlas*”.
- (Christopher, Payne y Ballantyne, 1994) identifican como marketing relacional el que “*se centra en la retención de clientes, un alto compromiso con los clientes, visión de largo plazo, un alto nivel de contacto con los clientes, se orienta hacia los beneficios del producto, énfasis en el servicio a la clientela, y la preocupación de todos los miembros de la empresa es la calidad*”.
- Para (Morgan y Hunt,1994) el marketing relacional se define como “*todas las actividades de marketing dirigidas hacia el establecimiento, desarrollo y mantenimiento de intercambios relacionales exitosos*”.

<sup>9</sup> Investigaciones de la Escuela Nórdica de Servicios (Grönroos y Gummesson, 1985), y del IMP Group (Håkansson, 1982; Johansson y Mattsson, 1988; Kock, 1991).

<sup>10</sup> IMP Group → Industrial Marketing and Purchasing Group

- (Sheth y Parvatiyar, 1995) consideran al marketing relacional como *“la comprensión, explicación y gestión permanente de las relaciones comerciales de colaboración entre oferentes y clientes”*. Mientras que para (Grönroos, 1997) *“marketing es el proceso de identificar, captar, satisfacer, retener y potenciar (y cuando sea necesario, terminar) relaciones rentables con los mejores clientes y otros colectivos, de manera que se logren los objetivos de las partes involucradas”*.

Muestro a continuación un resumen de las principales aportaciones:

Autores	Definiciones
Berry (1983)	—El marketing relacional consiste en atraer, mantener e intensificar las relaciones con los clientes.
Jackson (1985)	—El marketing relacional concierne a la atracción, desarrollo y la retención de relaciones con el cliente.
Grönroos (1989)	—Estrategia de negocio que crea, desarrolla y comercializa relaciones de intercambio con el cliente a largo plazo, de forma que los objetivos de las partes implicadas se satisfagan. Esto se realiza mediante un intercambio mutuo y mediante el mantenimiento de las promesas.
Shani y Chalasani (1992)	—El marketing relacional es un esfuerzo integrado para identificar, mantener y construir una conexión con los clientes individuales y para reforzar continuamente esa conexión en beneficio de ambas partes, a través de contactos interactivos, individualizados que aporten valor añadido, durante un largo período de tiempo.
Morgan y Hunt (1994)	—Conjunto de todas las actividades del marketing dirigidas a establecer, desarrollar y mantener con éxito intercambios basados en las relaciones.
Sheth y Parvatiyar (1994)	—El marketing relacional es la comprensión, explicación y gestión de las relaciones de colaboración en los negocios entre proveedores y sus clientes.
Grönroos (1997b)	—Marketing es el proceso de identificar, captar, satisfacer, retener y potenciar (y cuando sea necesario terminar) relaciones rentables con los mejores clientes y otros colectivos, de manera que se logren los objetivos de las partes involucradas. Además, se aspira a que dichas relaciones sean a largo plazo, interactivas y generadoras de valor añadido.
Alet (2004)	—Proceso social y directivo de establecer y cultivar relaciones con los clientes, creando vínculos con beneficios para cada una de las partes, incluyendo a vendedores, prescriptores, distribuidores y cada uno de los interlocutores fundamentales para el mantenimiento y explotación de la relación.
American Marketing Association (2004)	—Es una función organizacional y un conjunto de procesos orientados a la creación, comunicación y entrega de valor a los clientes, así como para la gestión de las relaciones con los clientes, de modo que se beneficien la organización y los grupos de interés.

**Tabla 4.5.** Aportaciones a la definición del concepto de Marketing Relacional.

Fuente: Elaboración propia

Como conclusión de la revisión de la literatura, se identifica que la relación cercana con el cliente, junto con la existencia de confianza y compromiso es muy importante, ya que contribuye a la satisfacción de determinadas necesidades personales de los clientes. Una relación cercana con el cliente es una relación donde la probabilidad de que sea estable aumenta. En este sentido,

el comportamiento llevado a cabo por el proveedor del servicio, en relación al grado de atención y empatía con el cliente, afectará directamente a la relación que establezca con dicho cliente ya que le podrá permitir resolver sus problemas, proporcionar oportunidades y ofrecer valor añadido con una orientación a largo plazo (Boluda, 2002).

Por otro lado, la American Marketing Association (2014) define el concepto como el desarrollo de actividades de marketing que buscan crear y gestionar relaciones de confianza a largo plazo con los diversos públicos de la organización (clientes, distribuidores, proveedores, etc.).

Sobre la base de los antecedentes cronológicos expuestos, consideraré como Marketing Relacional al proceso dinámico de identificar, captar, desarrollar, conservar y potenciar relaciones rentables y a largo plazo con los clientes; todo esto fundamentado en el compromiso de la empresa para implantar una propuesta de valor acorde a las necesidades y expectativas de los diferentes segmentos, enmarcándose en el conocimiento de los clientes, procesos orientados a la calidad de los servicios y el compromiso de los empleados.

En la situación actual de mercado en la que nos encontramos, tras una importante crisis económica internacional, donde las altas tasas de desempleo (especialmente en el caso español), han generado un mercado donde el cliente compara características, ofertas y precios de forma cada vez más avanzada por internet generando a su vez un cada vez mayor crecimiento del mercado on-line; la captación de clientes en este entorno es cada vez más difícil, ya que día a día hay más ofertas poco diferenciadas entre ellas y relativamente fáciles de imitar, por lo que la competitividad se declina hacia parámetros de gestión de la información. Como consecuencia, se inicia una búsqueda de diferenciar la oferta del servicio que acompaña al producto orientándola hacia un trato al cliente. Esto conlleva a las organizaciones una mayor interacción en la relación con el cliente (personalización de la misma), mejorando la gestión de la información del mismo disponible en todos los departamentos de la organización, al objeto de conseguir un mayor y mejor conocimiento del cliente, buscando la necesaria aplicación de estrategias de marketing “one to one” ya que se obtendrá una mayor eficiencia en las decisiones, fundamentalmente de marketing.

Resumiendo, tras esta revisión de los antecedentes del marketing relacional considero que podemos concluir que el mismo, constituye en si mismo, una adecuada estrategia diferencial, dado que la gestión de la relación directa con el cliente no es fácilmente imitable por competidor

alguno, la relación cliente-empresa es única y la consecución de experiencias emocionales por dichas relaciones durante todo el ciclo de vida del cliente será lo que permita a la empresa obtener esa deseada sostenibilidad en el tiempo de la ventaja competitiva lograda.

Destacar que el concepto que he propuesto conllevará cambios que irán desde la estrategia hasta la gestión de recursos humanos, pasando por la dirección de marketing, gestión del conocimiento y el enfoque de la administración financiera entre otros.

### **4.3. Importancia del Marketing Relacional**

Una vez analizado el concepto de marketing relacional, quiero destacar la investigación de (Renart, 2002) quien expone la creciente importancia del Marketing Relacional, ya que concluye que:

- Se ha comprobado que mantener satisfecho y fiel a un cliente actual, es más económico que captar a uno nuevo.
- La diferencia en el servicio y el trato que se le brinda al cliente es la ventaja competitiva, ante la similitud de productos.
- El número de clientes potenciales es limitado, como consecuencia de los modelos económicos que están siguiendo las empresas, con tendencias a fusiones y adquisiciones.
- Una base de clientes satisfechos tiene un valor medible, ya que se puede calcular el aporte económico en el tiempo de permanencia del cliente. Más allá del resultado de la primera transacción se pretende lograr un rendimiento a largo plazo, fruto de las diversas adquisiciones de producto/servicio que el cliente realice.
- En el transcurso del tiempo un cliente satisfecho tiene mayor valor y rentabilidad.
- El incremento en la fidelidad de los clientes da un incremento en la cuenta de resultados. (Reichheld,1996)

### **4.4. Características del Marketing Relacional**

Dado que el marketing relacional está orientado a generar un vínculo de largo plazo entre empresa-clientes, demanda un continuo contacto/relación entre ambos. Bajo esa perspectiva, (Cava, Pares y Margalef, 2004) proponen como características centrales del marketing relacional las siguientes:

**Interactividad.** El cliente toma la iniciativa de contacto, ya sea como receptor y emisor de comunicaciones, o como iniciador de transacciones.

**Dirección de las acciones y personalización.** Las empresas ofrecen productos o servicios acordes a las necesidades de cada cliente, para lo cual hacen uso de distintos tipos de mensajes.

**Memoria.** Las empresas poseen una base de datos que les permite identificar las características y preferencias de sus clientes, de acuerdo a las transacciones que se hayan registrado anteriormente.

**Receptividad.** Las empresas tienen una actitud receptiva a la comunicación con el cliente, orientando sus esfuerzos a escuchar y comprender tanto sus necesidades como expectativas. En ese sentido, el cliente es quien decide si quiere o no mantener una relación comercial, además de definir los medios por los cuales se puede comunicar.

**Orientación al cliente.** La empresa se enfoca en el consumidor y no así en el producto, esto significa que los procesos están orientados a la satisfacción de necesidades del cliente, del tal manera que se prioriza la “participación en cada cliente” frente a la “participación de mercado”.

**Discriminación.** La base de clientes es segmentada con el fin de desarrollar estrategias y acciones diferentes para cada uno de los segmentos, dando preferencia a los clientes de mayor valor.

**Valor del cliente.** La determinación del *customer lifetime value* es uno de los principales criterios de diferenciación de clientes, que permite determinar el valor del cliente a lo largo de su permanencia en la base de clientes.

Así mismo, estos autores, destacan que si bien el marketing relacional tiene una mayor aplicación en las empresas de servicios que en las de productos tangibles, su adopción no se limita a las relaciones empresa-consumidor (B2C Business to Consumer), sino también es utilizada en las relaciones empresa-empresa, (B2B Business to Business).

#### 4.5. Organización Centrada en el Cliente

Dentro de este enfoque de marketing relacional en la empresa, los clientes se convierten en el activo intangible de mayor valor, por lo que promover/cultivar relaciones con ellos demanda de conocimientos y habilidades esenciales, además de una estructura organizada por segmentos de mercado que promueva una comunicación bidireccional entre la empresa (sus empleados) y el

cliente. En ese sentido, las organizaciones pueden y deben aprovechar los múltiples canales de comunicación para obtener la información primordial y así lograr un adecuado conocimiento sobre el comportamiento de sus clientes, que será distribuido entre las diferentes áreas de la empresa para una toma de decisiones efectiva. (Rust, Moorman et al., 2010; Prahalad y Ramaswamy, 2000)

Bajo este contexto, las empresas centradas en los clientes adoptan los siguientes conceptos (Gulati y Oldroyd, 2005; Day, 2011):

- Encuentran el foco en los clientes aprendiendo en profundidad de las necesidades pasadas, presentes y futuras de cada uno de ellos.
- Adoptan una visión profunda del mercado que permita un aprendizaje continuo, de forma que se generen sistemas de alerta para anticiparse a los cambios y a las necesidades no satisfechas.
- Desarrollan prácticas de experimentación adaptativa del mercado, que permita un aprendizaje continuo.
- Saben que es necesario contar con el compromiso de los empleados a fin de que compartan sus conocimientos sobre los clientes.
- Aprovechan ese conocimiento ya que les sirve de base para establecer la estrategia básica, la estructura organizacional y la toma de decisiones.
- Implantan una comercialización abierta que forje relaciones a través del aprovechamiento de nuevos medios y tecnología: como son las redes sociales.

Tal como aporta Gulati (2007), en el proceso de pasar de una estructura geográfica o por producto, hacia una estructura orientada al cliente, las empresas enfrentan varios desafíos que demandan cambios sistemáticos y constantes. Según la investigación del autor se evidencia que en general, las empresas de éxito desarrollan cuatro capacidades:

**Coordinación.** Dado que la mayoría de empresas están estructuradas por productos, servicios o geografía, su conocimiento y experiencia ha sido desarrollado de forma individual por las distintas unidades organizacionales, lo que les ha llevado a prestar poca atención a la creación conjunta de valor al cliente.

Para que exista un cambio de enfoque hacia el cliente, se requiere la generación de estructuras donde exista coordinación entre las actividades de todas las unidades

funcionales, de forma que la información sobre el cliente, sus tareas y el proceso de toma de decisiones sean orientados hacia una perspectiva del cliente.

Una primera forma de generar una mejor coordinación interna (organizativa) en esta dirección, puede ser a través de la creación de funciones o unidades responsables de crear conexiones entre las actividades dispares de la empresa, que estarían jerárquicamente por encima de la estructura actual, a fin de trascender las fronteras vigentes en una organización. Destaca el autor que los mecanismos de conexión señalados suelen ser efectivos, pero no fáciles de implantar.

**Cooperación.** Ante los éxitos iniciales de las empresas centradas en los productos, cuyo enfoque les ha llevado a determinar que los mercados responden principalmente a los grandes productos y servicios, se ha desarrollado una perspectiva omnipresente de “dentro hacia fuera”, totalmente contraria a la perspectiva de una orientación al cliente, donde todos los elementos de su cultura tiene una orientación de “fuera hacia dentro”, además de enfocar sus esfuerzos hacia la solución de los problemas de sus clientes, y cuyos resultados obtenidos son altamente reconocidos.

En ese sentido, Gulati (2007) destaca que los empleados deben ser alentados a asumir una orientación colaboradora y centrada en brindar soluciones reales a los clientes, lo cual empieza con un trabajo en aspectos culturales relacionados con sus valores y la forma en que éstos son transmitidos, ya sea por imágenes, símbolos o historia, consideradas por el autor como “las medidas blandas que promueven la cooperación”, y que requieren ser reforzadas por las denominadas “medidas duras”, como la asignación de poder y visibilidad, tarea que se dificulta por la reticencia de quienes habitualmente asumían la totalidad del poder, por lo que además se hace necesaria la adopción de nuevos indicadores e incentivos que premien la conducta enfocada en el cliente.

**Desarrollo de capacidades.** Para que las empresas entreguen soluciones enfocadas en el cliente, se debe asegurar que el personal disponga de las adecuadas habilidades que les impidan recaer en viejas prácticas; en ese sentido éstas empresas deberán preocuparse por definir un crecimiento profesional para sus colaboradores basado en la confianza.

Gulati (2007) destaca la necesidad de desarrollar principalmente dos tipos de talentos, a través de los cuales surgirán nuevas estrellas generalistas. El primero referido a un talento multidisciplinario, que combina la experiencia en más de un producto o servicio con la experiencia del conocimiento de las necesidades del cliente. El segundo supone una habilidad para trascender las fronteras internas.

Adicionalmente a la mejora de los talentos, el autor manifiesta la imperante necesidad de gestionar las carreras del personal de una manera atractiva para que todos se sientan involucrados, incluso aquellos que suelen asumir tareas especializadas, de tal manera que puedan comprender que existen nuevas formas para enriquecer y mejorar sus habilidades.

**Conexiones.** Para consolidar el enfoque en el cliente, las empresas requieren construir alianzas estratégicas a través de la conexión con socios externos (agrandar las fronteras externas), de tal manera que, éstos nuevos vínculos les ayuden tanto a disminuir sus costes, a externalizar actividades que no sean básicas, a incrementar el valor de su oferta al asociarla con productos o servicios complementarios.

Materializar lo que he expuesto en los párrafos anteriores se logra a través de estructuras flexibles conscientes de la imperante necesidad de aprovechar el denominado “diálogo bidireccional”. En ese sentido, la investigación de (Gulati y Oldroyd, 2005) evidencia que el desarrollo de una estrategia centrada en el cliente sigue cuatro etapas:

**Etapas 1. Coordinación comunal.** Supone la creación de una base de datos transaccional unificada y centralizada, cuya unidad fundamental de análisis es el cliente, de tal manera que registra cada una de las interacciones que se tiene con ellos. Para la obtención de dicha base de datos se debe reunir y estandarizar la información de los diversos puntos de contacto, y posteriormente organizarla por cliente.

El análisis fundamentado en el cliente permite generar nuevos negocios, señalar deficiencias en costes o en la atención al cliente; así mismo se logra que los empleados aprendan a reconocer que sus clientes también son activos valiosos para otras unidades, de tal manera que comprendan la importancia de compartir información con las diversas unidades de negocio o funcionales. Todo este proceso se convierte en la base para las siguientes etapas.

**Etapas 2. Coordinación serial.** En esta segunda etapa, se buscan inferencias sobre el cliente en base a la información obtenida, lo cual se logra a través de la inclusión de tareas secuenciales realizadas por las áreas funcionales, de manera que el análisis y conocimiento resultante sean aprovechados por la organización, lo que suele repercutir en una coordinación de mayor complejidad.

Dicha arquitectura de coordinación se denomina “coordinación serial” ya que se caracteriza porque la información recopilada pasa por un análisis de expertos en su etapa inicial, para luego traspasar los resultados obtenidos a las unidades de negocio, quienes

identificarán su mejor uso en base al conocimiento adquirido sobre los clientes. La información requiere ser empleada más allá de las actividades de ventas y marketing, de tal manera que se exige un alto nivel de coordinación que permita aprender a usar los datos comunales y así involucrar a la amplia gama de operaciones de la empresa.

En ese sentido, la coordinación serial está llena de obstáculos, dado que el traspaso de información de una unidad a otra no siempre obedece a un comportamiento espontáneo, y si bien, suele darse que alguna unidad asuma el liderazgo para asegurar la coordinación y secuencia adecuados, los roles y estructuras tradicionales crean barreras naturales para las lecciones aprendidas a lo largo de la empresa. Para (Gulati y Oldroyd, 2005) la falta de confianza es una de las barreras más importantes, destacando que el mostrar éxitos tempranos es una manera de evitarla. Por tanto, los que lideran los esfuerzos de coordinación deben realizar un cuidadoso análisis sobre la adecuada vinculación entre las unidades, de tal manera que se minimice el conflicto.

De acuerdo a la investigación de los autores, se tiene que las empresas con mejores prácticas centralizan sus capacidades analíticas, dada la escasa viabilidad de contratar expertos estadistas para cada unidad de la empresa.

**Etapas 3. Coordinación simbiótica.** La tercera etapa demanda un análisis de interacciones pasadas de los clientes en busca de una anticipación o incluso configuración del futuro, de tal manera que supone una etapa ampliamente dinámica que se denomina coordinación simbiótica, donde la información y decisiones fluyen entre la unidad central de análisis y unidades operativas, sea marketing, ventas u otras, e incluso su flujo puede ser lateral entre las unidades de la organización.

Dada las características de esta etapa, los autores exponen que diversas empresas han optado por implantar modelos experimentales a fin de determinar qué tipo de acciones generan un mayor impacto sobre la conducta del cliente. Los procesos experimentales incluyen: *“crear modelos para predecir la conducta del cliente, experimentar con varias intervenciones para alterar la conducta del cliente, medir los resultados de estas intervenciones, usar el feedback de la primera línea para mejorar los modelos y las campañas que se basan en éstos”* (Gulati y Oldroyd, 2005). Al medir el impacto que genera las diversas acciones que son monitorizadas durante el proceso de experimentación se puede determinar cuáles de ellas lograrán el efecto deseado en el cliente.

Cabe destacar que este proceso, demanda que la gente asuma un alto compromiso para lograr un vínculo de aprendizaje colaborativo en tiempo real, lo cual suele demandar a su

vez cambios estructurales, los cuales, según los autores podrán darse de dos maneras: *“reorganizar toda la compañía en torno a segmentos de clientes..., o agregar nuevas unidades organizacionales que aseguran la organización...”* (Gulati y Oldroyd, 2005)

**Etapa 4. Coordinación integral.** Una vez obtenido ese sofisticado entendimiento sobre los clientes, la empresa debe apropiarse del mismo e impregnarlo en cada una de sus acciones, lo cual demanda mayor flexibilidad y autonomía para los empleados a fin de que ellos puedan materializar la pasión por la actividad centrada en el cliente. Destacar que en esta etapa las TI cobran un papel importante dado que apoyan y sistematizan las decisiones. Los autores exponen que la coordinación integral es un proceso continuo que necesita ser revitalizado constantemente.

*“Los desafíos en esta etapa son gigantescos, sobre todo porque la coordinación integral requiere de un gran cambio de actitud en muchos empleados. Los cambios de actitud no se pueden forzar. A los empleados sólo se les puede dar un empujón, sin presionarlos, convencerlos y proveerles incentivos”.* (Gulati y Oldroyd, 2005)

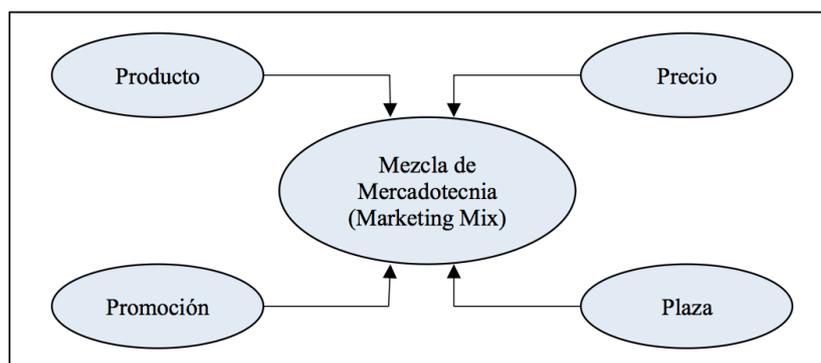
#### **4.6. Marketing y Organización**

En la literatura de management lo que se ha denominado orientación al mercado es aquello a lo que llamamos marketing y, sin embargo, cuando entramos en el significado de este concepto a través de la literatura propia de esta área de conocimiento, nos encontramos con que el marketing es, expresado en su forma más completa, exactamente la orientación de la empresa –de la empresa en su conjunto– al mercado.

Así es como lo han visto, con diferentes matices, los autores fundacionales (Borch, 1957; Felton, 1959; Stampfl, 1978; Webster, 1988) o algunos de los autores más relevantes de esta especialidad (Gheysari et al., 2012; Kotler y Keller, 2011; Mason y Harris, 2006; Shimizu, 2003; Wong y Tong, 2012). El marketing es, en su visión más básica y primaria, estudiar el mercado para conocer las preferencias –necesidades y gustos– del consumidor o del cliente y, de este modo, tener un mayor éxito en las ventas y obtener y mantener la ventaja competitiva pregonada por Porter (1980, 1985). Sin embargo, desde muy pronto, al igual que Porter con su cadena de formación del valor de 1985, queda patente que atender al cliente requiere implicar a los diferentes niveles organizativos y a los diferentes departamentos de la empresa, poniendo en este caso un énfasis muy especial en el elemento común a todos esos niveles o departamentos, el

recurso humano: los directivos y los empleados que deben materializar la adaptación de la empresa –de sus productos o servicios– a las necesidades o gustos del cliente.

El marketing mix o mezcla de mercadotecnia (McCarthy, 1964; Figura 4 1), nos da la primera pista de la necesaria implicación de la empresa en su conjunto en la estrategia de marketing.



**Figura 4-1.** Mezcla de mercadotecnia o marketing mix

Fuente: McCarthy, 1964

En efecto, el producto o el servicio que comercializa la empresa deberá ser obtenido con las características que requiere el mercado, y ésta es una importante cuestión que obliga a diseñar la organización con puestos de enlace (Galbraith, 1994, 2014) para asegurar la coordinación entre el departamento de marketing y el departamento de producción, o entre el departamento de marketing y la coordinación y dirección de los servicios que presta la empresa.

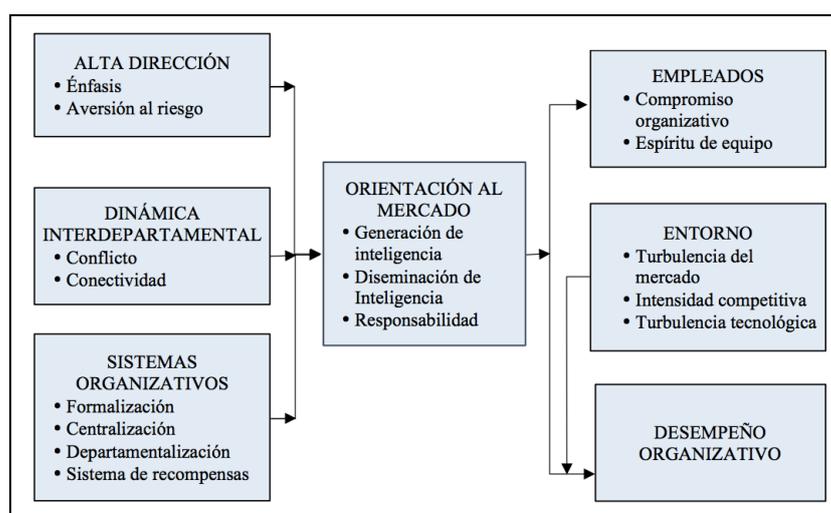
Es decir, la orientación al mercado (o marketing) obliga a una determinada manera de organizar la empresa en su ámbito interno, y ésta no es una cuestión meramente técnica sobre cómo diseñar la organización. El sistema de incentivos y los niveles de compromiso de los empleados, o lo que Jaworski y Kohli (1993: 55) llaman el *esprit de corps*, es fundamental. Recogiendo ideas de Zaltman et al. (1982) y de los propios autores en un trabajo anterior, Kohli y Jaworski (1990) y Jaworski y Kohli (1993: 54) definen la orientación al mercado como el resultado de tres conjuntos de fenómenos que, como consecuencia de la forma de dirección de la empresa, deben producirse en la organización: “(1) una amplia generación de inteligencia de mercado (o comprensión de los aspectos relevantes del mercado), correspondiente a los consumidores actuales y futuros, generada por la organización (es decir, por el compromiso y el conocimiento de directivos y empleados, y por la forma en la que se relacionan entre sí); (2) la diseminación de esa inteligencia de mercado a través de todos los departamentos; (3) la existencia de una organización que sea receptiva, en su sentido más amplio, a la inteligencia de mercado que la

empresa crea y difunde”. Esta receptividad o sensibilidad a la inteligencia de mercado, además, deberá materializarse en planes de marketing que sirvan para poner en práctica los conocimientos sobre los consumidores.

La Figura 4.2 muestra la necesaria amplitud que requiere la dirección de marketing en su interacción con el conjunto de la organización.

Los autores suponen que el primer elemento fundamental para el éxito de la orientación al mercado es el énfasis o el esfuerzo que pone en ello la alta dirección. “El reforzamiento de la importancia del marketing por parte de la alta dirección (de modo que sea visible para todos los miembros de la organización) es probable que aliente a todos los empleados a estar atentos a los cambios que se producen en el mercado, a compartir la inteligencia (o la comprensión) de los mismos, y a aumentar su receptividad respecto de las necesidades presentes y futuras del mercado” (Ibíd.: 55).

En segundo lugar, siguiendo con la alta dirección como muestra la Figura 4.2 en su parte superior izquierda, una aversión al riesgo que rebase la natural cautela disminuirá la orientación al mercado y su posible éxito. “Si la alta dirección muestra buena disposición frente a los riesgos y acepta los posibles fallos como algo natural, será más probable que se propongan e introduzcan nuevas ofertas en respuesta a los cambios en las necesidades de los consumidores” (Ibíd.: 55). Y al contrario, “si la alta dirección es adversa al riesgo y no tolera fallos, es menos probable que los subordinados respondan a los cambios en el mercado y contribuyan a generar y diseminar nueva inteligencia de mercado (o nuevos conocimientos sobre el mercado)” (Ibíd., 55). En consecuencia, una aversión al riesgo que rebase cautelas razonables estará frenando la orientación al mercado (Cacciolatti y Lee, 2016).



**Figura 4.2.** Antecedentes y consecuencias de la orientación al mercado.

Fuente: Jaworski y Kohli (1993: 55)

La buena conexión entre los departamentos y la ausencia de conflictos entre los mismos es un resultado de la cultura organizativa y de un buen diseño de la organización, como hemos dicho, y esto es un requisito para que pueda desarrollarse la orientación al mercado, la planificación de la misma y su puesta en práctica (Kohli y Jaworski, 1990; Jaworski y Kohli, 1993).

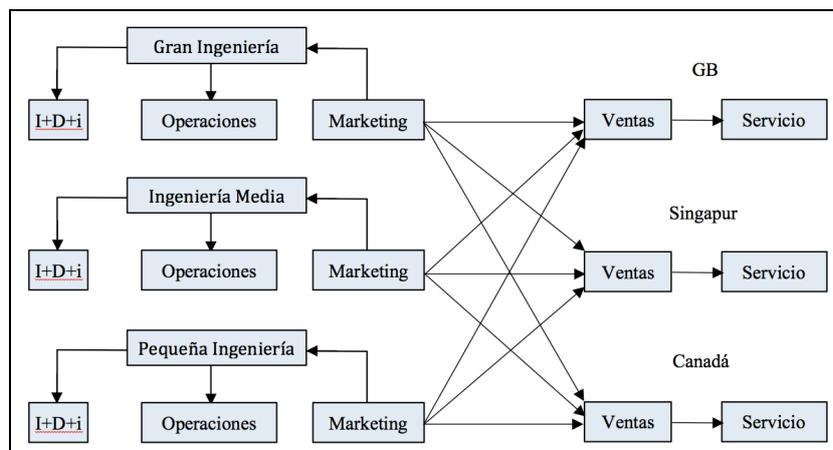
Por otra parte, los cuadros que figuran en la parte inferior-izquierda y superior-derecha de la Figura 4.2 muestran hasta qué punto la orientación al mercado requiere el sostén y la cooperación del conjunto de la organización. La formalización y la centralización de una organización son variables estructurales (Galbraith, 2014; Mintzberg, 1979; Moreno-Luzón et al., 2001) cuyo uso condiciona todas las actividades y, singularmente, la libertad de actuación de los agentes o miembros de la organización. Como consecuencia, una elevada centralización, que significa menos delegación en los directivos intermedios y, a su vez, menos delegación de estos en sus subordinados, dificultará el comportamiento innovador y la búsqueda de las novedades del mercado o la adaptación a las mismas, produciéndose una relación inversa entre la centralización organizativa y la orientación efectiva al mercado.

En cuanto a la formalización (Moreno-Luzón et al., 2001), la conveniencia de una mayor o menor formalización en los niveles operativos estará relacionada con las características de los productos o servicios que obtiene la empresa (Perrow, 1967, 1970; Mintzberg, 1979; Peris-Ortiz et al., 2012), pero es cierto que, al igual que ocurre con la centralización, si la formalización –o la obligatoriedad de cumplir reglas y procedimientos– afecta de forma relevante a los directivos

intermedios y a cualquiera de sus subordinados, esto tendrá una relación inversa con la orientación efectiva al mercado (Jaworski y Kohli, 1993).

La departamentalización también tendrá su importancia en la orientación al mercado. El libro de Galbraith de 1994, *Competing with flexible lateral organizations*, está dedicado íntegramente a proponer formas de trabajo y de comunicación transversales (en departamentos o en grupos) que no impidan, o que faciliten, la comunicación y la cooperación. De este modo las diferentes partes podrán compartir sus iniciativas y su percepción de las necesarias adaptaciones al mercado; o, en un sentido más innovador, compartir sus proyectos para descubrir o crear nuevas necesidades de los clientes. Las dificultades de comunicación y cooperación entre departamentos llevarán a una menor orientación al mercado (Jaworski y Kohli, 1993).

Sin embargo, la especialización de los departamentos en la parte front o en la parte back también tiene su importancia, porque para intercambiar y compartir conocimiento hay que tenerlo – haberlo adquirido– y esto requiere especialización, conocer los detalles o la dimensión micro de la realidad. Por eso Galbraith (1993, 1997, 2014), además de enfatizar la necesaria transversalidad y flexibilidad lateral, admite también las fronteras de la especialización de los departamentos en su modelo front-back. La Figura 4.3 muestra cómo, en una gran empresa de ingeniería, el marketing, que en sentido estricto corresponde a la parte front del modelo, es en realidad el departamento que sirve como elemento central entre la parte front (las ventas y el servicio al cliente) y la parte back (I+D+i y operaciones).



**Figura 4.3.** Modelo front/back y unidades de negocio.

Fuente: Adaptado de Galbraith (1997: 4)

Este enfoque de orientación al mercado, que sigue la propuesta de Jaworski y Kohli, mantiene de forma implícita el papel de la estrategia de la empresa que, a través del departamento de marketing, conecta con las ventas, la distribución y los servicios y, por otra parte, abarca los departamentos de producción y de I+D y contribuye a orientar sus políticas y prácticas concretas. Entre ellas las relacionadas con el entorno (Ajibike et al., 2021 & Zhang et al. 2021).

Difundir información hacia la parte back sobre los gustos de los consumidores y los cambios en los mercados (competidores, marco legal, nuevas necesidades) ayudará a orientar la investigación y a precisar qué productos o servicios debe ofertar la empresa; y el éxito de esta coordinación y precisión de las diferentes actividades a realizar, ahora orientadas al mercado, vuelve a estar relacionado con conceptos de la Figura 4.2 a los que aún no hemos aludido (los cuadros de la parte inferior-izquierda y superior-derecha de la figura). Estos conceptos, que tienen la máxima importancia, son el sistema de incentivos y el nivel de compromiso de la organización como consecuencia del compromiso con los objetivos de cada uno de sus miembros (Korff et al., 2017). Los incentivos y los correspondientes niveles de compromiso son los que permiten una relación de todos con todos y, al mismo tiempo, la necesaria especialización: la cooperación desde los conocimientos especializados, la creación y el transvase de conocimientos y la capacidad de innovar. Los incentivos que permiten orientar los comportamientos hacia los objetivos con un alto nivel de compromiso de los directivos y los empleados son, como han subrayado Christopher Bartlett y Sumatra Ghoshal, el flujo vivificador que hace flexible y transforma la estructura de la empresa, evitando las trampas de la complejidad estructural (Bartlett y Ghoshal, 1999: 306). La estructura establece las relaciones jerárquicas, la división departamental y del trabajo y las formas de coordinación, pero por debajo y por encima de los aspectos formales de este entramado estructural, los incentivos, el compromiso con los objetivos y el comportamiento de los agentes es lo que decide sobre la calidad y las posibilidades de la organización (y de la orientación al mercado, en este caso). En este sentido, el departamento de marketing puede –y debe– ser uno de los pivotes centrales para que pueda cumplirse esta visión dinámica y renovadora de Bartlett y Ghoshal.

#### **4.7. Implicaciones organizativas del marketing**

La cuestión fundamental que se desprende de lo dicho hasta aquí, es que los recursos humanos, y los necesarios incentivos para su compromiso y movilización, son el elemento central que permite llevar a cabo la estrategia de marketing en las diferentes empresas. O bien, si no se

consigue una incentivación suficiente de empleados y directivos, se dificultará la orientación al mercado.

En realidad, esta importancia de los recursos humanos y la necesidad de su incentivación es un leitmotiv que recorre toda la secuencia de investigación aquí propuesta, en el sentido expuesto en el apartado anterior. Sin embargo, la importancia de los recursos humanos y la incentivación de los mismos, tal como hemos planteado con la literatura citada, no es suficiente. En los hoteles de cuatro y cinco estrellas, como en cualquier otra empresa, es necesario el control de los resultados: la medición o evaluación del rendimiento de cada departamento o de cada unidad administrativa y, si es posible, la medición o evaluación del rendimiento de cada empleado y de cada directivo. Nada se hace sin su concurso, todo pasa por sus manos –o, mejor, por su mente y por sus manos– y por más que la tecnología tenga un papel cada vez más fundamental, ellos son los que la ponen en marcha, la usan, corrigen y controlan. Por eso la tarea organizativa más importante de una orientación al mercado eficiente y eficaz es, en el marco de una estructura organizativa adecuada, la necesidad de incentivar y controlar el recurso humano.

Respecto de esta última cuestión, el control, la literatura económica aborda esta cuestión de forma exhaustiva a través de la obra pionera de Berle y Means (1932), de los modelos directivistas (Baumol, 1959; Marris, 1964) y, más tarde, mediante las aportaciones de la teoría de agencia (Fama, 1980; Fama y Jensen, 1983a, 1983b, 1985; Jensen, 2000, 2001; Jensen y Meckling, 1976, 1998; Peris-Ortiz, 2009; Peris-Ortiz et al., 2012; Tricker, 2009) y otros trabajos complementarios, especialmente Hayek (1945).

La cuestión fundamental del control, planteada por Hayek, no es si debemos establecer una relación jerárquica entre supervisor y subordinado o si debemos conceder más autonomía y capacidad de decisión a los subordinados y evaluar después los resultados (los planteamientos clásicos del diseño organizativo), la cuestión fundamental es si tenemos competencia para hacerlo, es decir, si estamos en condiciones de supervisar o de evaluar los resultados cuando el agente –o el miembro de la organización– actúa según sus conocimientos de circunstancias particulares de tiempo y lugar.

En la relación entre conocimiento y problemas de control del agente (o problemas de agencia), los conceptos fundamentales son los del conocimiento de circunstancias particulares de tiempo y lugar (ya enunciado), y el que corresponde al conocimiento específico (Hayek, 1945; Jensen y

Meckling, 1998). Conceptos que, no obstante, sus diferentes denominaciones, son reducibles a diferentes combinaciones de conocimiento explícito (experto o técnico) y conocimiento tácito o implícito (basado en la experiencia no completamente consciente y en la intuición).

Las circunstancias particulares de tiempo y lugar implican conocimiento de la realidad concreta que, como tal, es infinita en lo que se refiere a todos sus detalles y aspectos a considerar; de modo que el conocimiento de estas realidades requiere una participación de la intuición y de componentes implícitos del conocimiento. De donde se desprende que si un trabajador posee este tipo de conocimiento sobre una realidad técnica o de gestión sobre la que debe actuar, se deberá delegar en este agente capacidad de decisión lo que a su vez implicará mayores dificultades de control. La consecuencia es que nos vemos obligados a elegir entre una mayor delegación con menos control (aunque con una mayor eficiencia potencial en el trabajo del agente), o un mayor control jerárquico sobre el agente con disminución de los problemas agencia (pero con menor eficiencia potencial en el trabajo del agente). Este es el intercambio inevitable en cualquier organización; un problema que tiene carácter universal y que recorre todos los niveles organizativos.

El caso del conocimiento específico puede haber una variante distinta a lo que acabamos de exponer, aunque en un sentido general está incluida en los razonamientos anteriores. El conocimiento específico puede estar formado, en su parte más relevante, por conocimiento perfectamente explícito y formalizable. Esta última circunstancia, sin embargo, no evita (tal como subrayan Jensen y Meckling, 1998) que sea el agente –y no el principal– el que posee ese conocimiento específico, y por tanto se tenga que delegar en el agente al existir unas posibilidades de control del principal o del supervisor limitadas por la falta de conocimientos técnicos. Es decir, lo que podemos llamar distancia cognitiva entre el supervisor o directivo y el subordinado, obliga a delegar capacidad de decisión.

Lo expuesto en estos párrafos son implicaciones organizativas de la orientación al mercado porque sin delegar derechos de decisión entre las diferentes unidades organizativas y los diferentes agentes, o sin la suficiente autonomía de los miembros de la organización, la orientación al mercado no podrá ser ni eficaz ni eficiente (Jaworski y Kohli, 1993) y, al mismo tiempo, conviene hacer explícitos los problemas de control porque tienden a ser poco destacados en la literatura del management.



## **CAPITULO 5**

# **REDES SOCIALES**

## **5.1. Redes Sociales**

Con palabras de Parkhe et al. (2006: 560), “de todos los fenómenos que se han introducido en el mundo de los negocios en los últimos años, pocos han tenido el impacto de las redes. Literalmente las redes están reconfigurando la arquitectura global de los negocios”. Sin embargo, las redes de contactos entre los diferentes departamentos o las divisiones de una empresa, los miembros de una alianza o de un acuerdo de cooperación vienen estableciendo contactos y coordinando sus actividades desde que existen actividades productivas y comerciales. ¿Entonces, qué ha cambiado? Siempre ha habido redes sociales de contactos en el mundo de los negocios, ¿cuál es entonces la novedad?

La novedad es, como ocurrió con el transporte, las importantes economías de escala y de alcance creadas por el perfeccionamiento online de las redes. Las redes online, aunque de carácter más intangible, tienen un carácter sustantivo sobre el que se transporta información, formulas, planos, planes, mensajes, ordenes, consignas, documentos de todo tipo, propuestas de tácticas y estrategias; y la rapidez y la economía en la utilización de este medio cambia la forma en la que se hacen los negocios, cambia la forma misma de los negocios, y cambia aspectos de la forma de vida social.

Dividimos este apartado en dos partes, la primera dedicada a las redes sociales, y la segunda dedicada a las redes sociales online. Los fenómenos que pueden darse aquí tienen dos direcciones. Por una parte, si no hay un contenido social que deba ser transmitido la red online no importa. Pero, por otra parte, la existencia de la red online y las posibilidades que abre, pueden llevar a la creación de nuevas iniciativas emprendedoras y a nuevos contenidos sociales. En el caso de los hoteles esta última dirección y otros aspectos de la red pueden ser relevantes.

## **5.2. Las redes sociales en las organizaciones**

Los trabajos de Santos y Eisenhardt (2009, 2005) y de Ozcan y Eisenhardt (2009) – especialmente el trabajo de 2005a– son un excelente ejemplo de la importancia de las redes de carácter social, sin que ello requiera una mención ni un uso explícito de las redes online. Revisando cómo las empresas establecen relaciones con otras empresas para mejorar su competitividad, Santos y Eisenhardt (2005) distinguen cuatro grandes enfoques, que si bien se mezclan entre sí en la vida real de los negocios, constituyen cada uno de ellos por separado una

forma de red. Mostramos a continuación la red de relaciones sociales y económicas que se forma según la teoría de costes de transacción (Coase, 1937, 1960, 1972, 1992; Williamson, 1981, 1985, 1991, 1993a, 1993b, 2002, 2013); la red que se forma según las teorías de dependencia de recursos y de la organización industrial (Davis y Powell, 1992; Pfeffer y Salancik, 1978; Porter, 1980; Thompson, 1967); la red en que las relaciones combinan el conocimiento y los recursos basándose en las competencias o las capacidades (Barney, 1991; Bingham y Eisenhardt, 2008; Eisenhardt y Martin, 2000; Kogut y Kulatilaka, 2001; Penrose, 2009; Wernerfelt, 1984); y la red basada en la identidad y en la coherencia cultural de la empresa (Baron et al., 1999; Daft y Weick, 1984; Porac et al., 1995; Stinchcombe, 1965; Thornton, 2002; Walsh, 1995; Weick, 1995, 2009).

### **5.3. Red de relaciones según la teoría de costes de transacción**

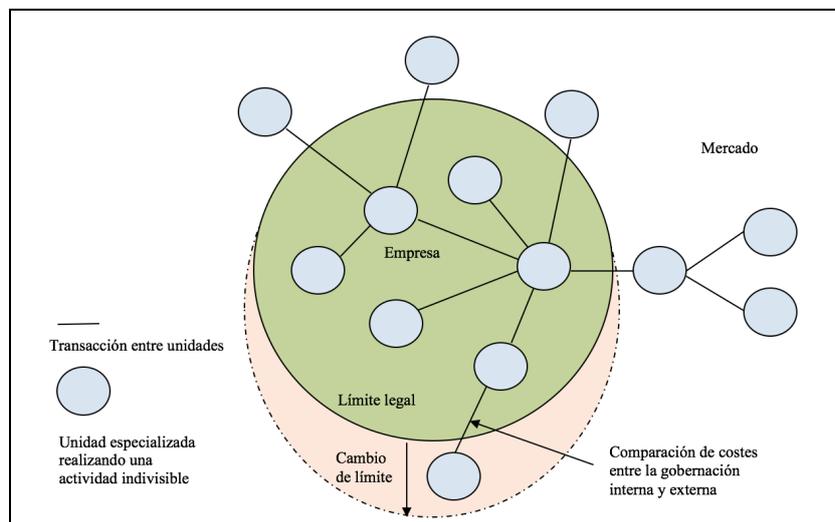
La idea fundamental aquí es que la ventaja competitiva de la empresa depende de su capacidad de ser más eficiente –o de tener menos costes–, y esta eficiencia, para una tecnología dada cuyo know how se da por supuesto (Coase, 1937; Williamson, 2013), depende de organizar la producción de tal modo que se eviten los problemas de racionalidad limitada por parte de los supervisores que deben controlar, y del comportamiento oportunista por parte de los empleados que deben realizar la tarea (Williamson, 1985). Es decir, dado que el problema no está en el know how ligado a la tecnología, el problema se sitúa en el comportamiento. Si éste se controla satisfactoriamente se logrará la eficiencia y la competitividad.

Ahora bien, como dice Williamson (1985), el mercado es un amo severo que no perdona el error, mientras las organizaciones son compasivas con sus miembros. Lo que significa que todos aquellos componentes o partes del producto que no tengan características idiosincrásicas –como el pensamiento propio de la dirección– y puedan obtenerse en mercados competitivos, deberán ser externalizados. De este modo el mercado se encargará de conseguir la eficiencia y la empresa tendrá a su cargo vigilar y conseguir, únicamente, la eficiencia de aquellos tipos de trabajo ligados a las actividades idiosincrásicas o específicas.

Los supuestos implícitos para que el razonamiento anterior sea correcto son dos. (1) En un mercado competitivo donde los componentes proporcionados por el proveedor tienen carácter estándar, el proveedor acumulará demandas de otras empresas, lo que le permite tener mayores economías de escala y menores costes de producción. (2) En un mercado de este tipo, los costes

de transacción entre empresa cliente y empresa proveedora tienden a cero. Como consecuencia, el precio de mercado del proveedor más los costes de transacción serán menores que los costes de producción de la empresa cliente más los costes de organizar su producción y, en efecto, como decíamos en el párrafo anterior, será conveniente la externalización.

De esto depende la eficiencia, y esto es lo que da lugar a la red de relaciones contractuales con quienes fabrican los diferentes componentes. La Figura -5.1., establecimiento de la red según el criterio de eficiencia, muestra los siguientes componentes: (1) Un conjunto de pequeñas formas circulares, cada una de las cuales corresponde a una unidad cuya actividad es técnicamente indivisible, es decir, solo la unidad como tal unidad, o los productos que ésta obtiene, puede ser objeto de transacción, no alguna de sus partes. (2) Una forma circular de trazo continuo que engloba a la mayor parte de las pequeñas formas circulares y que representa la frontera legal de la empresa, es decir, contiene aquellas unidades sobre las que la empresa tienen derechos de propiedad. (3) Las líneas continuas que enlazan las diferentes unidades significan transacciones entre unidades, y cuando conectan con unidades externas a la frontera legal significan transacciones a través del mercado o a través de una estructura intermedia de gobierno. (4) Si se internalizan unidades la frontera puede ampliarse, como se ve por el círculo punteado, o reducirse al externalizar.



**Figura -5.1.** Redes sociales y económicas según el criterio de eficiencia  
Fuente: Adaptada de Santos y Eisenhardt (2005: 492)

Entre las unidades técnicamente no divisibles se forman, en realidad, dos tipos de redes. La red interna de unidades no divisibles, como muestra la, y la red que conecta con unidades no divisibles externas. El coste de transacción entre las diferentes unidades internas es, en realidad, el coste de administrar la empresa (Coase, 1937, 1972; Williamson, 1981, 1985, 1991), y el coste

de transacción entre unidades internas y externas es el coste de la estructura de gobierno (directivos o especialistas de la empresa cliente y de la empresa proveedora) que gobierna los intercambios con los proveedores o los distribuidores.

La red, en este caso, es el conjunto de todas las unidades interconectadas, y la información correspondiente a los diferentes intercambios –internos o externos– puede ser canalizada mediante redes online. Pero las redes online tienen, en este modelo correspondiente a la teoría de costes de transacción, un carácter complementario, y su estructura y su uso dependerá de los contenidos y las necesidades a las cuales sirven. Sin que ello signifique que no puedan contribuir a una mayor eficiencia con sus economías de escala y alcance en la información, tanto en las transacciones internas como en las de carácter externo.

La última cuestión que debemos abordar en esta red social de costes de transacción, cuya importancia es fundamental para la red de relaciones externas de la empresa, es la que corresponde a los activos específicos. Esta es la gran innovación de Oliver Williamson en su libro de 1985. Los activos en los que las empresas proveedoras deben invertir para abastecer a las empresas cliente pueden ser válidos para cualquier empresa cliente, o bien pueden requerirse características especiales en los activos del capital fijo, en la preparación de los empleados o en el lugar de localización, de modo que la inversión del proveedor sirva para un grupo reducido de clientes o para un solo cliente. En este último caso el carácter específico de la inversión o de los activos en los que invierte el proveedor hará necesario el establecimiento de garantías, y esto generará costes de negociación entre las partes, de garantía y de vigilancia, para el cumplimiento del acuerdo a través de lo que Williamson llama estructuras intermedias de gobierno, que son los nexos de la red con los proveedores y distribuidores. También aquí las redes online podrán realizar su función aportando su capacidad de economías de escala y alcance, y también aquí esta función de las redes online estará al servicio de los contenidos y necesidades de transmisión de información de los acuerdos. En esta red de relaciones para conseguir la eficiencia a través de las transacciones son los contenidos de la relación económica y social lo que le da su importancia a la red: a la red de relaciones sociales y a la red online.

#### **5.4. Red de relaciones en la búsqueda de influencia y poder.**

El argumento central de la construcción de redes de relaciones de dominio para la búsqueda del poder y el beneficio, es escapar a la disciplina de los mercados competitivos. Los mercados,

como piensa Williamson, si son competitivos son un amo severo que no perdona el error ni permite conductas que no se atengan al mandato de la eficiencia. Esta es la única regla de un mercado competitivo: la necesidad de la eficiencia para poder permanecer en él; y esto es lo que se trata de cambiar a través de los múltiples caminos que llevan al poder. Entre ellos la introducción de imperfecciones en el mercado mediante formas de competencia monopolística (Cuervo et al., 2007; Koutsoyiannis, 1979, 1982; Porter, 1980; Robinson y Eatwell, 1973); el dominio sobre los clientes o los proveedores apropiándose de la mayor parte del valor creado (Thompson, 1967; Porter, 1980); o el dominio estratégico y económico sobre otras empresas o agentes cuando éstos tienen una dependencia de recursos respecto de los recursos que poseemos (Davis y Powell, 1992; Pfeffer y Salancik, 1978; Porter, 1985; Thompson, 1967).

Una interpretación positiva de estas estrategias para institucionalizar el poder y escapar al mercado competitivo, es el deseo de reducir la incertidumbre (North, 1990, 2005). En este sentido, en lo que se refiere a la dimensión vertical de las actividades de una industria, “las organizaciones expanden su participación en la cadena de valor de la industria internalizando fuentes de incertidumbre del entorno. Cuando una fuente crítica de incertidumbre reside en el abastecimiento de materiales, las organizaciones pueden integrarse hacia atrás para acceder a los recursos críticos en términos más favorables” (Santos y Eisenhardt, 2005: 495) y con mayor seguridad. O, en lo que se refiere a la dimensión horizontal de la industria, las empresas pueden aumentar el abanico de productos o servicios que ofertan para reforzar su posición central mediante un mayor tamaño, reduciendo al mismo tiempo la dependencia de un mercado particular (Davis et al., 2009; Pfeffer y Salancik, 1978).

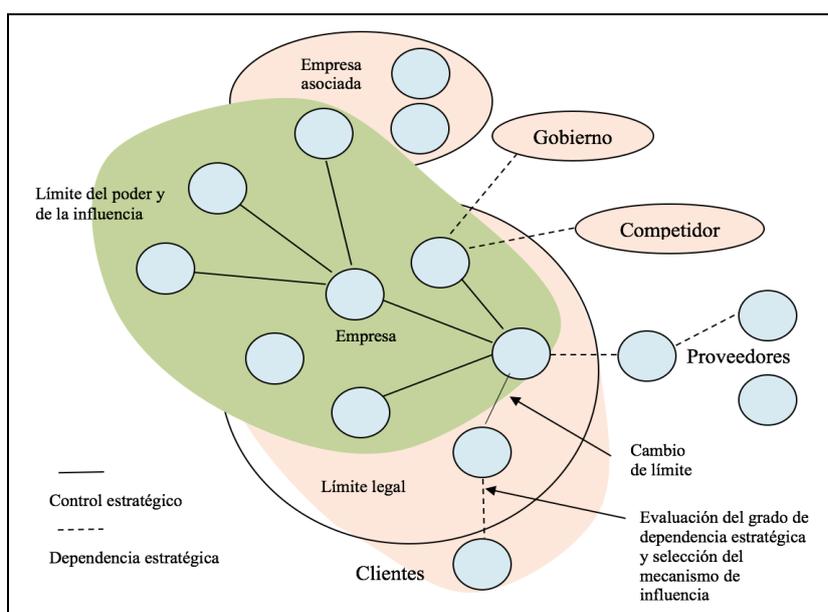
Pero más allá de las actuaciones descritas en el párrafo anterior, que implican asegurar el poder ensanchando los límites –o la frontera legal– de la empresa, lo que caracteriza esta forma de actuación es la consecución del poder mediante la influencia. El poder mediante mecanismos distintos a la propiedad o la adquisición de activos, como son el nombramiento de consejeros en las empresas, los grupos de presión, las alianzas y las relaciones de amistad. De este modo, las empresas con poder de mercado y poder social influyen y siguen aumentando su poder (Pfeffer y Salancik, 1978).

En definitiva, apropiarse de los activos o influir en ellos, o combinar ambas cosas, para asegurar el poder sobre los recursos. Santos y Eisenhardt (2005) encuentran que los emprendedores que actúan en nuevos mercados caracterizados por su flexibilidad usan ambos procedimientos, y

Gawer y Cusumano (2002) (citado por Santos y Eisenhardt, 2005: 496) discuten cómo Intel usa una combinación de recursos propios y alianzas para complementar y llevar hasta el consumidor su esfera de influencia.

En cuanto a la relación entre el enfoque del poder y el enfoque anteriormente expuesto sobre la eficiencia, con palabras de Santos y Eisenhardt (2005: 496) “la concepción del poder desplaza el nivel del análisis desde las transacciones y los acuerdos de carácter discreto hacia una estrategia general de relaciones externas que puede afectar significativamente al desempeño organizativo. Estas relaciones no incluyen solamente a clientes y proveedores en la cadena de valor de la industria, sino a empresas complementarias e instituciones reguladoras. De modo que el enfoque basado en el poder no sólo hace predicciones que se solapan con las del enfoque basado en la eficiencia, sino que tiene una forma más amplia y más estratégica de establecer los límites de lo que quiere controlar”.

La Figura 5.2 muestra de forma intuitiva la red de relaciones entre las diferentes unidades de carácter técnico o administrativo que corresponden a los círculos, dentro o fuera de la frontera legal de la empresa. Y las líneas continuas o punteadas que las conectan se refieren, respectivamente, al control estratégico de los recursos que ejerce la empresa y a los recursos que la empresa no controla de los cuales tiene una dependencia estratégica. Las fronteras sombreadas de la empresa, que no se corresponden con la frontera legal, muestran su dominio o su dependencia de los recursos.



**Figura 5.2.** Redes sociales y económicas según las relaciones de poder  
Fuente: Adaptada de Santos y Eisenhardt (2005: 495)

Nuevamente, como hemos dicho, la red es el conjunto de todas las unidades interconectadas, y si bien la información correspondiente a los diferentes intercambios podrá ser canalizada mediante redes online, ésta corresponderá a los contenidos de esos intercambios y a sus relaciones y acuerdos. La red online, por tanto, tiene aquí un carácter subordinado, como en el caso anterior, sin perder por ello su capacidad de proporcionar economías de escala y alcance en el manejo y transmisión de la información.

### **5.5. Red de relaciones según los recursos y las capacidades**

También aquí la competencia se corresponde con ser más eficiente y más eficaz, y en esto hay cierta semejanza con el enfoque de costes de transacción; pero en lugar de estar dados la tecnología y su uso eficiente y poner el acento en las formas que garantizan el cumplimiento de las relaciones, aquí lo que importa es el contenido de las relaciones como mezcla o bundle que crea el conocimiento, el know how y la tecnología. Se da por supuesto –implícitamente– que los empleados que participan en la creación del conocimiento o en la formación de las competencias y las capacidades de la empresa tienen un nivel satisfactorio de implicación (Nonaka et al., 2000), sin que haya que preocuparse de forma prioritaria por la selección adversa, el riesgo moral o el control.

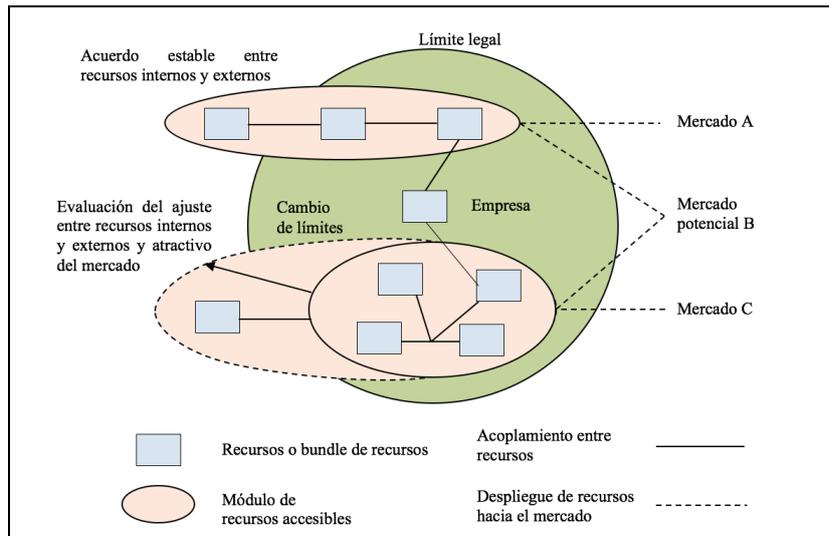
Los miembros de la organización se reúnen, explotan y renuevan las características específicas de la empresa y las ventajas basadas en sus recursos (Santos y Eisenhardt, 2005), y aunque hay un importante componente racional en la orientación de los recursos (Nonaka, 1994), tal como muestran el establecimiento y la difusión de los objetivos (Nonaka y Takeuchi, 1995), la mezcla idiosincrásica de recursos valiosos, escasos, inimitables y no sustituibles forma un bundle difícil de separar y analizar entre las características que le confiere lo idiosincrásico de la mezcla (Peteraf, 1993).

¿En qué consiste entonces la red de relaciones, en este caso, y cuál es el objetivo de la red? La ventaja competitiva sostenible ha de ser el resultado del modo en el que se mezclan la experiencia, la intuición, el know how, la razón, la administración de los recursos y el conocimiento, y sus estrechas relaciones con las respuestas que requiere el mercado (o con la estrategia de la empresa). Nonaka y Takeuchi (1995) distinguen el proceso creativo y el administrativo en su organización creadora de conocimiento y, en efecto, aunque habrá aspectos, nexos no formales y fuentes de ideas cuyo carácter no formal se escapa a la racionalidad

administrativa en el conjunto de la organización, la racionalidad del plan y las decisiones estratégicas son las que tienen que responder a la pregunta inicial de este párrafo. La red ha de permitir, en el ámbito interno de la empresa y en la relación de ésta con grupos externos (algunos como spin-off de la empresa principal), la especialización en distintas habilidades de los diferentes grupos según sus capacidades, lo que llevará a que cada participante de la red se centre en sus fortalezas y pueda aprovechar, al mismo tiempo, las fortalezas de los demás, beneficiando así a la empresa (Ozcan y Eisenhardt, 2009; Santos y Eisenhardt, 2005).

Sí, la intuición con la razón, lo tácito y lo implícito, la ambigüedad y la aprehensión de lo que nace entre la técnica y la experiencia, la práctica y la imaginación. La mezcla idiosincrásica de la RBV (Barney, 1991; Wernerfelt, 1984) y el componente racional y estratégico de las DCV (Teece et al., 1997; Teece, 2007, 2012, 2014). Hay aquí, en torno a la RBV y las DCV una cuestión de extraordinaria importancia expuesta por Santos y Eisenhardt (2005) que merece ser subrayada. Con referencia a la RBV Santos y Eisenhardt (Ibíd.: 498) dicen que “una configuración estrechamente ajustada de los recursos estará, probablemente, demasiado sometida a su propia inercia”, a su dependencia de la trayectoria, y esto, que permite defender la ventaja competitiva desde su mezcla idiosincrásica (Barney, 1991; Peteraf, 1993), no permitirá un cambio y una evolución suficiente cuando el dinamismo del entorno así lo requiera. Por tanto, un bundle de recursos menos ajustado que permita una mayor intervención de la estrategia y la racionalidad, y su remodelación, es lo que se vuelve indispensable para la competitividad (la transformación de la RBV en las DCV) cuando los mercados se caracterizan por el cambio y la innovación (Huang y Roig-Tierno, 2016).

¿Qué es lo relevante del párrafo anterior? Todo lo que en él se dice nos parece importante, pero la cuestión esencial, lo que se dice de forma implícita, es que la RBV, las DCV y la estrategia que alienta el bundle de recursos de la empresa en uno u otro sentido, tienen un condicionamiento contingente (Donaldson, 2001). Según sea el entorno convendrá que la mezcla de recursos, su mezcla idiosincrásica o su capacidad de dinamismo, sean de una u otra manera.



**Figura -5.3** Red social y económica entre grupos de recursos.  
Fuente: Adaptada de Santos y Eisenhardt (2005: 497)

La Figura 5.3 muestra la frontera legal de la empresa y la red de recursos, donde los cuadros grises representan cada bundle de recursos, los segmentos continuos la capacidad de acoplamiento o trabajo conjunto entre diferentes grupos de recursos, las formas ovoideas grupos de recursos entre los cuales hay acoplamiento y especial colaboración, y las líneas punteadas la relación entre los recursos y los diferentes mercados. Esta relación con los mercados será la que hace más conveniente la RBV o las DCB. Finalmente, como vemos en la, puede haber acoplamiento y trabajo conjunto con recursos que está fuera de la frontera legal de la empresa, o puede haber situaciones (la forma ovoide punteada) en las que estemos evaluando la conveniencia de la cooperación con recursos externos. Esta relación con recursos externos puede ser, como es evidente, una forma de innovación abierta (Ferraris et al., 2017; Martínez-Conesa et al., 2017). En cuanto a las redes online, estas contribuyen, como en los casos anteriores, a la transmisión de información básica o complementaria para la gestión de los recursos y la innovación, y contribuyen a ello con sus economías de escala y alcance (Santoro et al., 2017).

## 5.6. Red de relaciones según la propia cultura y la identidad

Las empresas, junto a las organizaciones que sirven de soporte a sus planes y sus actividades productivas y organizativas, tienen como misión ofrecer productos y servicios con los cuales, a través del mercado, compensar su gasto de recursos y obtener beneficios. Pero esta oferta de productos y servicios tiene unas exigencias técnicas y de organización que son las que sustentan y explican las características de la organización misma. Esto es lo que Charles Perrow postuló en

su trabajo de 1970, cuando relacionó el tipo de tareas que debe hacer la organización y su forma organizativa, y es lo que puede verse en Weick y Roberts (1993) cuando muestran que hay tareas que requieren una gran atención y un alto compromiso para su realización. Las empresas cuyas tareas requieren esa gran atención y ese alto compromiso son las que se caracterizarían por tener una cultura común y por compartir la misma identidad (Daft y Weick, 1984; Kogut, 2000; Weick, 1995, 2012; Weick y Roberts, 1993).

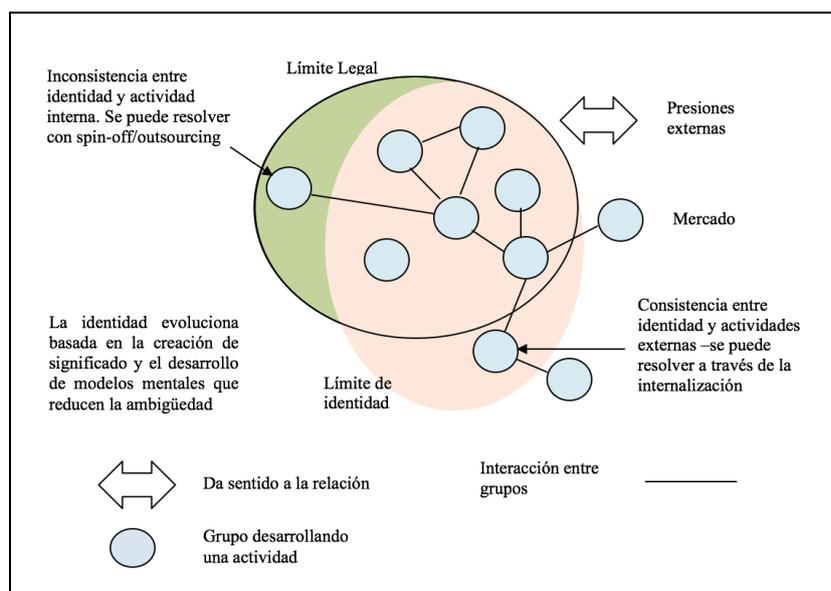
Thornton (2002), muestra que además de requerirse la identidad y la cultura común por las características de determinadas tareas, también las características institucionales de la industria condicionan la cultura y la identidad de las empresas. La identidad compartida puede ser una forma de fortaleza competitiva que distinga a una empresa de sus competidores, ya que asegura comportamientos más esforzados y orientados al cumplimiento de los objetivos (Santos y Eisenhardt, 2004, 2005, 2009), aunque la identidad y la cultura compartidas, independientemente de que sean demandadas por las características de la tarea o influidas por la industria, deben considerarse también como una de las características que, en mayor o menor medida, forman parte de toda organización (Weick, 1995, 2012).

No obstante, además de una importante fortaleza, la cultura común y el sentido de identidad pueden ser también una debilidad. Debido a esas creencias y a esa sensibilidad compartida, los directivos de la empresa pueden ignorar, rechazar o interpretar de forma errónea la información que amenaza sus emociones de pertenencia a ese fondo de creencias comunes (Brown y Starkey, 2000). Santos y Eisenhardt (2005: 501), citando a Tripsas y Gavetti (2000), hablan de los efectos negativos en Polaroid cuando la empresa se desplaza hacia el campo de la fotografía digital sin abandonar su concepción sobre las fotografías y el material filmico, lo que les lleva a rechazar un nuevo modelo de negocio. O, citando a Sull (1999), hablan de un caso similar en Firestone Tire & Rubber Company, compañía que reacciono de forma agresiva ante la emergencia que suponía la aparición de neumáticos radiales, pero sin salirse de los límites que le permitían su concepción y su identidad cultural.

Para Sull (1999) y Santos y Eisenhardt (2005, 2009) la forma de escapar a estas limitaciones es introducir variedad cultural en la empresa, otros puntos de vista influyentes que puedan modificar la identidad cultural. Por ejemplo, contratando altos directivos independientes o consultando expertos que destaquen por su experiencia y por sus opiniones propias. La gran ventaja de la visión y los valores compartidos, y de una misma identidad, puede volverse una

importante limitación si no se saben ver las desviaciones y barreras inconscientes que los valores comunes conllevan. Santos y Eisenhardt (2005, 2009) dicen que aunque la identidad es un intangible y como tal debería ser fácil de cambiar, se convierte con frecuencia, irónicamente, en una barrera difícil de franquear.

La representación de la red social en relación con la frontera legal de la empresa, como hemos hecho en las tres figuras anteriores, se muestra en la Figura si hay inconsistencia entre una de las actividades de la empresa y la identidad cultural requerida, el spin-off o el outsourcing de la actividad será una buena solución, y si una actividad se realiza externamente y es perfectamente coherente con la cultura y la identidad la empresa, tal como muestra la parte sombreada de la figura, la solución más apropiada será internalizarla. De este modo las diferentes unidades de la organización, relacionadas entre sí mediante una red de relaciones internas (las formas ovales dentro de la frontera legal), compartirán la misma identidad, y la red de contactos con las unidades externas se especializará en mantener relaciones necesarias, pero más difíciles, con quienes no comparten la identidad de la empresa. Este proceso de externalización o internalización de actividades llevará a que la frontera legal y el espacio sombreado coincidan, reforzándose así el carácter único y la idiosincrasia de la empresa con las ventajas y peligros que ello comporta.



**Figura 5.4.** Red social y económica según la identidad de la empresa.  
Fuente: Adaptada de Santos y Eisenhardt (2005)

La red online puede ser extremadamente útil entre las unidades que comparten identidad cultural, ya que la agilidad en la transmisión de información y las ventajas de las economías de escala y

alcance de la red cobran todo su sentido cuando la visión compartida de los miembros de la red social asegura la correcta interpretación de la información transmitida. Y en sentido contrario la red online, en la relación con las unidades externas a la frontera legal que no comparten la misma identidad, deberá transmitir sólo información inequívoca, no susceptible de interpretación según la propia visión.

### *Carácter eficaz/eficiente, estático/dinámico de los enfoques económicos y sociales*

En los cuatro apartados dedicados a redes sociales hay, en realidad, seis enfoques: TCE (Williamson, 1985, 2013), Influencia y Poder desde la Estrategia (Porter, 1980, 1985), Influencia y Poder desde la Dependencia de Recursos (Pfeffer y Salancik, 1978, Davis et al., 2009), RBV, DCV y el enfoque de la Mente Colectiva o de la Identidad Cultural (Weick y Roberts, 1993; Weick, 2001, 2012). Y una cuestión que no queremos dejar sin abordar, es en qué medida y por qué los enfoques mencionados son eficaces y/o eficientes y cómo esto se combina con su carácter estático o dinámico. Comprender esto es comprender, en buena medida, la naturaleza de la voluntad de los agentes que impulsan el mundo de la economía y de las organizaciones, y comprender las circunstancias en que actúan las leyes económicas, sociales y psicológicas que condicionan y limitan esa voluntad.

La TCE, en sus primeros planteamientos y también –aunque de forma tácita– en sus desarrollos posteriores, parte del supuesto de un mercado competitivo o casi perfectamente competitivo que condiciona de manera fundamental la actuación de las empresas y de los agentes individuales (esta es aquí la ley económica fundamental). De modo que la competencia impone su regla más básica: competir mediante la eficiencia, estableciendo acuerdos –o estructuras intermedias de gobierno con empresas proveedoras o distribuidoras– y externalizando o internalizando actividades según el criterio de eficiencia de minimización de costes. La eficiencia significa aquí ser competitivo, y en este enfoque ese es el único camino para poder ser eficaz. Y en cuanto al carácter estático o dinámico del enfoque, se considera que es un enfoque fundamentalmente estático porque su carácter analítico lleva a analizar las relaciones –los acuerdos o las estructuras intermedias de gobierno– una a una, sin abordar una interacción de carácter más general que se consideraría dinámica. En la TCE, por tanto, sin que ello disminuya su valor para explicar la estructura institucional de la producción (Coase, 1937, 1972, 1992), predomina la eficiencia y su carácter estático.

Los dos enfoques que se basan en la Influencia y el Poder, desde perspectivas muy diferentes, corresponden al enfoque estratégico de Porter y al enfoque de dependencia de recursos de Pfeffer y Salancik. El primero reposa, sobre todo, en el análisis de la industria que el autor lleva a cabo en su libro de 1980. Un análisis minucioso de todas las condiciones y factores de cada sector industrial que permite una formulación e implementación rigurosa de la estrategia, y establece los caminos para apropiarse del valor que genera la cadena de producción de la industria (proveedores, empresa cliente, distribuidores). La eficacia es aquí el elemento primordial, el marco para que la eficiencia lleve a una buena performance. Es la eficacia de la estrategia general en los mercados la que permitirá una posición ventajosa de la empresa donde la eficiencia podrá rendir sus frutos. El segundo enfoque de la Influencia y el Poder se basa en las relaciones sociales y económicas que se establecen entre las empresas, como consecuencia de los recursos que son indispensables o difíciles de sustituir para cada una de ellas. Quien tiene el recurso necesario tendrá una ventaja en la negociación con la empresa que lo necesita, y esto le permitirá una estrategia para obtener ventajas en la apropiación del valor de la industria. Aún más que en el enfoque de Porter, aquí es la eficacia que se deriva del poder ejercido en la dependencia de recursos (poder en la negociación) lo que establece las condiciones de los intercambios o del mercado. En cuanto al carácter estático o dinámico de estos dos enfoques, el predominio en ambos del enfoque estratégico asegura su carácter dinámico. Aquí la voluntad de los agentes, el carácter estratégico de esa voluntad, domina, si tiene éxito, a la ley económica fundamental de la competencia del mercado.

En cuanto a la RBV y las DCV, como ya hemos dicho en el apartado correspondiente, una configuración muy ajustada o estrechamente ajustada de los recursos estará, probablemente, demasiado sometida a su propia inercia y a la dependencia de la trayectoria; lo que permitirá defender la ventaja competitiva desde su propia mezcla idiosincrásica (Barney, 1991, 2001; Peteraf, 1993) pero no permitirá un cambio y una evolución suficiente cuando el dinamismo del entorno así lo requiera. La RBV tiene, en última instancia, carácter organizativo. La mezcla e interacción de experiencia, conocimiento tácito, socialización y conocimiento explícito, junto a los elementos racionales que permiten orientar el bundle de recursos, tiende a quedar anclada en su carácter idiosincrásico y en la dependencia de la trayectoria. Mientras que las DCV rompen la dependencia de la trayectoria, iluminan mediante el análisis la parte más idiosincrásica de la mezcla de recursos, y los adaptan a la conveniencia estratégica. En ambos enfoques, RBV y DCV, la eficacia es lo que predomina. Estos enfoques ponen el acento en la capacidad de innovar o de obtener ventajas competitivas mediante la innovación en los procesos o en los

productos (eficacia), y apoyados en esta ventaja de la innovación la eficiencia será un requisito importante (pero subordinado) para competir. Y en cuanto al carácter estático o dinámico de estos dos enfoques, resulta evidente que en el primero domina su carácter estático, ensimismado en su propio carácter idiosincrásico que hace al bundle de recursos inaccesible para cualquier otro competidor; mientras que en el segundo domina su dinamismo, la preeminencia de la estrategia escrutando la idiosincrasia y adaptándola a las conveniencias del mercado.

Finalmente, en lo que se refiere al enfoque basado en la Identidad Cultural, el artículo de Weick y Roberts de 1993 lleva en su título palabras decisivas para comprender este enfoque: la mente colectiva en las organizaciones. Esta es la expresión básica, decisiva y afortunada que permite caracterizar al enfoque de la Identidad. En la medida en que esa identidad o esa importante convergencia exista, la visión de las cosas, los valores y creencias desde los cuales damos sentido a las cosas tenderán a converger y a proporcionar una visión única. Y no se trata de un modelo ideal e inalcanzable basado sobre todo en valores comunes. Como muestran Weick y Roberts las necesidades prácticas de gestión, cuando requieren un compromiso y una atención cuidadosa para evitar el fracaso o la catástrofe, tienden a producir la necesaria unidad de criterios y la visión única del problema. La eficacia, conseguir el objetivo, tiene aquí el papel fundamental, pero la eficiencia sigue de cerca a la eficacia, ambas fruto de la cooperación intensa y del modo en el que se concretan las normas organizativas y su aplicación. Al igual que ocurre con la RBV, este es un enfoque predominantemente estático cuando opera dentro de la propia organización. La idiosincrasia cultural tiende a que se rechacen cambios del entorno o de los negocios que quedan fuera del campo de visión. Aunque la proximidad y convergencia cultural entre diferentes empresas puede establecer dinámicas de *friendship* entre competidores que introduzcan elementos de dinamismo en el enfoque (Ingram y Roberts, 2000).

Ninguno de estos enfoques es autosuficiente, definitivo y totalizador. Cada uno de ellos ofrece una visión –y una visión parcial– de la realidad. La única teoría completa es la de una caja de herramientas llena de teorías, que permita utilizar la más conveniente según el conjunto de circunstancias que debemos afrontar. Lo que, en todo caso, da una especial relevancia a una teoría que subyace a muchos enfoques: la teoría contingente (Donaldson, 2001).

## 5.7. El carácter sustantivo de las redes online

El carácter complementario –importante pero complementario– de la red online, cuando las redes sociales representan el carácter fundamental de las relaciones, es lo que hemos visto al examinar los cuatro enfoques de management anteriores. Pero la red online puede tener un carácter más sustantivo que puede ampliar considerablemente las relaciones, los contactos y la información, y llevar a la creación de nuevos espacios de interacción con los clientes, proveedores o socios o facilitar nuevas iniciativas emprendedoras y el contacto entre nuevos contenidos sociales. En el caso de los hoteles pueden ser relevantes estas ventajas sustantivas de la red online.

En el caso de la aplicación Wallapop (Peris-Ortiz et al., 2018), un portal de Internet o un sitio web donde se intercambian objetos de segunda mano, la amplitud y la economía de este lugar virtual de intercambio (restringido a zonas concretas de cada ciudad) se apoya en la red online. Es ésta la que facilita los datos o la visión sobre el objeto, la que permite llevar a cabo un chat entre los interesados o concertar una cita, y quedar para cerrar el trato e intercambiar el objeto por dinero. Toda la rapidez y la economía de estas transacciones, que pueden llevarse a cabo desde el móvil, reposa en el soporte de Internet –la red de redes– y en el muro virtual de intercambios correspondiente al sitio web Wallapop. A esto es a lo que nos referíamos cuando hablábamos del carácter sustantivo de la red. La red como el soporte o el suelo sobre el que circula la información cuya cuantía y amplitud –economías de escala y alcance–rapidez y ausencia de costes proporciona una nueva transparencia de mercado.

En el modelo de competencia perfecta, perteneciente al laboratorio conceptual de los economistas, transparencia de mercado significa disponer, de manera instantánea y sin costes, de toda la información relevante para adoptar decisiones de mercado. Y esto, precisamente, es lo que ocurre con un amplio conjunto de sitios web reconocidos a nivel mundial. Entre ellos Airbnb, para alquilar pisos o apartamentos en todo el mundo; Zipcar, para el alquiler de coches de uso compartido; Flickr, como un sitio web que permite almacenar, ordenar, buscar, vender y compartir fotografías o vídeos online; o Couchsurfing, como un sitio web que permite que sus miembros surfeen el sofá del anfitrión que los alojará en su casa cuando viajen. En la red de redes y en sus sitios web, como hemos dicho, hay cuantía y amplitud de la información y rapidez y ausencia de costes propiciando una dinámica de cambio en los mercados que puede hacer que aparezcan nuevas formas de intercambio y de consumo (Scaraboto, 2015; González et al., 2015).

Por otra parte, la trascendencia de un cambio en la transparencia de mercado debida a las redes online puede ser importante. Si se cumple la teoría de costes de transacción se modificarán las fronteras de la empresa –lo que permanece internalizado o lo que pasa a estar en manos de los proveedores o los distribuidores– al cambiar los costes de información, y esto llevará a una estructura de la industria diferente (Coase, 1937, 1972, 1992; Williamson, 1985, 2013). Y si existe suficiente identidad cultural en el ámbito interno de una empresa o entre las empresas que comparten información a través de la red online, esto podrá dar lugar a formas más estrechas de cooperación (Weick, 2009) y de creación de conocimiento (Kogut, 2000; Palacios-Marqués, Popa et al., 2015; Kratzer et al., 2016). La confianza en la información recibida y la interpretación unívoca de la misma que se deriva de la identidad compartida (a veces como consecuencia de una industria donde todas las empresas utilizan la misma tecnología y los mismos procedimientos), potencian aún más las ventajas de la red (Ingram y Roberts, 2000; Raue y Wieland, 2015; Leal Millán et al., 2016).

Con palabras de Palacios-Marqués (2016: 1127), las organizaciones “deberían establecer múltiples canales en las redes sociales (online) para mejorar sus ventas minoristas (...), acceder a nuevos mercados creando ventajas para los consumidores, y al mismo tiempo incrementar de este modo su satisfacción. Usando internet (...) las organizaciones se obligan a llevar a cabo el seguimiento de los clientes y pueden alcanzar mayores beneficios ofreciéndoles un mayor valor y consiguiendo su confianza”. En el caso de los hoteles de cuatro y cinco estrellas, objeto de esta investigación, a estas organizaciones también conviene aplicarles el razonamiento anterior, y además la red social online será importante para las relaciones con las agencias de viaje que actúan como proveedores de clientes al por mayor. Por otra parte, como expone el mismo autor en un trabajo anterior (Palacios-Marqués, Merigó et al., 2015: 1910) “hay una relación directa y positiva entre la introducción de relaciones sociales online y la capacidad de innovación” o, interpretando de forma amplia esa afirmación, entre la introducción de relaciones sociales online y crear conocimiento en la empresa o en la sociedad (Bodin et al. 2016).

En las redes sociales expuestas correspondientes a la RBV, las DCV o la Identidad las redes sociales online, en el peor de los casos, aportarían una condición de redundancia necesaria y positiva para la creación de conocimiento (Nonaka y Takeuchi, 1995: 99), si bien las economías de escala y alcance de la red online, también relevantes en seno de una organización, pueden contribuir de forma sustantiva y nueva, aportando información que de otro modo no se tendría, a la creación de conocimiento (Kogut, 2000).



## **CAPITULO 6**

# **LEALTAD DEL CLIENTE**

## 6.1. Concepto de Lealtad

*“La lealtad es la disposición de alguien (un cliente, un empleado, un amigo) para hacer una inversión o sacrificio personal con el objetivo de fortalecer la relación. Para un cliente, esto puede significar relacionarse con un proveedor que lo trata bien y que le ofrece un buen valor a largo plazo, incluso si no le da el mejor precio en una transacción específica”.* (Reichheld, 2003)

Sobre esta definición, el autor aclara que la lealtad va más allá de las compras repetidas, ya que un cliente que realiza compras en diversas ocasiones no necesariamente es leal, debido a que dichas compras pueden estar motivadas por inercia, indiferencia, barreras externas erigidas por la empresa o circunstancias externas. Reichheld (2003) destaca que la lealtad está directamente relacionada con la rentabilidad obtenida, al haberse evidenciado que la lealtad del cliente impulsa el crecimiento de las utilidades, calculándose que un incremento del 5% en la lealtad del cliente puede producir incrementos de 25% a 85% en las utilidades (Reichheld, 1993). Los clientes leales mantienen una relación a largo plazo lo que les lleva a comprar más con el paso del tiempo o a destinar una mayor proporción de sus ingresos a una empresa con la que se sienten a gusto, además de estar dispuestos a llevar nuevos clientes sin coste alguno para la empresa. (Reichheld, 2003)

Para (Nunes y Drèze, 2006) *“la lealtad significa fidelidad. Significa devoción a toda prueba. Cuando se es leal a algo –un concepto, una persona, un producto-, no es tan sólo en la buenas. Se sigue fiel aunque vaya en contra de los propios intereses.”*

Según (Heskett, Jones, Loveman, Sasser, y Schlesinger, 1994) la satisfacción del cliente impulsa su lealtad, ya que hoy en día los clientes están orientados a obtener mayor valor respecto a los costes incurridos por la adquisición del servicio. De tal manera, que *“la misión primordial de una compañía basada en la lealtad es proporcionar a sus clientes un valor superior. El éxito o el fracaso en esa misión se pueden medir claramente por la lealtad del cliente (mejor cuantificada por el índice de retención, la proporción de compras, o ambas cosas)”* (Reichheld, 1993)

*“La fidelidad es más que una larga relación de un cliente con una compañía determinada, o las visitas frecuentes de un cliente a una tienda. Es una sensación de afinidad o adhesión a los productos o servicios de una firma. Idealmente, esta fidelidad se manifiesta cuando los clientes*

*gastan la mayor parte o la totalidad de su presupuesto con la firma...Las relaciones reales se caracterizan por el compromiso...” (Day, 1999)*

Oliver (1997) define lealtad como *“el profundo compromiso de volver a comprar o favorecer sistemáticamente en el futuro un producto o servicio por el que se tiene preferencia, pese a la posibilidad de que influencias situaciones y programas de mercadotecnia provoquen un cambio de comportamiento”*.

## **6.2. Niveles de Lealtad**

Bajo la óptica de las definiciones expuestas anteriormente, (Narayandas, 2005) sugiere que los ejecutivos de marketing deben pensar en términos de los beneficios que brindan a los clientes o de los problemas que les resuelven, ya que la retención de los mismos no sólo está relacionada a su permanencia como clientes, sino al desarrollo de relaciones que aumenten su lealtad con el tiempo; sin embargo dicho autor destaca también que en los mercados empresariales existe muy poca correlación entre satisfacción y lealtad, dado que los índices de satisfacción no son indicadores fiables de la conducta futura del cliente.

A este respecto, (Narayandas, 2005) explica que, en los mercados de empresas, los beneficios derivados de la lealtad van más allá de las compras repetidas y de la satisfacción, por lo que se hace necesario contar con otros tipos de variables, tales como las recomendaciones (boca a boca), siendo en la actualidad (de la investigación) muy pocas las empresas las que usan métricas compuestas que combinan dichos índices. El autor propone la existencia de una evolución en el nivel de lealtad, que es descrito a través de lo que él denomina la “escala de lealtad”, compuesta por seis peldaños, donde las posiciones superiores representan mayores niveles de lealtad, tal como se evidencia en la siguiente descripción:

**Nivel 1. Quiere hacer crecer la relación.** En esta etapa, el cliente está interesado en ampliar su relación con el proveedor a través de una mayor compra de productos o servicios. Atender al cliente cuesta muy poco porque el proveedor ya ha incurrido en los costes de adquisición del cliente.

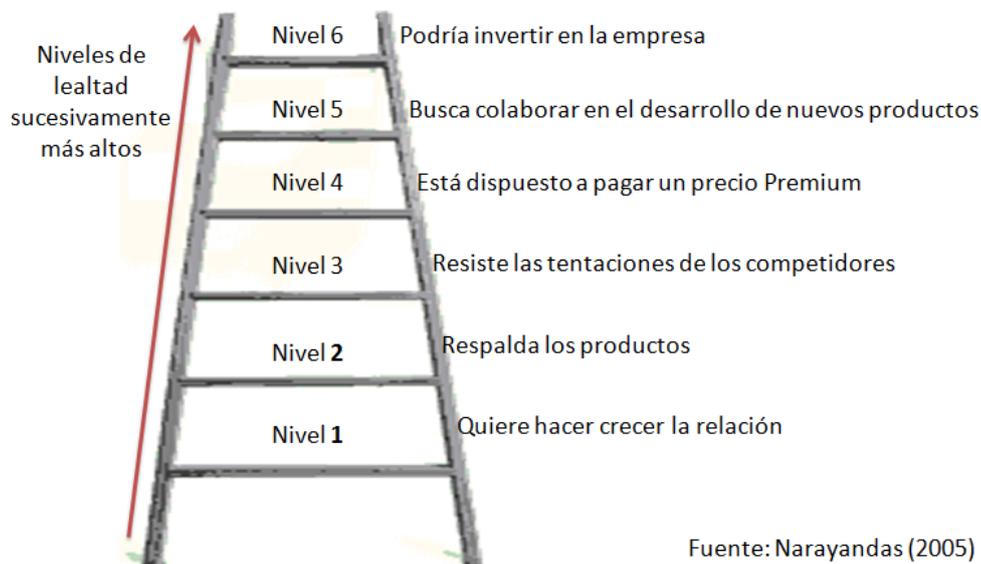
**Nivel 2. Respalda los productos.** Es probable que el cliente promueva a la empresa hablando positivamente de ella. El proveedor incurre en menores costes para adquirir nuevos clientes.

**Nivel 3. Resiste las tentaciones de los competidores.** En este punto es menos probable que el cliente se cambie a un rival, aún cuando sus productos sean superiores, porque espera que su proveedor preferido desarrolle productos similares. Al proveedor le cuesta muy poco retener al cliente.

**Nivel 4. Está dispuesto a pagar un precio Premium.** Un cliente con este grado de lealtad puede estar dispuesto a pagar precios más altos por los productos y servicios del proveedor.

**Nivel 5. Busca colaborar en el desarrollo de nuevos productos.** El cliente cree que su feedback estimulará mejoras y quiere ayudar al proveedor a desarrollar nuevos productos y servicios.

**Nivel 6. Podría invertir en la empresa.** Los clientes leales a menudo invierten en sus proveedores. Además de crear una barrera a la salida, esas inversiones reducen los riesgos del proveedor.



**Figura 6.1.** Escala de Lealtad. Fuente (Narayandas, 2005)

La aportación de (Narayandas, 2005) permite plantear que las empresas pueden averiguar en qué nivel de la escala de lealtad se encuentran sus clientes. Al ser cada uno de los peldaños una fuente mayor de ingresos, éstos se podrían calcular de dos maneras: primero, pronosticar los incrementos conforme los clientes suben de peldaño en la escala de lealtad; y segundo, calcular los costes incurridos para que un cliente suba al siguiente peldaño.

Tomando en cuenta esta escala de lealtad, (Narayandas, (2005) propone cuatro tipos de clientes, tal como se evidencia en el siguiente gráfico, estructurado bajo una óptica bidireccional, donde el eje horizontal considera los costes para los vendedores de atender a los clientes, y el eje vertical corresponde a las posiciones de los compradores en la escala de lealtad. El uso de esta herramienta facilita que las empresas determinen la posición de cada uno de los clientes dentro los cuatro cuadrantes, lo cual les servirá para optimizar la administración de su cartera de clientes, a fin de desarrollar relaciones rentables que permitirán que los clientes pasen de una categoría a otra.



**Figura 6.2.** Tipos de clientes. Fuente (Narayandas, 2005)

Las características de estos tipos de compradores que propone (Narayandas, 2005), son:

**Compradores de commodities.** Este tipo de clientes están interesados en adquirir productos básicos, viéndolos como commodities, de tal manera que están dispuestos a cambiarse de proveedor ante una oferta de precio más bajo; por tanto, los proveedores deberían enfocarse en reducir sus costes de servicio al cliente.

**Clientes de bajo desempeño.** En este cuadrante se encuentran los clientes más grandes, ya que estos clientes suelen ser los que solicitan mayores servicios y además los proveedores están dispuestos a ofrecerlos de forma gratuita a fin de retenerlos y reforzar su reputación. Por lo descrito, la posición de estos clientes debería ser temporal.

**Socios.** Si bien este tipo de clientes significan un alto coste en servicios, generalmente los retornos justifican el esfuerzo, ya que dichos clientes buscan un compromiso a largo plazo y están dispuestos a pagar un Premium, siendo además una de sus características el ser impulsores de la innovación de productos.

**Clientes más valiosos.** En este cuadrante se tiene a los clientes más rentables ya que el coste de atenderlos es más barato debido a que la empresa se ha vuelto más eficiente o porque el cliente ha asumido alguna de las funciones del proveedor. Adicionalmente estos clientes están dispuestos a pagar un precio Premium como recompensa por los esfuerzos pasados, bajo una perspectiva de una relación a largo plazo.

Si bien las empresas están intentando cambiar su forma de relacionarse con los clientes, dejando de vender productos y ofreciendo soluciones, no siempre logran el éxito esperado, ya que dichas soluciones están basadas en nociones preconcebidas por la empresa, lo cual les lleva a imponer sus ofertas en vez de otorgar los beneficios que los clientes realmente desean a través de una disciplina de planificación y ejecución. (Narayandas, 2005)

### **6.3. Programas de Lealtad**

Las aportaciones de (Nunes & Drèze, 2006) indican que el diseño de un programa de lealtad parte de una clara definición de los objetivos a lograr. Dichos objetivos se convierten en la base para determinar cuáles serán los mecanismos a seguir para su consecución y además servirán para realizar una medición constante de su eficacia; por tanto, se requiere tener sumo cuidado en los detalles que implica un programa de lealtad, desde el valor y naturaleza de los premios (o recompensas) hasta la forma en que sean entregados. En ese sentido, la ejecución competente y coherente se convierte en uno de los aspectos medulares de los programas de lealtad.

Los autores destacan que cualquier programa de lealtad no garantiza la “lealtad verdadera”, pero probablemente los programas de lealtad logren una relación a largo plazo con clientes rentables y felices, lo cual para los autores se convierte en una ventaja competitiva. En ese sentido, proponen cinco objetivos que deberían cumplir todo programa de lealtad:

**Evitar que los clientes deserten.** Debido a la importancia del valor del cliente en su ciclo de vida, los programas de lealtad crean barreras de salida, evitando que sus clientes sean atraídos por la competencia.

**Obtener una mayor participación en el gasto.** Otro objetivo de los programas de lealtad es captar la mayor proporción del consumo del cliente, lo cual puede lograrse motivando a que el cliente incremente sus transacciones con la empresa. Dentro de este objetivo se tiene el programa de puntos por compras, que suele estar diseñado bajo una

estructura de premisa convexa, es decir, a mayores niveles de gasto se obtienen premios proporcionalmente mayores.

**Impulsar a los clientes a hacer compras adicionales.** Este objetivo busca acelerar la demanda, incentivando compras no previstas por el cliente. Cabe destacar que dentro de estos programas se tiene una serie de niveles donde el cliente va logrando beneficios adicionales al pasar de un peldaño a otro, lo que suele impulsar al cliente a obtener los beneficios del siguiente nivel.

**Entregar una percepción sobre el comportamiento y las preferencias de los clientes.** Los programas de lealtad permiten captar información clave del cliente para comprender su conducta de compra y así desarrollar promociones específicas que se adecuen a su comportamiento. Para obtener un mejor resultado, los autores recomiendan que previa a la búsqueda de información se establezcan objetivos claros de marketing, de manera que las decisiones sean de mayor efectividad.

**Arrojar utilidades.** Según lo expuesto por (Nunes & Drèze, 2006), las empresas de renombre y antigüedad pueden convertir a sus programas de lealtad en centros generadores de utilidades, al convertirlos, de alguna manera, en negocios atractivos para otras empresas, que pueden adquirirlos y utilizarlos como premios para sus propios clientes.

Estos autores, en su investigación también identifican los siguientes componentes de los programas de lealtad:

**Divisibilidad de los premios.** Se refiere al número de oportunidades de canje y obtención de premios que ofrece un programa de lealtad. Es de suponer que los consumidores demuestran su preferencia por programas altamente divisibles, mientras que descartan aquellos de baja divisibilidad, por el umbral tan alto que han determinado para el canje de premios. Sin embargo, los encargados de marketing evitan ofrecer programas muy divisibles porque no son efectivos para encerrar al cliente. En ese sentido, se debe buscar un cuidadoso equilibrio de divisibilidad, donde el nivel correcto estará dado tanto por la determinación del uso anual del programa (el número de canje y premios otorgados), como por el nivel de diferenciación que la empresa quiere lograr.

**Sentido de la oportunidad.** Se ha evidenciado que los clientes con mayor antigüedad dentro de un programa de lealtad son quienes más lo usan, mientras que al inicio de su inscripción requieren de incentivos para aumentar su participación; en ese sentido se

destaca que los mejores programas de lealtad entregan un “progreso asistido”, en el que promueven una mayor participación de los clientes recién inscritos, orientándolos para alcanzar aquellas metas que parecen lejanas.

**Naturaleza de los premios.** Para lograr asociaciones satisfactorias con la marca, los programas de lealtad de mayor éxito suelen entregar premios relacionados con la satisfacción y no así con beneficios funcionales; decisión que se ve reforzada porque los consumidores se sienten atraídos por premios que no comprarían con su propio dinero.

**Expansión de la relación.** Adicionalmente a la entrega de un premio más satisfactorio, los programas de lealtad buscan otorgarle al cliente un nuevo producto y así lograr nuevas ventas en el futuro, de tal manera que se amplíe su relación con la empresa.

**Flexibilidad en las combinaciones de pago.** Para que la que empresa promueva el canje de premios entre sus clientes, puede desarrollar programas de lealtad que combinen tanto el canje de puntos como el pago en efectivo, lo cual lleva a que el cliente evidencie el beneficio del programa y así mismo la empresa incurra en menores costes.

Como conclusiones de su investigación, estos autores (Nunes & Drèze, 2006) evidencian los errores más frecuentes de los programas de lealtad ofreciente las siguientes recomendaciones:

**No crear un nuevo commodity.** Cuando los programas de lealtad sólo contemplan descuentos, se corre el riesgo de generar menor rentabilidad, dado que lo único que se hace es promover la compra realizada, creando así una tendencia hacia la deslealtad, que además podría convertirse en una guerra de precio entre los competidores.

**No premiar la deslealtad.** Los programas de lealtad buscan premiar la relación a largo plazo, en ese sentido los premios deben estar enfocados a convertirse en incentivos compatibles para la generación de compras repetidas y a futuro, no siendo sólo promotores de compras esporádicas; por tanto, los premios otorgados deben contemplar diferenciaciones entre clientes leales y menos leales.

**No premiar el volumen sobre la rentabilidad.** Medir la lealtad en base al volumen de compras no significa la relación adecuada, ya que los programas de lealtad se traducen en utilidades; por tanto, se hace necesario que las empresas analicen y premien a sus clientes en relación a la rentabilidad de los mismos.

**No regalar la tienda.** Si un cliente queda satisfecho con algún beneficio que no tiene costes adicionales para la empresa, entonces no es necesario entregarle beneficios adicionales, que sí incrementan los costes.

**No prometer lo que no se puede cumplir.** Cuando un programa de lealtad está basado en un tratamiento especial, la empresa debe asegurarse que los estándares del servicio especial sean mejores que para los clientes regulares, lo que se traduce en que el límite inferior del tratamiento preferencial debe estar en el límite superior de los clientes regulares.

#### **6.4. Deserción del Cliente**

Para el análisis de este apartado he considerado la investigación realizada por (Reichheld y Sasser, 1990), quienes exponen que los beneficios de la empresa aumentan a medida que su relación con el cliente se prolonga; en ese sentido, cuando el índice de deserción incrementa podría entenderse como la señal hacia un hundimiento de los beneficios.

De ahí que, las implicaciones de la deserción requieren ser transmitidas a lo largo y ancho de la empresa, para que en todos los niveles de la organización sean comprendidas y exista un compromiso real por enmendar las acciones y potenciar los beneficios.

Las tasas de deserción/abandono son un importante indicador que orienta hacia una mejora continua de la calidad, ya que pueden dirigir la atención de los directivos hacia aquellas cosas que han impulsado el abandono de un cliente, descubriendo de esta forma aquellos puntos débiles que deberían ser mejorados. Por tanto, las empresas deben generar mecanismos hábiles de obtención y análisis de información sobre el comportamiento del cliente a fin de reencaminar su actuación antes de que los beneficios empiecen a mermar.

Conjuntamente al cálculo de la tasa de deserción, es necesario determinar la tasa neta de rotación (TNR), que supone el crecimiento del mercado del periodo respecto al total del mercado actual; ya que como plantean (Coll & Pararikas, 2011), existen factores que determinan en el nivel de la rotación de los clientes: la infrecuencia del uso del producto; la durabilidad del producto; y la relación de cuán limitado es el rango de edad del público objetivo.

Siguiendo con Reichheld y Sasser (1990), identifican que muchas empresas aún no han entendido el coste real de perder un cliente, ya que no realizan un cálculo exhaustivo sobre el valor del cliente, debido a que sus sistemas contables no están estructurados para tal fin, quizás porque la mayoría de ellos se centra en costes e ingresos del periodo y no toman en cuenta los

“cash flow” esperados en el tiempo de vida del cliente, por tanto, es difícil hacer evaluaciones que determinen cuánto se debe invertir en retenerlos.

En la práctica totalidad de literatura de marketing consultada se identifica que las relaciones a largo plazo con los clientes ofrecen una serie de ventajas a ser consideradas por las empresas bajo una perspectiva de proyección a lo largo de la vida del cliente: desde su disposición a pagar más por los productos, hasta obtener publicidad gratuita por las recomendaciones que realizan, además de la disminución de costes de explotación ya que se les puede servir con mayor eficiencia debido a la experiencia adquirida sobre ellos.

Por este motivo, y como justificante necesario para el objetivo de la presente tesis, concluyo que será de vital importancia para las empresas, que comprendan el elevado coste que puede implicar la deserción de un cliente, dado que los ingresos esperados a largo plazo son una fuente creciente de beneficios. Reichheld y Sasser (1990) proponen que la comprensión de la economía de las deserciones es útil para:

- *“Demostrar que la mejora continua en la calidad del servicio no es un coste sino una inversión en un cliente que genera más beneficio que el margen de una venta por una sola vez”.*
- *“Saber que las deserciones están estrechamente ligadas a los beneficios, explicando por qué algunas empresas, que tienen unos costes unitarios relativamente altos, pueden seguir siendo perfectamente rentables. Las empresas con clientes antiguos y fieles pueden superar económicamente a las competidoras con costes unitarios más bajos y una alta cuota de mercado, pero con una alta rotación de clientes. Las estrategias de baja deserción pueden superar abrumadoramente a las estrategias de bajo coste”.*
- *“Evidenciar que el nexo entre deserciones y beneficios proporciona una guía para el crecimiento lucrativo”.*

Otra importante aportación de (Reichheld y Sasser, 1990), se refiere a la gestión de las deserciones. Si bien los autores parten de una premisa respecto a la dificultad de definir la deserción, también convienen en que la clave para aclarar este concepto estará en identificar el comportamiento del flujo económico de los clientes respecto a su relación con la fidelidad.

De tal manera que, para lograr una adecuada gestión de las deserciones, las empresas deben estar orientadas hacia la observación de los clientes que abandonan la empresa a fin de poder analizar la información que obtengan de ellos y así promover actuaciones orientadas a una mejora.

En ese sentido se propone lograr un contacto con clientes que han terminado la relación con la empresa, o están a punto de hacerlo, para que así se pueda evidenciar las señales de alerta que servirán de base para implantar las mejoras pertinentes. Según las aportaciones de los autores, el análisis de las deserciones requiere de preguntas específicas y pertinentes sobre el porqué de la deserción del cliente. La información que pueda obtenerse de la observación y análisis de estos clientes, puede ser de amplia utilidad, en el sentido de que representarían una señal sobre diversos aspectos que van desde temas referidos a la competencia como pueden ser precio o tipo de productos que le hayan resultado atractivo al cliente, hasta aspectos relacionados con la propia empresa, tales como la identificación de aquellos productos no competitivos, promociones costosas, e incluso la orientación hacia inversiones que deberían realizarse para lograr servicios de mayor rentabilidad.

Los autores identifican que el uso de tasas de deserción ayuda a las empresas a aclarar las características del mercado que quieren obtener, de forma tal que sus objetivos de publicidad y promoción estén perfectamente alineados con el mismo.

Lograr calidad de servicio no significa retener al cliente a toda costa. Hay clientes a los que la empresa no debería preocuparse por ofrecerles servicio. Si se identifica que un cliente es poco leal o no rentable la empresa no debería retenerlo.

Finalmente, (Reichheld y Sasser, 1990) plantean la necesidad de lograr una cultura orientada a la ausencia de deserciones, lo cual parte de la comprensión de los beneficios que esta genera y así obtener un compromiso en todos los niveles de la organización donde puedan materializarse las mejoras continuas gracias a ese ciclo de observación, análisis y actuación descrito en este apartado.

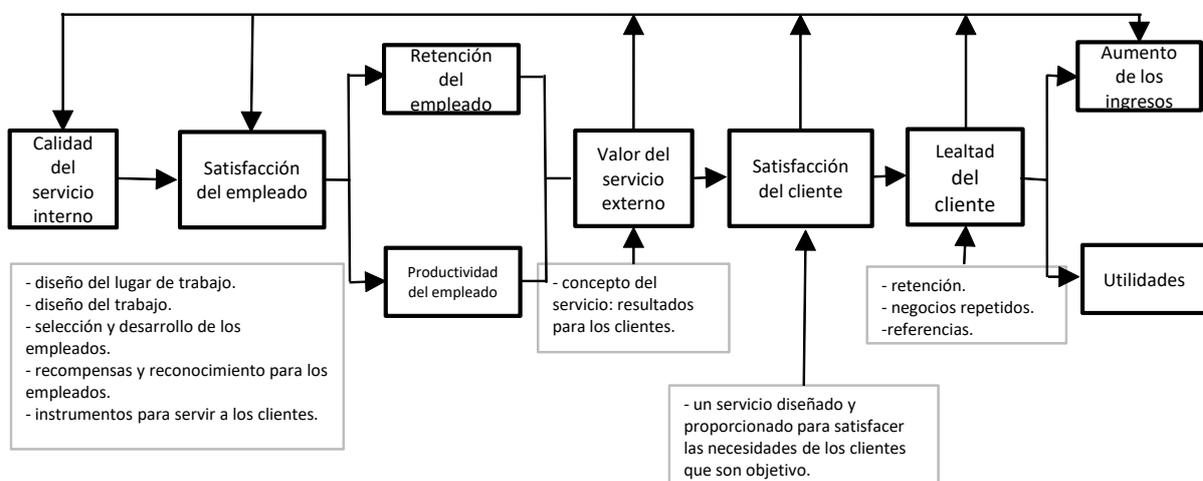
Dado que las tasas de deserción son medibles y gestionables, los directivos pueden utilizarlas tanto para establecer objetivos concretos y vigilar su evolución, así como para también incentivar a los empleados en su actuación.

## 6.5. Modelo de Lealtad

Para definir una propuesta de lealtad en el modelo, consideraré la aportación de (Heskett, Jones *et al.*, 1994) respecto a la cadena de servicio-utilidad, además del mecanismo propuesto por (Reichheld, 1993) relacionado al enfoque sistémico de coste-beneficio.

### 6.5.1. La cadena de Servicio-Utilidad

“La cadena de servicio-utilidad establece una relación entre las utilidades, la lealtad del cliente, y la satisfacción, la lealtad y la productividad del empleado. Los eslabones en la cadena (que se deberían considerar como proposiciones) son los siguientes: la lealtad del comprador es lo que estimula primordialmente las utilidades y el crecimiento. La lealtad es un resultado directo de la satisfacción del cliente. La satisfacción está influida en gran parte por el valor de los servicios proporcionados. El valor se crea por medio de empleados satisfechos, leales y productivos. A su vez, la satisfacción de éstos es primordialmente el resultado de servicios de apoyo de elevada calidad y de políticas que permiten proporcionar resultados a los clientes”. (Heskett, Jones *et al.*, 1994)



**Figura 6.3.** Los eslabones en la cadena de servicio-utilidad. Fuente: Heskett, Jones *et al.*, 1994

La cadena de servicio-utilidad también se define mediante una clase especial de liderazgo. La base de éxito de este modelo descansa en una cultura empresarial centrada en el servicio a los clientes y al personal; por lo que los directivos subrayan la importancia de cada cliente y de cada empleado, demostrando una alta disposición y habilidad para estrechar la comunicación entre ambos. (Heskett, Jones *et al.*, 1994)

Bajo este contexto, los responsables de servicio prestan atención a tres factores que impulsan las utilidades: invertir en las personas, incorporar tecnología que apoye al personal de primera línea, y renovar las prácticas de contratación, capacitación y compensación vinculada al desempeño de los empleados en todos los niveles. Al tener una estrategia orientada hacia colaboradores leales y comprometidos con el servicio, ellos prestarán un servicio de alta calidad de manera que el cliente sentirá que ha satisfecho sus necesidades y expectativas, logrando así su fidelización con la empresa y una rentabilidad a largo plazo. (Heskett, Jones *et al.*, 1994)

Para redundar la importancia que cobran los empleados dentro las empresas orientadas hacia el cliente, dentro la cadena de servicio utilidad desarrollada por (Heskett, Jones *et al.*, 1994) proponen los siguientes eslabones que destacan dicha importancia:

**La lealtad de los empleados impulsa la productividad**, ya que la rotación de personal provoca una pérdida de la productividad y por ende una disminución de la satisfacción del cliente.

**La satisfacción de los empleados impulsa la lealtad**, en el sentido de que el compromiso que asuma los empleados hacia la empresa tiene estrecha relación con su nivel de satisfacción, lo cual nuevamente redundará en la satisfacción del cliente.

**La calidad interna impulsa la satisfacción de los empleados**, dado que la calidad interna se evidencia por los sentimientos y actitudes que tengan los empleados hacia sus compañeros, su puesto de trabajo y la organización en su conjunto, la generación de un clima de satisfacción al interior de la empresa traerá resultados eficientes para los clientes.

Para lograr el éxito de este modelo, los autores proponen la adopción de un proceso de auditoría que permita verificar la: utilidad y crecimiento, satisfacción del cliente, valor del servicio externo, productividad de los empleados, lealtad de los empleados, satisfacción de los empleados, calidad en el servicio interno, liderazgo y la relación de los indicadores.

### 6.5.2. Coste - Beneficio

Reichheld (1993) plantea que la lealtad se trata de un sistema de auto-refuerzo en el que se debe atraer y conservar tanto a clientes como a empleados con elevado nivel de calidad, lo cual redundará en efectos económicos de ingresos, costes y rentabilidad. Por tanto, se hace necesario



Con el enfoque sistémico de costes-beneficios se puede lograr una valoración de los vínculos entre lealtad y utilidad, ya que este autor propone una comprensión de cuatro aspectos o facetas que requieren de atención simultánea ya que todas ellas afectan al sistema. Estos cuatro aspectos importantes del negocio son: clientes, oferta de producto/servicio, empleados y sistemas de medición.

**Clientes.** Las empresas deben buscar los clientes “adecuados”, que son aquellos con los que se pueden lograr relaciones a largo plazo. Según el autor la demografía y el comportamiento histórico de compra proporcionan indicios de lealtad por parte del cliente, por ejemplo: las personas que compran por una referencia personal, quienes compran a un precio estándar y no de promoción, los propietarios de bienes inmuebles, las personas de edad madura y las poblaciones rurales.

El mecanismo propuesto por (Reichheld, 1993) para encontrar clientes leales se basa en un análisis que permita determinar los segmentos que se adecúan a la propuesta de valor de la empresa. Un adecuado análisis definirá segmentos homogéneos lo cual conlleva a la mejora económica de servir a esos segmentos. Así mismo, el autor sugiere utilizar índices históricos de recompra para determinar segmentos de clientes potenciales.

**Productos y servicios.** Para la conservación de los clientes identificados como “adecuados”, las empresas deben desarrollar mecanismos que les permita obtener un conocimiento íntimo de los mismos, y así obtener información intuitiva y reflexiva del mercado, de manera que puedan aprovechar ese conocimiento para desarrollar productos y servicios que se ajusten a las necesidades cambiantes de dichos clientes. Si se descuida el desarrollo de productos y servicios se corre el riesgo de que otro proveedor lo haga. Así mismo, cabe destacar que las empresas pueden sentirse tentadas por desarrollar productos para atender nuevos mercados, sin embargo, tiene más sentido quedarse con los segmentos de clientes actuales y crear un mayor volumen de venta entre ellos.

**Empleados.** Los empleados de primera línea ejercen un poderoso efecto en la lealtad del cliente ya que crean un lazo de confianza, por lo que las empresas deben incorporar y conservar empleados adecuados, dispuestos a un continuo aprendizaje que los hará más productivos y redundará en la confianza de los clientes. En ese sentido, se tiene que la retención de los empleados es decisiva para la retención de los clientes. En este aspecto, el autor destaca que las remuneraciones altas se convierten en el mayor incentivo para la permanencia de los empleados, por este motivo, las compañías enfocadas en la lealtad comparten con sus colaboradores los beneficios obtenidos gracias a la filosofía de lealtad adoptada.

**Medidas de Lealtad.** Un sistema basado en la lealtad requiere de medidas e índices que cuantifiquen los resultados obtenidos por la relación causa-efecto de dicho sistema. La situación actual todavía muestra una gran cantidad de sistemas contables y de gestión que no contemplan lo que impulsa el valor de los clientes.

Reichheld (1993) expone que la lealtad del cliente tiene los siguientes efectos:

- Los ingresos aumentan como resultado de las compras repetidas y de las referencias.
- Los costes disminuyen como resultado de menores gastos de adquisición y de la eficiencia de servir a clientes experimentados.
- La retención de empleados se incrementa debido a que aumenta el orgullo y la satisfacción en el trabajo desempeñado, lo que a su vez crea un círculo que refuerza la lealtad del cliente, reduce los costes de contratación y capacitación, además de elevar la productividad.

Por tanto, se tiene que a medida que los costes disminuyen y los ingresos aumentan, también aumentan las utilidades. (Reichheld, 1993)

### **6.5.3. Clientes**

Para el desarrollo de éste apartado del trabajo en relación directa con la lealtad, debo considerar la importancia que cobra la segmentación de clientes, ya que es la única forma de cubrir las expectativas de aquellos segmentos identificados como objetivo (aclarando que la segmentación por producto difiere de la segmentación de clientes).

#### **a) Segmentación de Clientes**

Según (Sternthal & Tybout, 2002) *“la segmentación implica dividir el mercado de consumidores potenciales en subgrupos homogéneos. Estos subgrupos pueden distinguirse según sus modelos de conducta, actitudes, características demográficas, perfil psicológico y otros factores por el estilo.”*

Por tanto, si la empresa desea desarrollar el concepto de un servicio que, además de satisfacer a los clientes sea rentable, debe ineludiblemente partir de una estrategia que ha sido pensada de forma deliberada, ya que la misma, se convierte en el paso esencial para lograr una mezcla

óptima, en cuya esencia se encuentra la segmentación de los clientes, dado que a partir de la misma se podrá conocer el nivel de servicio para los distintos conjuntos de clientes, calculando la relación entre costes y beneficios de ofrecerles un buen servicio (Davidow y Uttal, 1989).

Si bien el objetivo de una segmentación es aislar un conjunto razonablemente homogéneo de clientes que puedan ser atendidos con rentabilidad, cabe destacar que un segmento de clientes difiere de los segmentos tradicionales del mercado, en que suele ser más estrechos, debido a que exige una mayor concentración en las expectativas personales; ya que al partir de la premisa básica de que una segmentación por clientes se concentra en lo que éstos esperan, se evidencia que dichos segmentos no podrán ser demasiados amplios porque podrían convertirse en un obstáculo para lograr un servicio de calidad superior, en el entendido de que un servicio que se preste de manera unificada o rutinaria difícilmente podrá satisfacer o superar las expectativas de todos sus clientes, a diferencia de una segmentación habitual de mercado, donde un mismo producto resulta atractivo para diversos clientes (Davidow & Uttal, 1989).

Así mismo, la segmentación por servicios permite escoger al tipo de clientes que se desea atender y la forma en que debería estructurarse los puntos de contacto, de tal manera que se convierte en la pauta que marca el rumbo hacia la optimización de la productividad e incremento de la rentabilidad de las operaciones (Davidow & Uttal, 1989).

Para desarrollar segmentos útiles, las empresas requieren analizar las características de sus clientes y de su negocio, a fin de que les sirvan de base para realizar una clasificación que los oriente hacia una estrategia enfocada en el servicio. En ese sentido, estos autores, plantean que las características de tipo financiero permiten obtener una segmentación preliminar, en la que se demuestra una noción de los beneficios y los costes de las distintas estrategias de servicio.

Dichas características pueden ser:

- Por el valor económico del cliente.
- Cuantía de la venta.
- Por costes de ofrecer el servicio.
- La absorción del servicio por parte del cliente.
- Por el valor que el cliente le da al servicio.
- Por el valor de las expectativas del cliente.

Según (Davidow & Uttal, 1989) *“el posicionamiento del servicio comienza con cuatro elementos determinados: los segmentos objetivo, las expectativas de esos segmentos, la estrategia para superar esas expectativas y las posiciones de los competidores, es decir, las imágenes que éstos han creado en la mente de sus clientes”*.

### **b) Los Clientes como Fuente de Competencia**

Habiendo introducido la importancia de lograr una adecuada segmentación que permita identificar cuáles son los clientes que se desea atender a fin de poder desarrollar una propuesta de valor acorde a sus expectativas, se hace necesario destacar que el rol del cliente adquiere una nueva dimensión, convirtiéndose en un socio de la empresa que desea participar más activamente en el desarrollo de productos y servicios. De esta manera, las empresas que aprovechen el conocimiento que adquieran de sus clientes, promoviendo la comunicación bidireccional, habrán encontrado que el cliente se ha convertido en una fuente de competencia.

En ese sentido, (Prahalad & Ramaswamy, 2000) convienen en que los directivos mínimamente deberían aceptar cuatro realidades fundamentales: tienen que 1) alentar un diálogo activo, explícito y continuo con sus usuarios 2) movilizar comunidades de clientes (los clientes de la nueva economía buscan formar sus propias comunidades virtuales) 3) Gestionar la diversidad de los clientes y 4) Crear de manera conjunta (con ellos) experiencias personalizadas.

### **c) Gestión de la Relación con el Cliente**

Son múltiples los autores que coinciden en que la relación a largo plazo entre proveedor y cliente se ha convertido en el gran reto para las empresas, ya que de dicha relación se obtendrán mayores ventajas en el futuro para ambos –clientes y proveedores-; por tanto, se demanda un continuo contacto que permita una constante retroalimentación para evidenciar las cambiantes necesidades de los clientes y así propiciar la adecuación de los productos y servicios a las mismas.

El valor consecuencia de la relación vendedores-compradores son todos aquellos beneficios que obtienen los clientes con independencia del núcleo del servicio en sí. El valor percibido por el cliente será la su propia evaluación total de la utilidad del servicio recibido, como diferencia entre lo que es recibido y lo que es dado (Viscarri, Mas & López, 2010). Cuanto mayor

proximidad existe en las relaciones proveedor-cliente, existe una mayor probabilidad para que el cliente cambie la evaluación del producto que está adquiriendo, derivando hacia una evaluación de la relación como tal. Por este motivo, actuar sobre dicha relación es considerada fundamental en el objetivo de proveer un valor superior a los consumidores, y por tanto elemento clave en la obtención de una ventaja competitiva sostenible. La habilidad de la compañía para proveer de mayor valor a sus clientes es considerada como la más importante de las estrategias de éxito de una organización. Si asumimos el caso de un comercio minorista, el cual es fundamentalmente un negocio de “servicios”, es fácil identificar que para el cliente será fundamental la relación que se establezca entre las partes. Un cliente será leal a un establecimiento cuando mayor sea el conocimiento que tenga del mismo, ya que este conocimiento le genera una percepción de confianza (y por tanto de seguridad), y en cierta modo disminuye el riesgo existente ante la elección de un nuevo proveedor para el mismo servicio (Castro & Armario, 1999).

(Gwinner, Gremler & Bitner, 1998) identificaron en su investigación cuatro tipos de valores positivos obtenidos: a) beneficios sociales, b) beneficios psicológicos, c) beneficios económicos y d) beneficios de personalización. Los primeros de ellos, los sociales hacen referencia a la relación entre cliente y proveedor (fraternización). Este tipo de beneficios son predominantes ante aquellos servicios donde el grado de contacto interpersonal clientes-empleados es elevado, lo que provoca que dichos beneficios sociales (Jackson, 1993) prevalecen y se fortalecen con el mantenimiento de una relación en el tiempo. Los beneficios de tipo psicológicos hacen referencia a los sentimientos que se generan en el momento que los compradores mantienen una relación estable con los proveedores (Bitner, 1995). Los beneficios de tipo económicos guardan relación directa con el nivel de ahorro económico obtenido (Peterson, 1995) porque: se reducen los gastos de transporte, se ahorran tiempos de localización de un nuevo proveedor, los comerciantes facilitan descuentos o reducción de precios para obtener una fidelización. Y finalmente, los beneficios de personalización que contemplan las percepciones de trato preferencial, atención extra o reconocimiento personal, así como servicios especiales no disponibles para otros clientes considerados nuevos. En los detallistas donde aún prevalecen los encuentros personales entre el cliente y el proveedor del servicio, se crea una interacción que facilita el contacto con el cliente, así como la clientelización de las relaciones y la atención se convierte en un encuentro social (Cano, 2015).

Así, por ejemplo, (Rust, Moorman *et al.*, 2010) explican que las empresas han empezado a generar mecanismos para derivar a sus clientes hacia otras partes de la organización que

comercializan distintas marcas a medida que éstos van cambiando sus necesidades; mientras que (Levitt, 1983) habla de una relación de “matrimonio” entre la empresa y el cliente, la cual debería darse gracias a la comprensión y planificación de la gestión anticipada de dicha relación. En ambos casos se puede evidenciar que la clave es la relación a largo plazo, que según (Levitt, 1983) nace de las buenas relaciones que se mantengan con el cliente para que éste comparta sus planes y expectativas con la empresa, o al menos tenga la disposición de proveerle información sustancial que sea utilizada para brindarle un mejor producto o servicio.

En ese sentido, (Levitt, 1983) manifiesta la necesidad de una mayor proximidad física entre el cliente y el proveedor, que le permita a éste último descubrir las necesidades, deseos y temores que servirán de base para el diseño y suministro de un producto que contemple las características identificadas en lo que el autor denomina “penetrar en el dominio del cliente”; de tal manera que la oferta vaya más allá de un simple producto, convirtiéndose en un conjunto de valores que satisfacen a los compradores, es decir un “producto aumentado”.

Tal como he expuesto hasta el momento, identificamos que las relaciones entre cliente y proveedor son relaciones evolutivas que demandan un continuo contacto y son capaces de generar sistemas de dependencia recíproca, originados en una adecuada relación, donde tanto el comprador como el proveedor obtienen beneficios. En ese sentido, se evidencia que a medida que el tiempo de relación con el cliente aumenta, hay aspectos que cobran mayor interés que la propia tecnología, tales como los servicios, la confianza, la flexibilidad y la calidad de las relaciones humanas y organizativas entre proveedor y cliente. (Levitt, 1983)

#### **d) La experiencia del Cliente**

En lo que respecta a la gestión de la relación con el cliente debo destacar a (Fournier, Dobscha y Mick, 1998) quienes indican en su investigación que se hace necesario generar un equilibrio entre dar y recibir, ya que si una empresa dice estar interesada en el cliente, sus acciones deberían demostrarlo, así por ejemplo: cuando una empresa pide amistad, fidelidad y respeto a sus consumidores, se deberá esforzar por retribuir dicha amistad, fidelidad y respeto, porque de lo contrario se generaría una percepción en el cliente de desventaja, pensando que los beneficios de esta relación van en una sola dirección.

Otro aspecto importante que destacan es que las empresas suelen preocuparse por aquellos clientes a los que consideran “mejores”, haciendo que los otros se sientan menospreciados pese a que ellos también generan ingresos. En ese sentido, (Fournier, Dobscha *et al.*,1998) proponen que las empresas asuman un papel de socios dentro de esta relación, de manera que los clientes las perciban como aliadas y amigas, dispuestas a cumplir su promesa como oferentes de soluciones.

Será (Meyer & Schwager, 2007) quienes definan la experiencia del cliente como *“la respuesta interna y subjetiva de los clientes ante cualquier contacto directo o indirecto con una empresa. El contacto directo generalmente ocurre en el proceso de compra, uso y servicio, y suele ser iniciado por el cliente. El contacto indirecto implica la mayoría de las veces encuentros no programados con representaciones de los productos, servicios o marcas de una empresa, y se expresa en recomendaciones o críticas verbales de otros clientes, publicidad, informes de noticias, reseñas, etcétera”*.

Toda relación empieza con expectativas, definidas tanto por las experiencias previas con los productos, como las condiciones de mercado, la competencia y la situación personal del cliente. Las expectativas son el parámetro que utiliza el cliente para medir sus experiencias de contacto con la empresa, de tal manera que los resultados pueden ser positivo o negativos. (Meyer y Schwager, 2007)

Bajo este contexto, para el análisis de la experiencia del cliente, la propuesta de estos autores se basa en tres patrones de información:

**Patrones pasados.** Se refiere al análisis de base de datos histórica en la que se monitorizan grandes cantidades de transacciones y que permiten simular posibles comportamientos de uso.

**Patrones actuales.** Plasman una relación continua con el cliente ya que permiten descubrir su conocimiento sobre proveedores alternativos, su deseo sobre nuevas funciones y su percepción sobre competitividad.

**Patrones potenciales.** En base al análisis e interpretación de la información obtenida en patrones pasados y actuales se pueden descubrir oportunidades futuras.

Consideran que un aspecto importante dentro de la gestión de experiencias del cliente respecto al contacto directo que tiene con la empresa, es el rol que cumplen los empleados en el interior de ésta, ya que sin el compromiso de ellos no se podría materializar ninguna estrategia; en ese

sentido, además de que la dirección se involucre en la aportación de información sobre las experiencias de los clientes y en parte de la toma de decisiones, se hace necesario que tanto los procesos de trabajo, sistemas y estructura de la empresa estén alineados hacia la importancia de dicha experiencia, en la que cada área contribuye al logro de la misma:

- Marketing: aporte la identificación de necesidades, gustos y estándares de cada uno de los segmentos objetivo del mercado.
- Operaciones de Servicio: asegure que los procesos y prácticas estén adecuados a cada punto de contacto.
- Desarrollo de Producto: diseñe experiencias a través del uso de los productos y servicios.
- Tecnologías de la Información: integre la información generada por los diferentes sistemas relacionada a la experiencia del cliente.
- Recursos Humanos: establezca estrategias de gestión de los colaboradores basadas en las experiencias del cliente.

A conclusiones similares llegan las investigaciones de (Berry, Wall & Carbone, 2006) concuerdan en que el éxito de la gestión de la experiencia del cliente, involucra el apoyo de los diferentes niveles jerárquicos de la empresa, ya que se requiere de una visión sistémica y coherente, materializada a través de la cultura de la empresa, que va desde el compromiso genuino de la dirección, hasta la participación consciente de los empleados de primera línea. Para (Haeckel, Carbone y Berry, 2003) una buena experiencia del cliente es un buen servicio; es decir que la experiencia es el servicio en sí mismo. De la interacción que tienen el cliente con la empresa se generan claves de experiencia definidas como ese “algo” en la experiencia de servicio que el cliente percibe cuando está presente y echa en falta cuando no lo está; de tal manera que las claves crean la experiencia de servicio a través de su influencia en los pensamientos, sentimientos y comportamiento de los clientes (Berry, Wall *et al.*, 2006).

#### **d.1. La experiencia del cliente en Servicios**

*“Un servicio es una actividad con cierta intangibilidad asociada, lo cual implica alguna interacción con clientes o con propiedad de su posesión, y que no resulta en una transferencia de propiedad. Puede ocurrir un cambio en las condiciones; la producción de un servicio puede estar o no íntimamente asociada con un producto físico”.* (Payne, Díaz Mena *et al.*, 1996)

Según (Heskett, 1987), las políticas y procedimientos son los recursos que permiten a las organizaciones enlazar el concepto de servicio y estrategia operativa, a fin de lograr la máxima

diferencia entre el valor del servicio para los clientes (el concepto de servicio) y el coste de prestarlo, destacando que dicha diferencia es determinante para el incremento de utilidades.

Este autor evidencia que las empresas de alto rendimiento ejecutan estrategias en común que les ha llevado a alcanzar el éxito. Dentro de dichas estrategias se tiene:

**Estrecha coordinación de las relaciones entre marketing y operaciones.** A diferencia de las organizaciones tradicionales donde la coordinación es realizada por los directivos, las organizaciones de alto rendimiento se caracterizan por integrar las funciones de marketing y de operaciones desde los niveles más bajos.

**Una estrategia construida alrededor de una visión estratégica del servicio.** Para este autor la **visión estratégica del servicio** “*consiste en identificar un segmento objetivo del mercado, desarrollar un concepto de servicio para satisfacer las necesidades de los clientes objetivo, codificar una estrategia operativa para apoyar el concepto de servicio, y diseñar un sistema de prestación del servicio para respaldar la estrategia operativa*”.

**La capacidad de reorientar el servicio estratégico hacia dentro, enfocándolo sobre los empleados.**

**Énfasis en el control de calidad basado en un conjunto de valores compartidos, el grupo de pares, incentivos generosos y, cuando sea posible, una relación estrecha con el cliente.** Las organizaciones de alto rendimiento consideran aspectos tales como: el diseño de cargos con mayor visibilidad, procesos minuciosos de selección y capacitación que desarrollen un sentimiento de orgullo por el servicio brindado, control eficaz del grupo de pares, la asignación cuidadosa y la distribución del entorno en el que se trabaja, e incentivos ligados a las medidas de desempeño, todo lo que redundará en un mayor énfasis en la calidad

**Una apreciación imparcial de los efectos de la escala sobre la eficiencia y la eficacia.** El autor explica que en las organizaciones de servicios las economías de escala suelen ser más importantes a nivel de la compañía que a nivel de la unidad operativa, ya que, al darse una mayor explotación de los efectos de la red con el desarrollo de nuevos puntos de contacto con el cliente, se puede generar una pérdida de flexibilidad y mayor dificultad de supervisión, lo cual incrementará los costes de operación.

**El reemplazo de los activos por información.** Las organizaciones de alto rendimiento son conscientes de que la información les proporciona medios innovadores para

reemplazar activos; es decir que, a través del aprovechamiento de los datos obtenidos, tales como pronósticos, control de inventario y otros, pueden optimizar sus operaciones.

**La explotación de la información para generar más volumen de negocios.** Con el desarrollo de las tecnologías las empresas están aprovechando la información obtenida a través de sus distintas áreas funcionales, convirtiendo a esa “acumulación de conocimientos” en el arma principal para competir y generar nuevos negocios.

## **d.2. Propuesta de Valor**

El enfoque de propuesta de valor plantea que las empresas requieren concentrarse seriamente en la forma en que sus productos y/o servicios son valorados por sus clientes, de tal manera que las empresas conciben como una disciplina el conocer a sus clientes, que les llevará a tomar decisiones más adecuadas respecto hacia dónde fijar sus recursos escasos para desarrollar nuevos productos o soluciones. (Anderson, Narus & Van Rossum, 2006) proponen una terna de clasificación respecto a la forma en que los proveedores utilizan el concepto de “propuesta de valor”: todos los beneficios, puntos favorables de diferencia y foco de resonancia.

**Todos los beneficios.** La investigación de los autores determina que la mayoría de los directivos, al ser consultados en la elaboración de una propuesta de valor para el cliente, listan todos los beneficios que sus productos y/o servicios podrían otorgar a los clientes meta, sintiéndose más seguros cuando dicha lista, incluye una mayor cantidad de beneficios.

Este enfoque requiere de los directivos un menor esfuerzo sobre el conocimiento de los clientes y competidores. Su simplicidad encierra una importante desventaja: los directivos podrían alegar beneficios que carecen de importancia para los clientes objetivo.

Otra distorsión de este tipo de propuesta, es que muchos beneficios podrían ser puntos de similitud con los de la siguiente mejor alternativa de mercado, disolviendo el efecto de diferenciación. En ese sentido, se hace necesario que los directivos determinen cuáles son los elementos de similitud y de diferencia en sus propuestas de valor.

**Puntos favorables de diferencia.** Esta propuesta reconoce en forma explícita que el cliente tiene otra alternativa, es decir que, el cliente puede optar por el producto/servicio de la competencia; por tanto, la empresa debe determinar la diferencia que existe entre su producto y la siguiente mejor alternativa en el mercado, un proceso que, obviamente, requiere del conocimiento de dicha alternativa. Una vez conocida esa diferencia se podría plantear al cliente una solución distinta.

Al conocer cuál es el elemento de un producto o servicio que lo diferencia de la siguiente mejor alternativa, la empresa puede enfatizar dicho elemento diferenciador, y así evitar el error de comunicar diferencias que ofrecen poco valor para el cliente objetivo.

**Foco de resonancia.** Este enfoque reconoce que los directivos que deciden sobre las adquisiciones tienen un nivel de responsabilidad más alto, disponiendo de un menor tiempo. Estos directivos preferirán negociar con proveedores que entiendan los aspectos cruciales de su empresa y que brinden una propuesta de valor sencilla, pero al mismo tiempo poderosamente atractiva. Los proveedores deben entregar una oferta perfeccionando sus productos o servicios en aquellas variables que más importen al cliente objetivo, señalando y evidenciando el valor de su desempeño superior (valor añadido) e informando de forma que transmita una comprensión avanzada de las prioridades del negocio del cliente.

Para comparar los elementos de valor con los de la siguiente mejor alternativa, recomiendan obtener una adecuada comprensión sobre lo que representan los siguientes tres elementos de valor: puntos de similitud; puntos de diferencia y puntos de controversia (Anderson, Narus *et al.*, 2006).

A su vez (Narayandas, 2005) propone la necesidad de **una tipología de beneficios**, en la que se destaca que las empresas deben desarrollar una estrategia adecuada de comunicación que dé a conocer los beneficios económicos, técnicos, sociales y de servicio que brindan, en vez de suponer que los compradores entienden el valor de los productos y servicios.

### **d.3. Oferta Combinada de Productos y Servicios**

La necesidad de combinar productos con servicios por parte de las empresas, queda resaltada en la investigación de (Shankar, Berry y Dotzel, 2009), en un esfuerzo por aumentar los ingresos y equilibrar sus flujos de caja, asumiendo que éstas soluciones híbridas pretenden brindar un valor superior, de tal manera que, se puedan atraer clientes nuevos y aumentar la demanda entre los ya existentes.

Al respecto, estos autores destacan en su investigación la identificación de cuatro tipos comunes de ofertas híbridas, donde existen dos características subyacentes que determinan cómo los clientes valorarán y usarán una oferta:

- La primera es la complementariedad, entendida como el grado en que aumenta el valor para el cliente cuando el producto y el servicio se usan en conjunto.
- La segunda es la independencia que pueda existir entre los bienes y servicios ofertados, ya que podrían ser altamente o relativamente independientes, de manera que serían comercializados como paquetes o por separado.

Expongo a continuación los cuatro tipos de ofertas híbridas propuestas por (Shankar, Berry *et al.*, 2009):

**Paquete flexible.** Este tipo de paquete se da cuando los productos y servicios en sí mismos son altamente independientes, pero también son altamente complementarios; es decir que su aplicabilidad está indicada para productos y servicios complejos que abordan problemas engorrosos de los clientes.

Los autores sugieren que un paquete flexible puede ser la oferta híbrida ideal cuando: *“la commoditización del producto o servicio es baja y el problema del cliente es complejo”*.

**Paquete de oferta completa.** Este tipo de paquetes se da cuando existe baja complementariedad y una alta independencia entre el producto y servicio; es decir que la oferta resulta atractiva para los clientes que quieren estar seguros de que están recibiendo una oferta completa y de excelencia, mientras que la empresa puede apalancar una marca sólida para atraer a clientes a un servicio o producto que de otra forma no se hubiera diferenciado.

Los autores sugieren que, cuando *“la commoditización es alta, pero el producto o servicio es escalable, la mejor opción es el paquete de oferta completa”*.

**Paquete de beneficios múltiples.** Este tipo de paquete contempla productos y servicios altamente complementarios y dependientes entre sí, de tal manera que se da en productos y servicios que suelen ser agregados a la oferta básica inicial y que normalmente son inseparables; por lo que los beneficios tanto para el cliente como para la empresa son el resultado de dicha agregación a la oferta básica:

Los autores sugieren que un paquete beneficios múltiples pueden ser la oferta híbrida ideal cuando: *“el potencial de ingresos para el producto o servicio es alto, pero los ciclos de compra del producto y servicio están muy separados entre sí”*.

**Paquete por comodidad.** Esta combinación se caracteriza porque los productos y servicios presentan una complementariedad e independencia en grado mínimo; es decir que no brindan valor adicional en sí mismos, pero resultan atractivos para los clientes

debido a una fiabilidad del servicio y la conveniencia de compra, es propiciada por la empresa a fin de aumentar la participación en el gasto que el cliente realiza.

Los autores sugieren que un paquete por comodidad puede ser la oferta híbrida ideal cuando: *“el potencial de ingresos es bajo, pero la empresa conoce cuáles son los componentes que los clientes eligen primero”*.

#### **d.4. Innovación Centrada en el Cliente (ICC)**

Para profundizar en la ICC asumiré el modelo de (Selden & McMillan, 2006) quienes definen como característica principal de la innovación centrada en el cliente según a que se le otorgue sostenibilidad y rentabilidad en el crecimiento de ingresos. En ese sentido, la ICC permite a las empresas lograr una mejor y continua comprensión sobre quiénes son sus clientes y lo que quieren ellos.

La I&D de clientes tiene como objetivo mejorar la comunicación de la propuesta valor además de desarrollar experiencias completas y satisfactorias entre los clientes; por tanto, se convierte en crucial que los empleados de primera línea estén en el centro del proceso de ICC, ya que, por la naturaleza de sus funciones, son ellos quienes mantendrán un contacto directo con los clientes y se convertirán en la fuente de obtención de información para un aprendizaje sobre los mismos.

En el modelo propuesto por estos autores, se destaca que las empresas que utilizan el proceso de I&D de clientes, obtienen tres beneficios estratégicos:

- Un conocimiento detallado de sus clientes que les permite generar mayor valor que difícilmente podría ser imitado por sus competidores.
- Se genera un vínculo de compromiso del empleado hacia la empresa por el rol central que asumen dentro de la ICC, de tal manera que el cliente queda encantado con la atención que recibe, mientras que se aumenta la lealtad de los empleados y la rotación laboral disminuye.
- El aprendizaje continuo y profundo que promueve la ICC respecto a las necesidades de los clientes, lleva a que las empresas adopten una posición proactiva en favor de una constante innovación, de manera que la brecha de crecimiento se cierre.

De acuerdo a la investigación de estos autores, consideramos que las empresas con innovación centrada en el cliente desarrollan amplias ventajas competitivas, ya que ofrecen propuestas de valor cada vez más tentadoras, lo que redundará en beneficios superiores, que, al ser reinvertidos

nuevamente en su base de conocimiento del cliente, promueve un ciclo de aprendizaje continuo y virtuoso, convirtiéndose en una fuente inagotable de ventaja competitiva.

#### **6.5.4. Personal Laboral y Relación con clientes**

El modelo de (Schlesinger & Heskett, 1991) indica que empresas con una orientación al cliente asumirán la necesidad de centrar su atención en su personal laboral (los trabajadores), ya que serán éstos quienes creen o entreguen valor añadido a los clientes. Esta propuesta asume que las empresas:

- Valorarán las inversiones en personas tanto como las inversiones en máquinas, y algunas veces más.
- Utilizarán la tecnología para apoyar los esfuerzos de los empleados de primera línea, no simplemente para vigilarlos o sustituirlos.
- Harán que la selección y la formación sean decisivas tanto para los dependientes y los supervisores como para los directivos y los ejecutivos superiores.
- Vincularán la retribución a los rendimientos de los empleados en todos los niveles, no sólo los de la cúspide.

Por tanto, este modelo propone que un enfoque orientado a clientes llevará a que las empresas cambien desde sus estructuras y sistemas hasta las prácticas habituales de recursos humanos, tales como la incorporación, adiestramiento y remuneración. En ese sentido (Schlesinger y Heskett, 1991) indican que:

- En las nuevas estructuras los supervisores asumirán un rol de apoyo y formación, en lugar de únicamente dirección y control.
- Se utilizarán sistemas de información que colaboren a que los empleados sean parte fundamental de la aportación de valor para los clientes.
- La incorporación de trabajadores partirá de un proceso desde el que se pretende descubrir los valores y actitudes de los empleados con aquellos temas vitales para la cultura organizativa.
- La capacitación y adiestramiento permitirá desarrollar habilidades que consolidarán la denominada aportación de valor para los clientes, de ahí que cobre una amplia importancia para las empresas. Así mismo, una mayor capacitación de los empleados les ayudará a asumir actitudes proactivas en favor de una resolución real de los problemas de

los clientes, de forma tal que se pueda minimizar las fuentes de conflicto y pérdidas de fidelización.

- Al contar con personas más capacitadas y responsables se les debería ofrecer una mejor retribución como incentivo a su compromiso con la empresa. (Schlesinger y Heskett, 1991) aclaran que los empleados estarán más motivados si los incentivos se ligan a los indicadores de lealtad.

En la misma línea están las aportaciones de (Korschun et al., 2014; Valenzuela & Villegas, 2013; Zablah et al., 2012; Pugh, Dietz, Wiley y Brooks, 2002) quienes identifican los vínculos que conectan a los empleados con los clientes y los beneficios, que si bien están basados en la cadena de servicio-utilidad que he comentado anteriormente en este trabajo, se centra explícitamente en las prácticas internas de la empresa y el conjunto de percepciones de los empleados que influyen en la satisfacción del cliente. Se reflejan ocho prácticas:

**Orientación al cliente y énfasis en la calidad del servicio.** Los autores exponen que de acuerdo a su investigación los empleados de empresas orientadas al cliente, perciben que los directivos fijan metas y objetivos claros que los dirigen hacia la satisfacción de las necesidades de los clientes y la prestación de un servicio de alta calidad.

**Contribución de la dirección.** Otra de las características del modelo de vínculos es que evidencian que, tanto directivos como supervisores (inmediatos) se involucran en las actividades operativas diarias, con el fin de atender las dudas e inquietudes de los empleados.

**Contratación.** Dentro del proceso de contratación, los autores evidenciaron dos prácticas importantes: Primero, una selección cuidadosa de empleados en busca de un mayor potencial, principalmente en lo que se refiere a una actitud positiva del candidato hacia la atención al cliente. Segundo, en relación al control de número de empleados, a través de planes flexibles de contratación de personal que garanticen la presencia de un número adecuado de empleados cualificados.

**Formación.** La formación contribuye a perfeccionar las aptitudes y destrezas necesarias para servir al cliente, centrándose en el conocimiento del producto y servicio que se presta.

**Recompensas y reconocimiento.** La empresa recompensa el excelente servicio prestado a los clientes, a través de incentivos que tienen una relación directa con los resultados obtenidos. Cabe destacar que en estas empresas los empleados considerarán que sus

remuneraciones son justas en comparación con las de sus compañeros y los empleados de otras empresas similares.

**Trabajo en equipo.** Los autores encontraron que este tipo de empresas generan sistemas de servicio basados en el trabajo en equipo, ya que de una constante y adecuada coordinación entre las diferentes áreas funcionales se logra un máximo rendimiento que contribuye al alcance de los objetivos.

**Sistemas de apoyo.** Las empresas proporcionan apoyo a sus empleados facilitándoles herramientas tales como sistemas informáticos, que facilitan y optimizan la relación con el cliente interno y externo.

**Respuesta del cliente.** Dentro de la filosofía de este tipo de empresas existe una búsqueda activa para obtener información sobre la percepción del cliente, de tal manera que la misma sea utilizada para mejorar la prestación del servicio.

Otro aporte respecto a la importancia del personal dentro la prestación del servicio es el que propuso (Heskett, 1987), en cuya investigación evidenció que las empresas de alto desempeño poseen una visión dirigida hacia dentro, en la que consideran a sus empleados como un grupo tan importante como el de los clientes.

## 6.6. Medición de la Lealtad

Aunque he tratado con anterioridad los modelos de lealtad, ahora que también he profundizado en la necesidad de una estrategia centrada en el cliente, procedo a analizar (sobre la base de su correlación necesaria para esta tesis) el uso de nuevos indicadores que evalúen su eficacia, para esto, recurro a autores como (Rust & Zahorik, 1993; Rust, Moorma y Bhalla, 2010) quienes proponen las siguientes consideraciones:

- En primer lugar, las empresas necesitarán enfocarse en la rentabilidad de los clientes, dando menor importancia a la rentabilidad de los productos.
- En segundo lugar, las empresas deberán prestar mayor importancia al Valor Vitalicio del Cliente (VVC) y menos atención a las ventas, ya que éste indicador permite realizar una evaluación sobre las utilidades que serán generadas por un cliente en el futuro, lo que redundará en mejores resultados a largo plazo. Todo esto cobra mayor importancia ante una tendencia de que las empresas informen dentro sus estados financieros sobre aquellos activos intangibles, que se ven reflejados en ciertos indicadores centrados en el cliente, tales como la retención, el valor del cliente y de la marca.

- En tercer lugar, las empresas deberán perseguir como fin máximo la construcción de la rentabilidad del cliente, lo cual implica un cambio de enfoque donde aumentar la rentabilidad de marca es considerado como el medio que permite alcanzar el fin antes mencionado.
- En cuarto lugar, y sobre la misma línea del párrafo anterior, se hará necesario que las empresas pongan mayor atención en la participación de la rentabilidad de los clientes, entendida ésta como el valor de la base de clientes de una firma dividido por el valor total de los clientes en el mercado.

Sobre la base de este enfoque, se identifica la necesidad por parte de las empresas de un diseño de sus sistemas de información comerciales focalizándolo en el cliente, de forma que se beneficien de la relación de fuentes de información del que disponen, aprovechando los tres niveles existentes: individual, de segmento, y total. (Rust, Moorman *et al.*, 2010)

- A nivel individual, el indicador clave es el valor vitalicio del cliente, que se obtiene de la base de datos que compile la empresa, y donde las actividades más importantes están referidas al marketing directo.
- A nivel de segmento, el indicador clave es el valor vitalicio del segmento (el valor vitalicio del cliente promedio multiplicado por el número de clientes en el segmento); donde las actividades de marketing están orientadas a segmentos específicos de clientes, y los recursos claves de información son los paneles de clientes y datos obtenidos con encuestas.
- A nivel del mercado en su conjunto, el indicador clave es la rentabilidad del cliente; siendo los esfuerzos de marketing masivo las actividades que requieren mayor seguimiento, y las fuentes claves de información son los datos de ventas y las encuestas a nivel general.

Considerando que la forma más competitiva de atender a los clientes es a través de la calidad de información que se obtenga de ellos, se hace necesario contar con procesos continuos que permitan evaluar la recolección y uso de la misma (Rust, Moorma y Bhalla, 2010).



## **CAPITULO 7**

# **LA TELEFONÍA MOVIL EN ESPAÑA Y EN EL MUNDO**

## 7.1. La telefonía móvil en España y en el Mundo.

Para hacer frente al siguiente apartado de esta tesis, la investigación empírica, del rango de objetivos definido al principio de la misma, cuyo objetivo central es tratar de dar respuesta a las razones de desconexión y de fidelización de clientes pre-pago con respecto a sus operadoras, identificando la importancia y el peso de la gestión de relaciones empleados-operadora con clientes de entre los motivos identificados, debo proceder a introducir previamente la importancia del sector de la telefonía móvil ya que su universalización desde la década de los noventa ha transformado drásticamente el sector de las comunicaciones y la forma de relacionarse de las personas y de las organizaciones en muchos ámbitos de la vida personal y profesional. El móvil en si mismo (la comunicación móvil) se ha convertido en un importante factor de crecimiento, que en ocasiones puede llegar a compensar deficiencias existentes de otras infraestructuras, tales como la falta de conexiones rápidas por carretera o por tren, o los lentos servicios postales, permitiendo que la información fluya libremente, se reduzcan los costes de transacción y los mercados sean más eficientes.

Hasta mediados de los noventa para la mayoría de los españoles podría afirmar que los móviles eran artefactos casi exóticos, visibles básicamente en el cine o en manos de algunos *yuppies*. Era una situación comprensible en un país en el que todavía no se había completado la universalización de la telefonía fija tradicional. A partir de la llegada del segundo operador en 1995 Airtel (- actualmente Vodafone-), la telefonía móvil tuvo un desarrollo espectacular, la primera empresa Telefónica adoptó el nombre de Movistar y en 1998 apareció un tercer operador a escena: Amena (-actual Orange-). En el 2000 aparecen algunas licencias de explotación como Xfera (-actual Yoigo-) y el número de líneas de móvil en España alcanzó al de líneas fijas, en 2003 el gasto en llamadas por móvil superó al de las líneas fijas, en 2005 las líneas móviles con contrato superaron a las de prepago y en marzo de 2006 ya había más móviles que españoles. En 2020 la penetración del móvil fue de 116 líneas por cada 100 habitantes, lo cual indica que en la actualidad existen más de 55 millones de líneas. Esta penetración es muy superior a la de la telefonía fija, cerca de 44 líneas por cada 100 habitantes, aunque en este caso suele existir una única línea por hogar.(Statista, 2022)

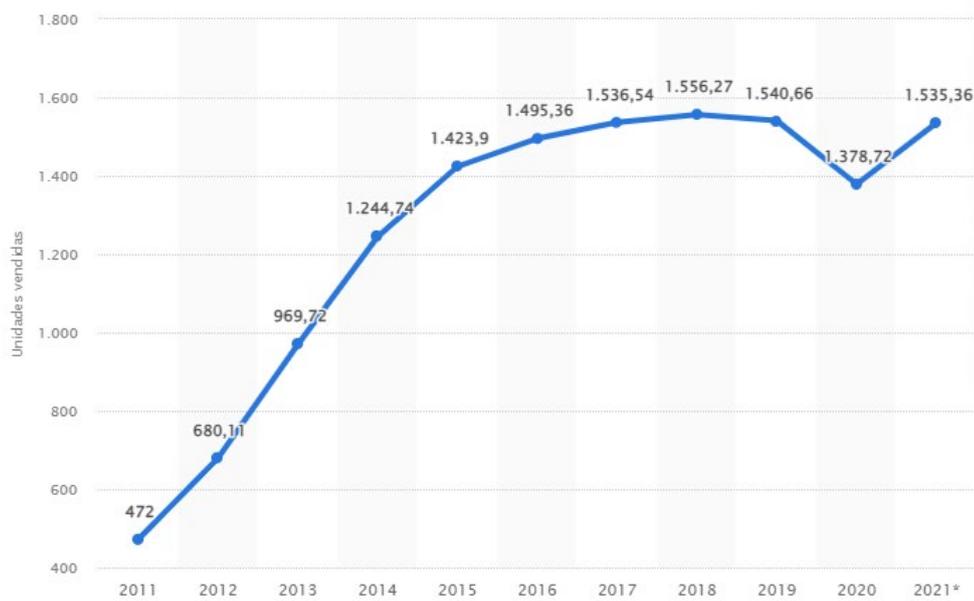
## 7.2. El móvil en el mundo

Desde 2014 el número de teléfonos móviles ha superado por primera vez el número de personas en el mundo: la relevancia de la cantidad de usuarios móviles y personas conectadas, actualmente (2021) es de 5.190 millones de usuarios únicos en dispositivos móviles según Ditrendía, 2021, dato que no divide el tipo de teléfono, pero indica que cubre el 67% de la población. Lo más interesante de esto es que hay más de 7.950 millones de números de teléfonos (excluyendo el IOT), lo que cubre el 103% de la población, dando un promedio por usuario de móvil de 1,53, por lo que la tendencia muestra que se ha vuelto común dada la flexibilidad de los equipos en permitir tener 2 chips de telefonía.



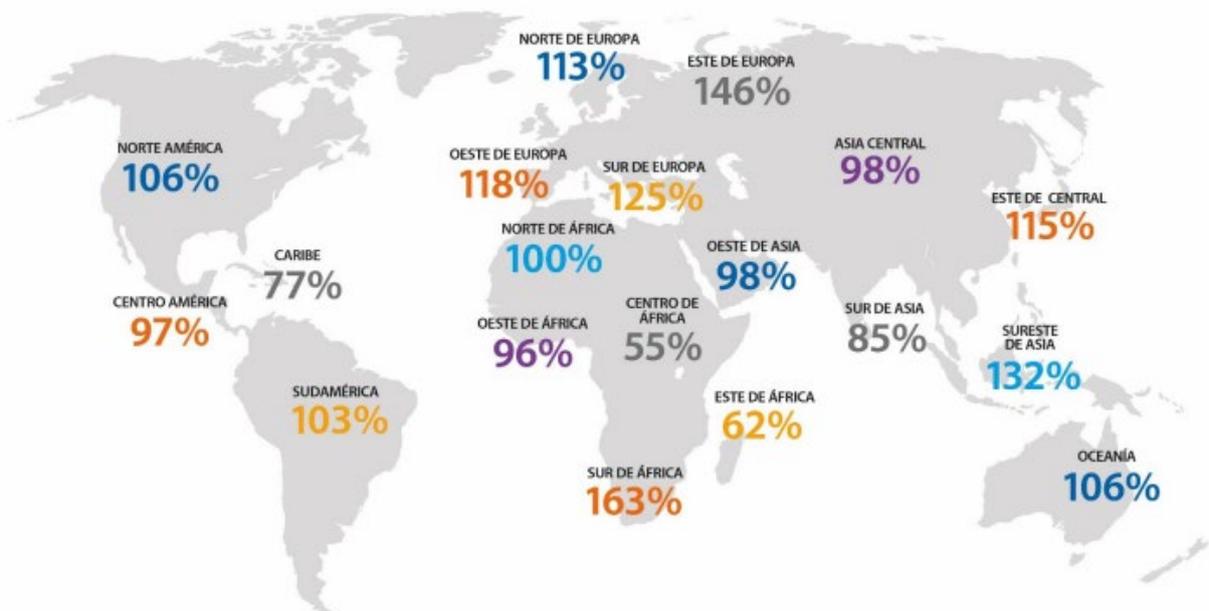
**Tabla 7.1.** Dispositivos, conexiones y actividad social en relación a la población mundial. Fuente: Hootsuite, 2022.

El número de teléfonos inteligentes vendidos en el mundo a usuarios finales desde 2011 hasta 2019 mostró una tendencia creciente, sin embargo, en 2020 descendió ligeramente, pasando de más de 1,5 millones a aproximadamente 1,38. Sin embargo, las previsiones para 2022 se presentan optimistas y se espera que el volumen de ventas para ese año se similar al registrado en 2019.



**Figura 7.2.** Unidades de smartphones vendidos al usuario final a nivel mundial de 2011 a 2021.  
Fuente: Statista, 2022

El 97,1% de la población mundial dispone de telefonía móvil, y de estos el 96,6% es móvil frente al 64,4% que dispone de ordenador y un 34,3% de Tablet. Llama la atención el crecimiento de los relojes inteligentes con un 23,3% de usuarios.



**Figura 7.3.:** Móviles y dispositivos conectados en el mundo vs el total de la población  
Fuente: Informe Ditrendia, 2021

Con una representación del 163% del total de la población, el sur de África es la región con mayor conectividad móvil seguida del Este de Europa con un 146% y el Sureste de Asia con 132%.

Pese a un descenso de 2,2%, la mayoría de los accesos a internet desde el móvil en el mundo se realizan a través de un dispositivo Android. Entre estos, Samsung con un crecimiento del 27,8%, lidera el mercado.



Figura 7.4.: Porcentaje de tráfico web por sistema operativo en el mundo, 2020 Fuente: Ditrendia, 2021

Según counterpointresearch.com (diciembre, 2021), el mercado global de móviles bajó un 10% en 2020 al compararlo con 2019 por el efecto de la pandemia global en 2020 siendo las principales marcas de móviles Samsung que mantiene 4 puntos de ventaja sobre Apple. Las dos mejores marcas de móviles chinas, Huawei y Xiaomi, son las que experimentan una variación mayor. Xiaomi crece 2,5 puntos porcentuales y Huawei pierde 2,1 puntos porcentuales.

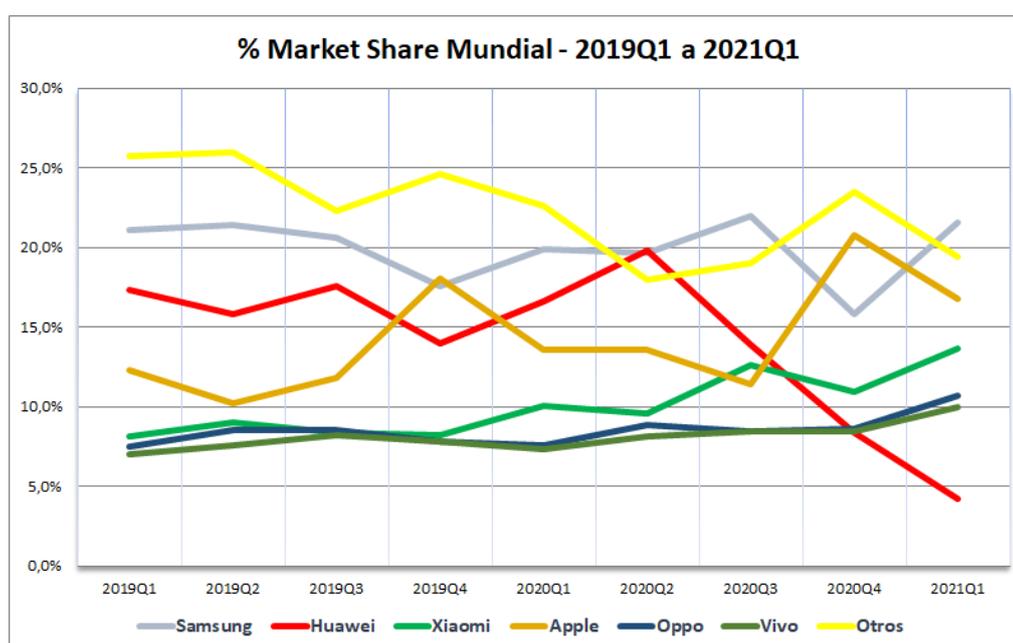


Figura 7.5. Market Share mundial 2019(Q1) – 2021 (Q1). Fuente Amejor.es, 2021.

La evolución del % de cuota de las mejores marcas los dos últimos años presenta unas variaciones muy importantes como se observa en la tabla adjunta.

<b>Marca</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>Variación</b>
Samsung	20,1%	19,2%	-0,9
Apple	13,2%	15,1%	1,9
Huawei	16,1%	14,1%	-2
Xiaomi	8,4%	10,9%	2,5
Oppo	8,1%	8,4%	0,3
Vivo	7,7%	8,1%	0,5
Realme	1,7%	3,2%	1,4
Otros	24,6%	21,0%	-3,6

**Figura 7.6.** Variación porcentual mejores marcas. Fuente: elaboración propia a partir de [amejor.es](http://amejor.es), 2021

### **7.3. El móvil en España**

España contemplaba según los últimos datos de GWI (Global Web Index.com, 2021) el sexto lugar del ranking mundial, con una penetración superior al 98,10% de usuarios móviles en 2021, siendo el móvil el dispositivo más utilizado para el acceso a internet (siendo usado por el 98,1% de la población española). En relación a los smartphones, tienen un uso del 97,8%, móviles “no smartphones” del 6,2%, laptops del 83,9%, tablets 53,8%, TV Streaming, 29,2%, Consolas de Gaming el 46,2%, dispositivos domésticos inteligentes (tipo Alexa...) del 12,8%, smartwatches del 34,2% y dispositivos de realidad virtual (tipo Gafas 3D..) del 5,3%.



Figura 7.7.: La tecnología digital en España, 2021. Fuente: Hootsuite, 2021 (Informe Digital en 2021).

A pesar de los datos presentados, todavía existe en España un 7% de hogares que se resisten al móvil. Ditrendía nos indica que más de la mitad de los hogares españoles cuentan con móvil, ordenador portátil, tablet, smart tv y ordenador de sobremesa, siendo 5 los dispositivos conectados de media en cada hogar.

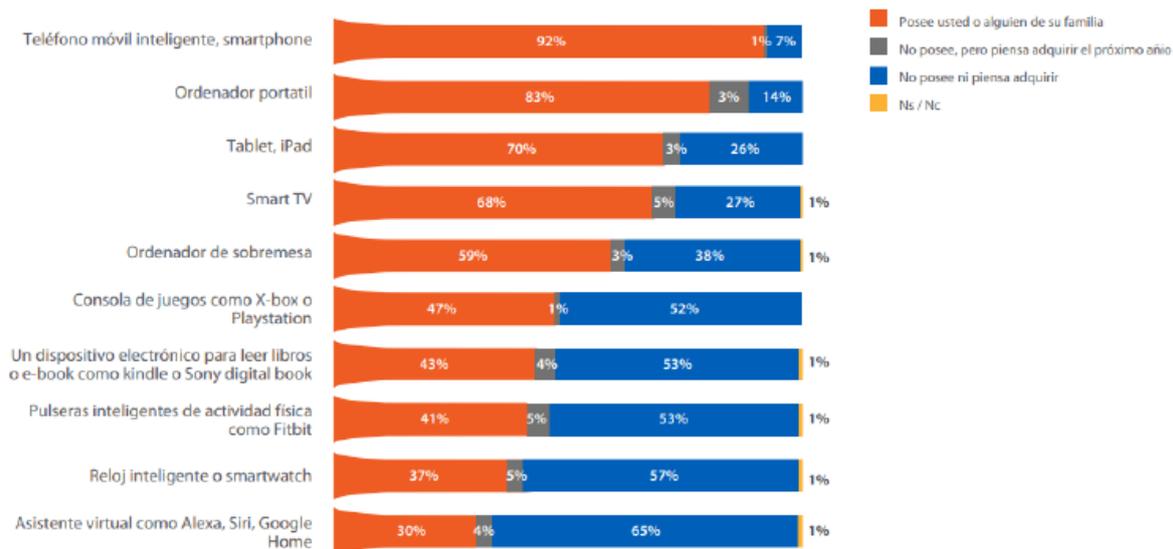
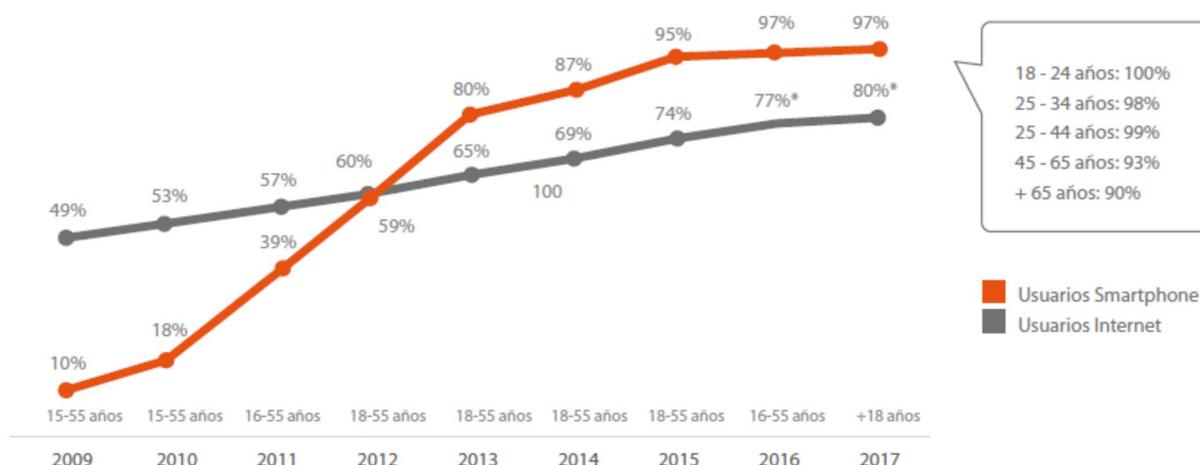


Figura 7.8. Móviles y dispositivos conectados en hogares españoles, 2021. Fuente: ditrendía, 2022.

Según Ditrendía, 2019 (Informe Mobile en España y el Mundo 2019<sup>11</sup>), nos muestra, que ya en el a partir de 2012 son los smartphone el dispositivo preferido para realizar la conexión a internet. Los usuarios de Smartphone en España vs. Internautas es el siguiente:



**Figura 7.9.** : Usuarios de Smartphone vs. Internautas en España, 2018. Fuente Ditrendía, 2019.

Telefónica, 2017, en su Informe Sociedad de la Información en España, destacaba los siguientes datos:

- El 81,9% de los hogares esta conectado, siendo un fenómeno mucho más visible entre los jóvenes (ya que el 98,4% son internautas).
- Más de la mitad (50,1%) de los españoles entre 16 y 74 años ha comprado online (con un crecimiento cinco veces más que el de usuarios: un 21,5% frente a un 4,2%).
- El smartphone es el dispositivo de acceso a internet favorito entre los españoles (la tablet ha ayudado a cerrar la brecha digital entre los más mayores, con un crecimiento del 13,2% al 42,1% en un año entre mayores de 65 años).

La Evolución del número de líneas prepago de telefonía móvil en España de 2007 a 2018 (en miles) muestra la disminución en más de nueve millones durante todo el periodo, situándose por debajo de los 12 millones a partir de 2017.

<sup>11</sup> <https://hootsuite.com/es/research/tendencias-en-redes-sociales> (Consulta 22/01/2022)



**Figura 7.10.-** Evolución del número de líneas prepago de telefonía móvil en España de 2007 a 2020 (en miles). Fuente: Statista 2021 <sup>12</sup>

Desde 2007 las líneas prepago no han parado de caer. En 2015 disponíamos de 14 millones de líneas prepago y 36 millones de líneas de contrato. Ahora en 2020 son 9,46 millones de prepago, esto es motivado por el auge de los paquetes convergentes que incluyen líneas de contrato.

Otro factor que no ha ayudado al prepago ha sido la desaparición por ley del anonimato que tenían estas líneas según la Ley de Conservación de Datos en Comunicaciones electrónicas. La permanencia tampoco es excusa ya que las tarifas sólo móvil no suelen imponer ya este tipo de atadura a los clientes .

la cifra de líneas prepago de telefonía móvil en España entre 2007 y 2020 disminuyó en más de diez millones durante todo el periodo, situándose por debajo de los 9.5 millones en 2020

<sup>12</sup> <https://es.statista.com/estadisticas/554067/numero-de-lineas-prepago-de-telefonía-movil-en-espana-de/> (Consulta 22/01/2022)

Según la (CNMC, 2021), en Octubre de 2021 la proporción de de líneas por tipo de contrato de telefonía móvil se situaba (en base a 55.646.933 líneas telefónicas de móvil en España):

2. TELEFONÍA MÓVIL - a) Líneas

4. Número de líneas de telefonía móvil

Oct-2021	
Prepago	9.010.561
Pospago	46.636.372
<b>Total</b>	<b>55.646.933</b>

El número de líneas móviles no tiene por qué coincidir con las estadísticas anuales ni con las trimestrales, debido a que el número de operadores requeridos con periodicidad mensual es menor.

A partir de julio de 2019 se incluyen las líneas del OMV Hits Mobile.

Última actualización 02/12/2021

Extracción de datos 12/01/2022

Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia

**Figura 7.11:** Tipo de contratos en España 2021. Fuente: CNMC, 2022

Siguiendo los mismos datos de la CNMC, 2021 (consultado en 12/01/2022) el total de Ingresos (en millones de euros) por cuotas de alta en Telefonía móvill fue de 3.460,16, de los cuales, 340,24 corresponden a prepago y 3.119,92 a pospago.

4. COMUNICACIONES MÓVILES - 4.1. Telefonía móvil - a) Ingresos

62. Ingresos de telefonía 62. Ingresos de telefonía móvil por tipo de contrato

(millones de euros)

	Prepago			Pospago			Total		
	2018	2019	2020	2018	2019	2020	2018	2019	2020
Cuotas de alta y abono	101,42	115,22	138,59	2.233,87	2.261,76	2.248,78	2.335,29	2.376,98	2.387,37
Tráfico	276,58	218,28	192,97	1.035,23	790,21	699,19	1.311,81	1.008,48	892,16
Fijos nacionales	26,46	19,10	19,06	81,02	61,61	72,99	107,48	80,71	92,05
Móvil nacional	144,17	112,15	98,85	506,47	383,49	350,96	650,64	495,64	449,82
On net	54,07	43,10	35,34	243,21	180,11	153,23	297,28	223,21	188,57
Off net	90,10	69,05	63,51	263,26	203,38	197,74	353,36	272,43	261,25
Internacional	90,85	74,40	63,43	167,17	124,83	104,21	258,02	199,23	167,64
Inteligencia de red	8,88	6,69	6,17	184,05	132,67	120,88	192,93	139,37	127,05
Itinerancia internacional	5,56	5,06	3,52	76,72	69,50	31,22	82,28	74,56	34,74
Otro tráfico	0,66	0,87	1,94	19,80	18,11	18,92	20,46	18,98	20,86
Mensajes cortos	16,41	12,21	8,69	177,97	171,05	171,95	194,38	183,26	180,63
<b>Total</b>	<b>394,41</b>	<b>345,70</b>	<b>340,24</b>	<b>3.447,07</b>	<b>3.223,02</b>	<b>3.119,92</b>	<b>3.841,48</b>	<b>3.568,72</b>	<b>3.460,16</b>

Se han incorporado datos del servicio de SMS Profesional (A2P) a partir del año 2016. No se incluyen los ingresos de Otros servicios.

**Figura 7.12.:** Ingresos de telefonía móvil por tipo de contrato, 2020. Fuente: CNMC, 2022

Seguendo el Informe Ditrendía, 2019 y 2021, el Consumo, uso y tendencias del móvil es la siguiente:

En España, el móvil se mantiene como el dispositivo favorito por los españoles para acceder a internet, utilizado por el 97% de los españoles. La caída de la venta de tablets en el mundo (6,8%) se estabiliza, aunque no frena, debido principalmente al uso que se le da (vídeo o lectura), que no afecta al rendimiento, y al aumento del tamaño de las pantallas de los smartphones. El mercado mundial de los dispositivos conectados y wearables sigue creciendo a pasos agigantados, aumentando sus ventas en un 20% cada año. Se espera que en 2022 se vendan 243 millones de unidades en el mundo. Según la misma fuente (Ditrendia, 2019), el internet de las cosas será la tecnología con mayor crecimiento de aquí a 2020. La inmersión de las “Smart homes” gana cada vez más terreno, siendo los Millennials los que más apuestan por las casas inteligentes.

Por otro lado, los chatbots son cada vez más populares. En 2018, un 15% de los consumidores de 195 países del mundo han iniciado conversaciones con alguna web comercial utilizando el chat. Los usuarios están contentos con su servicio y lo valoran por ser un servicio abierto 24h (68%) y por la rapidez de respuesta (55%). En cuanto a los asistentes virtuales, un 20% de las búsquedas de productos en Google en el mundo se realizan por voz y se espera que esta cifra ascienda al 50% en 2020. Respecto a los pagos por voz, el 28% de los usuarios que disponen de asistente por voz en Estados Unidos, Alemania, Francia y Reino Unido ya los utiliza para realizar pagos y enviar dinero.

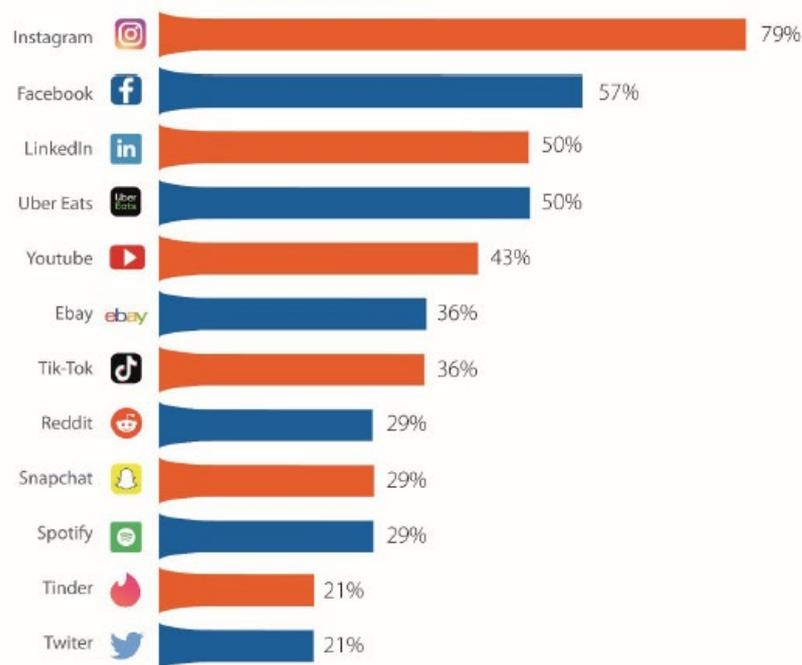
En 2017, el número de usuarios que se declaró ‘solo móvil’ en España ascendió 5 puntos porcentuales y superó a los usuarios de ordenador. La actividad a la que se dedica más tiempo en el mundo son las redes sociales y la mensajería instantánea (74%), seguidas de las compras (60%) y de las noticias e información (59%).

### Las apps: las reinas del consumo móvil

Las apps suponen más de un 80% del tiempo que dedicamos al móvil. La media mundial se sitúa en 2h diarias. Facebook lidera el ranking mundial de las aplicaciones con más usuarios activos mensualmente. Cada día en España se descargan 4 millones de aplicaciones y el 82% de los españoles solo se descarga aplicaciones gratuitas y solo un 14% mantiene todas las que descarga frente al 79% que solo mantiene las que realmente utiliza. Lo que más valoramos los españoles en las aplicaciones es que cubran una necesidad (72%). La primera aplicación del ranking español de las aplicaciones con más

usuarios activos mensualmente es WhatsApp, con un 96%. Un español medio emplea 64,35 minutos diarios a chatear en WhatsApp.

Las redes sociales móviles cuentan ya con una penetración del 39% del total de la población mundial y un aumento del 52% respecto al año anterior. Ha sido en 2021 cuando Instagram con un 79% de uso según el informe Ditrendía 2021 ha superado a Facebook con un 57%, seguida de Uber Eats y LinkedIn con un 50%.



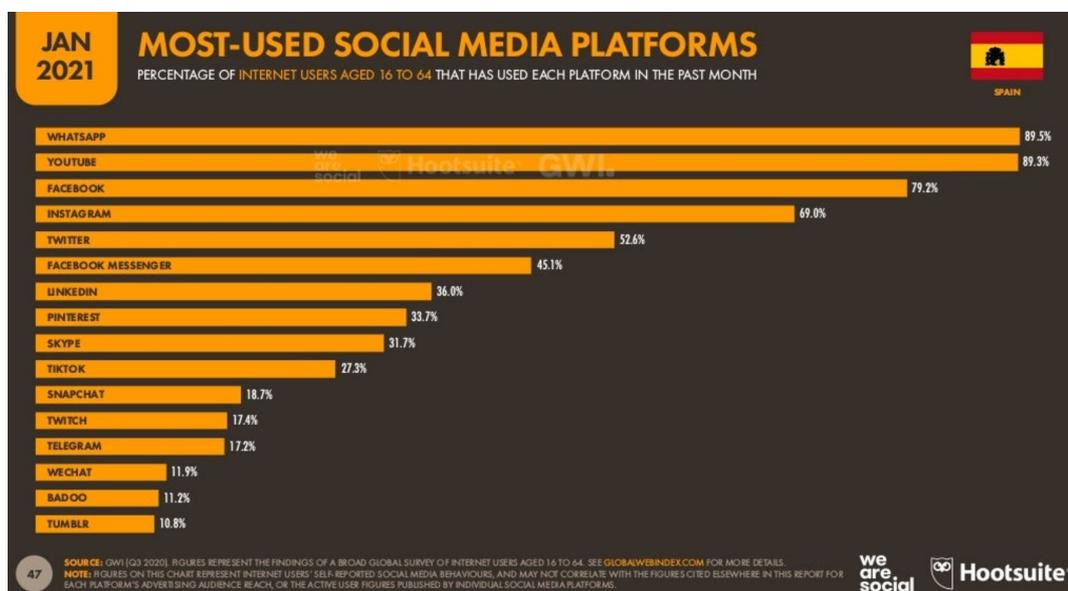
**Figura 7.13.** Uso de aplicaciones móviles en España, 2021. Fuente: Ditrendía, 2021.

En el 2021, el 95% de los españoles ha tenido instaladas en su móvil principalmente aplicaciones de mensajería y redes sociales, mientras que en la Tablet o las TV destacaba el uso de aplicaciones relacionadas con Audio o Video.

□

La pandemia también ha influido en los hábitos de los españoles que en el último año han utilizado más aplicaciones relacionadas con la alimentación, distribución belleza, moda y hogar. Según este informe Ditrendía, 2022, en España, el 95% de los españoles se conecta a las redes sociales desde su teléfono móvil. Respecto al tiempo dedicado, uno de cada tres minutos que pasamos en el móvil lo dedicamos a una aplicación de red social. El vídeo se está posicionando como el contenido dominante en las redes sociales.

Por contraste, el informe Hootsuite, 2021, en el que considera “red social” no solo las redes de interacción sino todas las “multimedia audiovisuales tipo youtube, etc), obtuvo los siguientes datos en relación sobre las Redes Sociales más activas en España 2021:



**Figura 7.14.:** Redes sociales más activas en España, 2021. Fuente: Hootsuit, 2021.

Los usuarios de redes son muy activos: los usuarios de redes dedican una media de 2h y 25 minutos a visitar e interactuar en una media de 8,4 redes sociales diferentes. De estos un 44,8% utiliza las redes para buscar información sobre marcas o empresas.

Las principales actividades realizadas por los españoles en las redes sociales son comunicarse con contactos a través de chat o mensajes (88%), ver videos o escuchar música (82%) y aprender conocimientos o prácticas sobre diversas temáticas como cocina, maquillaje... (74%).

Un 48% de los españoles afirma también seguir en redes a marcas o influencers y un 32% las utiliza para comentar productos o servicios.

### Las ventas desde el móvil superan las de cualquier otro dispositivo

Los españoles perdieron el miedo a comprar a través de redes sociales, con una cifra para 2020 del 71,6% de usuarios que compraron a través de redes sociales, especialmente desde Facebook o Instagram.

El 2020 ha sido sin duda el mayor año del comercio electrónico, en general y de las compras móviles en particular donde 1 de cada 2 usuarios en el mundo ya ha realizado alguna compra.

Con un crecimiento del 58% de las transacciones respecto al 2019, el impacto del confinamiento y de las restricciones impuestas por la pandemia han provocado que en el mundo los usuarios cada vez apuesten más por las compras digitales, perdiendo el miedo que aún determinados usuarios sentían por realizar esta actividad siendo un 69,4% de los usuarios mundiales los que han comprado algún producto a través de su móvil o Tablet.



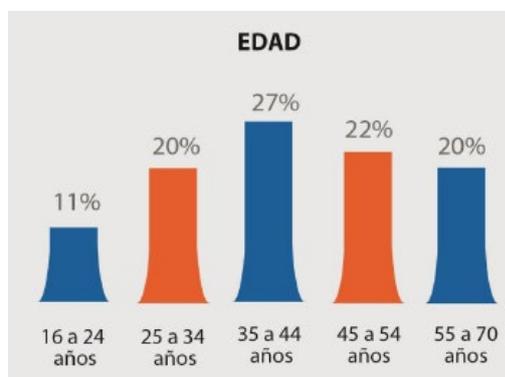
**Figura: 7.15.** Estado del comercio online en el mundo, 2020. Fuente: ditrendía, 2021.

Para el caso español, tan solo un 23% compra de manera digital. El número de españoles que combina compras online y offline ha disminuido respecto a años anteriores situándose en un 52% mientras que el número de españoles que afirma solo comprar por internet aumenta hasta el 23% (un 7% más que en 2019).

De cara al futuro, los españoles ven que la combinación entre compras físicas y online aumentará y un 78% considera que realizará compras indistintamente en ambos ambientes próximamente. Las compras desde dispositivos móviles en España también ha crecido, tal como se ve reflejado en las cifras de España donde un 76% de los usuarios ya ha comprado a través de sus dispositivos móviles. Este dato supone un incremento del 3% con respecto al año anterior (2019). Entre estos el 92% utiliza su móvil para realizar estas compras.

Con solo un 12 % de los españoles que afirma sentirse reticente a realizar compras desde el móvil, el comercio móvil ya es algo habitual entre todos los grupos de edad, aunque los jóvenes todavía son más activos. El perfil medio del comprador online en España es un

hombre con hijos, de entre 35 y 44 años, activo en 4,7 redes sociales y realiza 3,5 compras por internet al mes.



**Figura 7.16.** Perfil del usuario de compras online en España, 2020. Fuente: IAB, 2021

Según IAB, 2021. Los mayores de 34 años son los que más tiempo diario dedican a las aplicaciones móviles de compra, con una media de 6 minutos y 27 segundos. Ali Express, Amazon y Wallapop son las Apps más utilizadas para comprar en España desde el móvil aunque, en función de la edad, los usuarios se decantan más por unas que por otras.



**Figura 7.17.** Aplicaciones de compra más utilizadas en España por grupos de edad.

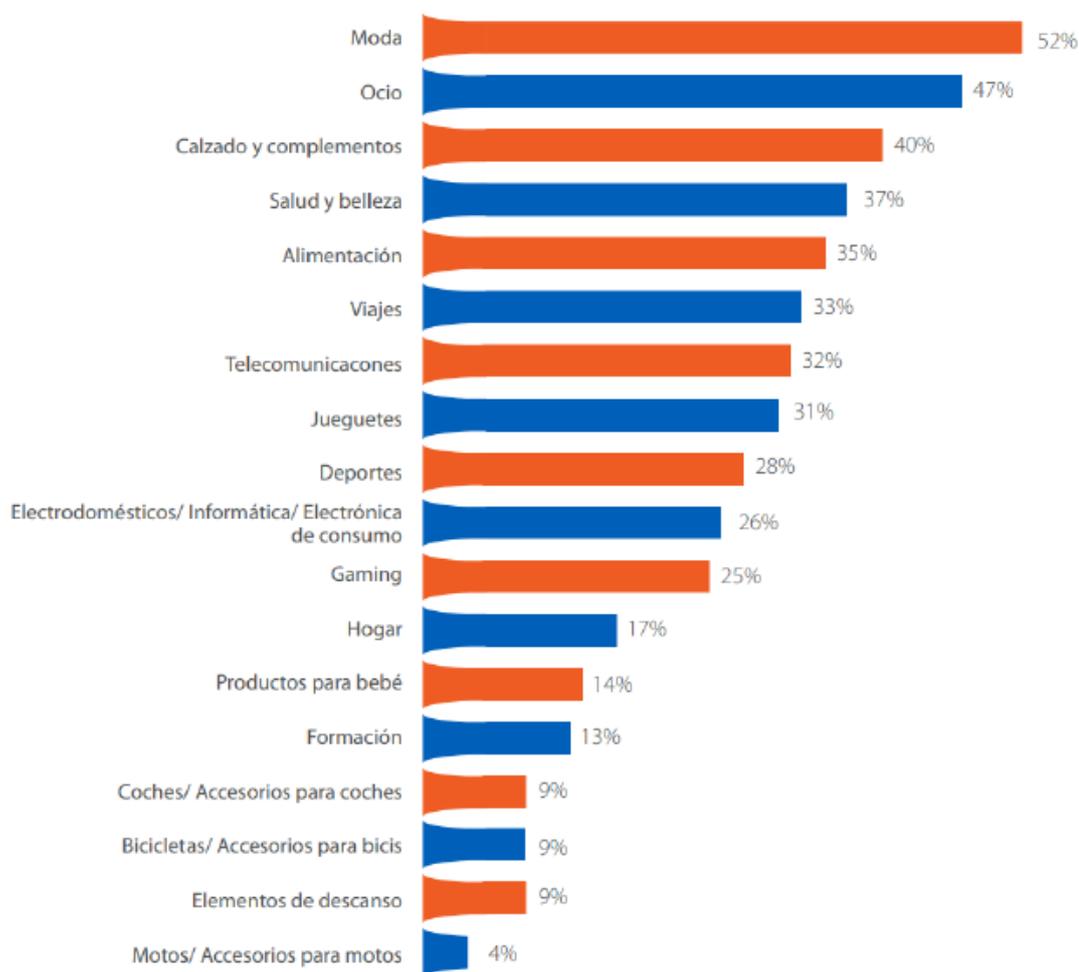
Fuente: Smartme Analytics, 2021.

### Los usuarios responden al marketing móvil en redes sociales

Según IAB, 2021, la consulta de información previa a la compra en en redes sociales, es algo que hace casi la mitad de los españoles. Para ello, utiliza principalmente redes como Instagram, YouTube o Facebook. Estas búsquedas influyen en las compras de un 45% de los españoles.

Sin embargo, no solo las redes son un lugar de consulta sino que para un 37%, también son un espacio donde exponer problemas, dudas o quejas sobre sus compras.

En total, el 47% de las compras en España se hicieron a través de un móvil siendo la moda, el ocio, calzado y complementos y los productos de salud o belleza los que más se compraron desde el móvil en 2020.



**Figura 7.18.** Productos o servicios más adquiridos desde el móvil en España en 2020.

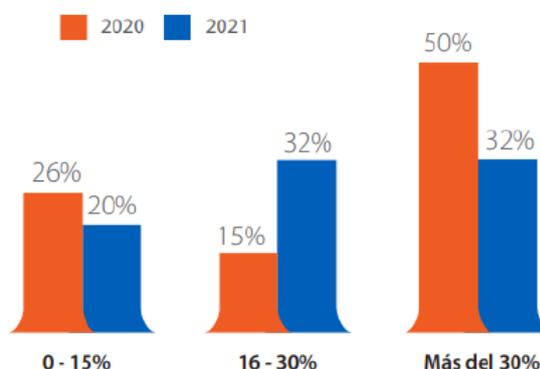
Fuente: INE, 2021 y Cetelem, 2021.

En relación al marketing móvil, las empresas de distribución son las que más campañas digitales han activado durante 2020, aunque las de Automoción lideran el gasto en publicidad digital.

	SPEND	MARCAS	CAMPAÑAS
Automoción	9,3%	607	2.121
Distribución	7,0%	1.350	14.975
Editorial	6,0%	270	6.941
Finanzas	5,6%	247	813
Alimentación	4,9%	476	1.296
Turismo	4,8%	496	6.465
Moda/Ropa	4,8%	562	7.339
Instituciones	4,8%	377	888
Electrónica de consumo	4,5%	244	1.445
Industrial	3,5%	353	1.140

**Figura 7.19.** Sectores más activos en publicidad digital en España, 2021. Fuente: IAB, 2021.

En este sentido, la pandemia redujo los presupuestos en España ya que el número de responsables de marketing que en 2021 destinaban más del 30% del presupuesto de marketing y publicidad al móvil se ha visto reducido al 32%, mientras que los que destinan del 16-30% se ha duplicado.



**Figura 7.20.** Porcentaje del presupuesto de marketing destinado al marketing móvil en España, 2020-21.

Fuente: WARC-MMA, 2021

Según WARC-MMA, 2021, un 55% de los responsables de marketing utiliza YouTube como plataforma para sus anuncios de display, un 51% utiliza Facebooky un 47% Instagram.

Por su parte, Instagram con un 31% es la red más utilizada para acciones con influencers y patrocinios, seguida de Twitter y YouTube, aunque para los responsables de marketing en España, Instagram (100%) y TikTok (92%) son las redes sociales más eficaces, generando más impacto y engagement, seguidas de Facebook con un 91%.

En relación a las operadoras, la CNMC a Junio de 2020 cuota de mercado líneas móviles (por operador).

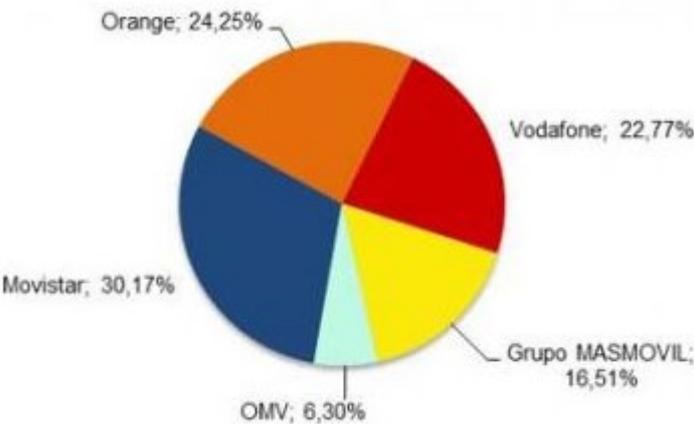


Figura 7.21.: Cuota de mercado líneas móviles en España, 2020. Fuente: CNMC, 2021.

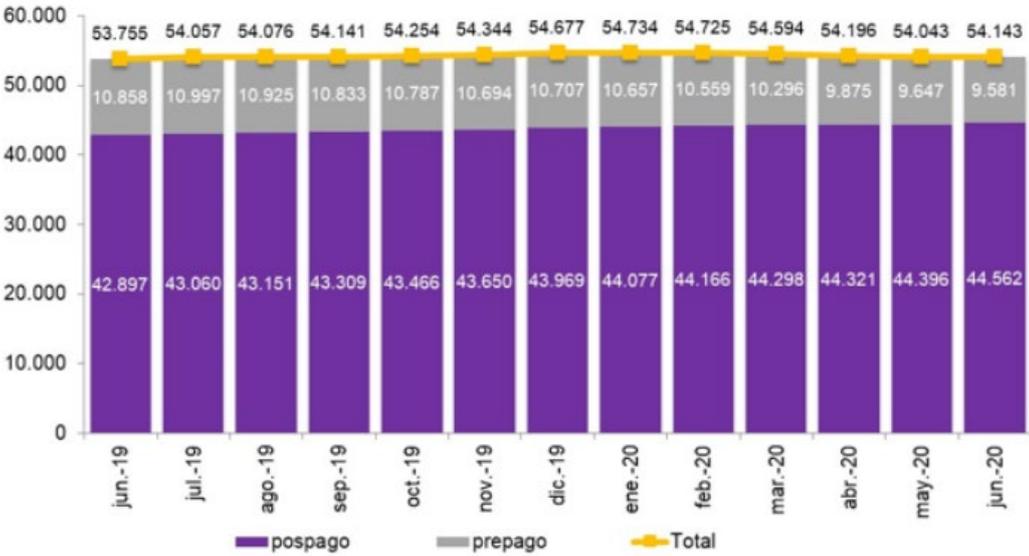


Figura 7.22: Evolución del parque de líneas móviles España, 2020 Fuente: CNMC, 2021.

Como podemos comprobar más del 90% del mercado móvil está en manos de cuatro operadoras: movistar, orange, Vodafone y masmóvil. A esta situación se llega tras una oleada de concentración del mercado donde Ono pasó a manos de Vodafone; Jazztel, Simyo y República Móvil a manos de Orange; y Yoigo, Pepephone, llamaya y Happy Móvil a manos de MásMóvil. Además, los grandes grupos también lanzaron sus nuevas marcas low cost con las que han intentado frenar el éxodo hacia operadores más baratos, a través de O2 o Tuenti en el caso de

Telefónica, Lowi en el caso de Vodafone y Amena en el caso de Orange. En total, encontramos que el 93,7% del mercado móvil (y más del 95%) del fijo se encuentran en manos de cuatro empresas, que prestan servicio a través de al menos 16 marcas diferentes.

### **Tres categorías de operadoras**

Entre tanto número de operadores donde elegir, la mayoría de marcas puede catalogarse en tres categorías principales:

- A) marcas premium, donde encontraríamos elementos tradicionales como tiendas a pie de calle, una oferta de televisión de pago, móviles a plazos con servicio postventa, y muchos extras en sus tarifas. En este punto destacan los deportes en exclusiva con los que cuenta Movistar, los Vodafone Pass, los gigas extra de Orange por comprar móviles o los gigas infinitos de Yoigo, pero también otros elementos comunes como ventajas en roaming y bonos en llamadas internacionales.

Además de las marcas principales, Orange contaría con Jazztel como aliado, y que principalmente le aporta precios algo más bajos gracias a una mayor versatilidad en la configuración de la oferta, tanto para diseñar el servicio de fijo como para la parte del móvil. Vodafone y sería el otro aliado, enfocado a jóvenes en este caso, a través de un programa de radio en Los 40 principales o participando en eventos relacionados con la universidad y el ocio.

En esta categoría encontramos:

- De telefónica: Movistar
- De Vodafone: Vodafone y Vodafone yu
- De Orange: Orange y Jazztel
- De Grupo más móvil: Yoigo

- B) Marcas donde prevalece la sencillez de la oferta (Marca equilibrada, entre bajo coste y premium). Sus tarifas son pocas, claras y concisas. No son las más baratas del mercado pero sí competitivas y generosas, para cubrir las necesidades de casi cualquier necesidad en fibra y móvil. Además, pretenden destacar por una atención al cliente diferencial y por su compromiso de no molestar al cliente con ofertas de ningún tipo. Algo así como la filosofía de Mercadona y su "siempre precios bajos".

Aquí el principal referente ha sido Pepephone durante años pero recientemente (2018-19) le han salido dos nuevos competidores como son O2 y Vodafone bit. Los tres con principios muy similares, aunque quizás Vodafone bit más centrado en lo digital 100% y su asistente online. Amena, también encajaría en esta sección siendo la única que ofrece móviles a plazos.

En esta categoría encontramos:

- De telefónica: O2
- De Vodafone: Vodafone bit
- De Orange: amena
- De Grupo más móvil: Pepephone.com

C) Marcas más baratas y configurables: permiten configurar una tarifa casi a medida, con múltiples complementos como en el caso de Simyo con minutos y GB extra según horario, la voz Digital de tuenti, la posibilidad de acumular megas en Lowi y Simyo e incluso compartirlos en el caso de Lowi. Llamaya, será una de las más baratas de todo el mercado.

Aunque he colocado a MásMóvil en este apartado, por su versatilidad para combinar minutos y gigas, en realidad se trata de un operador que también encajaría junto a Pepephone puesto que la convergente de MásMóvil incluye teléfono fijo y Pepephone no.

En esta categoría encontramos:

- De telefónica: tuenti
- De Vodafone: Lowi
- De Orange: Simyo y República móvil
- De Grupo más móvil: másmovil y llamaya.

### **Importancia de la confianza en la telefonía móvil**

Entre las ventajas de mantener una vinculación con una marca reconocida, podríamos citar la mayor confianza que suelen transmitir por ser los "operadores de toda vida" con coberturas claramente conocidas y una calidad del servicio documentada por diferentes entidades como usuarios teleco (Informe de Datos de la oficina de atención al usuario de Telecomunicaciones año 2018, Ministerio de Economía y Empresa, Gobierno de España)<sup>13</sup>. A esto se sumaría el

---

<sup>13</sup> <https://www.usuarioteleco.gob.es/quienes-somos/datos-informes-oficina/Paginas/datos-informes.aspx> (Visto 22/08/2019)

reconocimiento de empezar a relacionar a una marca tradicional como Vodafone con las marcas más baratas del mercado.

Como desventajas, las marcas tradicionales también se relacionan con prácticas como subir precios reiteradamente o posibles malas experiencias personales previas relacionadas con cargos inesperados en factura, malos tratos en atención al cliente, o con operadores de servicio internacionales no conectados con las necesidades propias del usuario, facturaciones directamente erróneas o en definitiva con una relación con la atención al cliente que no siempre ha sido satisfactoria, bien por la pérdida de confianza en la operadora bien por la falta de responsabilidad basada en el anonimato de la persona con la que se recibe atención.

Al objeto de analizar estas evoluciones, procedo a investigar las consideraciones sobre el peso futuro de las portabilidades, el efecto de la confianza, compromiso de los empleados y su relación con las portabilidades, y así tratar de identificar que perfil de operador podría obtener una mayor aceptación



## **CAPITULO 8**

# **METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN**

## 8.1. Metodología

En el momento de planificar la parte empírica de esta tesis una decisión fundamental ha sido la de su conceptualización. En este sentido, Trochim (1989) define este concepto como la representación objetiva de pensamientos, ideas, intuiciones y afirma que en muchas ocasiones es necesario conceptualizar medidas, resultados que se consideran importantes, ideas, muestras, etc. La técnica del concept mapping, desarrollada por Trochim (1989) y que utilizaré en este apartado de la tesis, pretende dar respuesta a las necesidades de conceptualización proponiendo una metodología para objetivar las opiniones e ideas de un grupo de individuos/expertos.

El concept mapping es un proceso dividido en diferentes pasos que utiliza técnicas cualitativas y cuantitativas para determinar un mapa conceptual de conceptos relacionados entre sí (Rosas y Camphausen, 2007).

Según (Nabitz et al., 2007) la técnica del concept mapping es un proceso aplicado que ha sido desarrollado en los campos de la educación, la investigación social y la ciencia del management para generar marcos conceptuales basados en aspectos específicos. Es una aproximación paulatina a un concepto a partir de unas ideas que son generadas, evaluadas, analizadas estadísticamente y finalmente interpretadas. El método sirve para dar claridad, desarrollar un modelo o especificar un marco conceptual.

## 8.2. Marco teórico del Concept Mapping

De acuerdo a la literatura revisada, se ha encontrado que el año 1986, los autores Trochim y Linton plantearon la siguiente definición: *“El concept mapping estructura el proceso de conceptualización de tal forma que las ideas manifestadas en la dinámica de grupo acaban representadas en un mapa perceptual, el cual permite ver cómo éstas ideas están relacionadas unas con otras y, de manera opcional, ver qué ideas son más importantes, relevantes o apropiadas”*

Posteriormente, en 1989, Trochim expuso que: *“un mapa conceptual es una representación gráfica de un pensamiento grupal el cual muestra todas las ideas del grupo relativas al tópico en cuestión, muestra cómo éstas ideas están relacionadas una con otra y, opcionalmente, muestra qué ideas son más relevantes, importantes o apropiadas”*

Para Khattri y Miles (1994), *“concept mapping es una técnica gráfica para promover la interacción social y el intercambio a través de la creación de las condiciones para el entendimiento de ideas y pensamientos y como ellos podrían ser vinculados unos con otros”*.

Según Nabitz, Severens, Brink y Jansen (2007) la técnica del concept mapping es un proceso aplicado que ha sido desarrollado en los campos de la educación, la investigación social y la ciencia del management, para generar marcos conceptuales basados en aspectos específicos. Es una aproximación paulatina a un concepto a partir de ideas que son generadas, evaluadas, analizadas estadísticamente y finalmente interpretadas. El método sirve para dar claridad, desarrollar un modelo o especificar un marco conceptual.

Rosas (2005) define concept mapping como el *“proceso multietápico que ayuda, articula y delimita conceptos y sus interrelaciones a través de un proceso grupal (lluvia de ideas, ordenamiento, calificación), análisis multivariado estadístico (escalamiento multidimensional, análisis de clusters jerárquicos) e interpretación grupal del mapa conceptual producido. Los fundamentos de la técnica se basan en la psicología cognitiva y organizacional.”*

Para (Bigné, Aldás, Kuster y Vila, 2002; Pistoni et al 2021) *“concept mapping, tiene por principal virtud la cuantificación de los resultados de la dinámica de grupo gracias a la combinación de la misma con técnicas cuantitativas como el escalamiento multidimensional o el análisis cluster facilitando así la labor de dirección del moderador. Esta técnica, asegura al moderador la recogida de las opiniones de los participantes en un resultado ya estructurado, los mapas perceptuales, liberando a éste de una parte importante de su esfuerzo, que puede desviar hacia una mayor atención en la dirección de la dinámica, mejorando sustantivamente la eficacia de la misma. El contenido e interpretación del mapa son determinados en su totalidad por el grupo.”*

(Burke, O’Campo, Peak, Gielen, McDonnell y Trochim, 2005) destacan que *“se utiliza un proceso inductivo y estructurado de colección de datos en grupo, el cual permite la recolección de una gran cantidad de ideas generadas por participantes de un grupo y la aplicación de herramientas cuantitativas de análisis (como escalamiento multidimensional y análisis de clusters jerárquicos). Los resultados del análisis cuantitativo se utilizan para producir mapas de clusters ilustrativos representando las relaciones entre ideas en la forma de clusters. Este método provee estructura y objetividad a los datos cualitativos”*.

El término “conceptualización estructurada” se refiere a cualquier proceso que puede ser descrito como una secuencia de pasos concretos operacionalmente definidos y que produce una representación conceptual (Trochim y Linton, 1986)

Sobre la base de Trochim (1989), se tiene que el concept mapping es un método de análisis que mezcla las técnicas cualitativas y cuantitativas para lograr una representación objetiva de la articulación del conjunto de pensamientos de los participantes de un grupo. El estudio empieza con una lluvia de ideas en la que se considera diversas opiniones, mismas que son el reflejo de pensamientos, ideas o juicios obtenidos del grupo. De acuerdo a las diferentes posturas de los participantes del grupo, se procede a la construcción de un mapa basado en el uso de técnicas estadísticas multivariantes (escalonamiento multidimensional y análisis de conglomerados). Se obtiene una representación pictórica de la forma de pensar del grupo, donde se destacan las ideas más importantes y su relacionamiento entre sí, es decir que se logra una interpretación de los resultados y su aplicación a los objetivos del estudio.

Por lo expuesto, se destaca como la característica más importante que: los mapas conceptuales están enteramente determinados por el grupo. Así mismo, cabe resaltar que, la aplicación de mapas conceptuales es ilimitada, pudiendo estar los grupos conformados por administradores, empleados, miembros de la junta directiva de una organización, líderes comunitarios, académicos, miembros de una agrupación política u otros.

### **8.3. Ventajas del Concept Mapping**

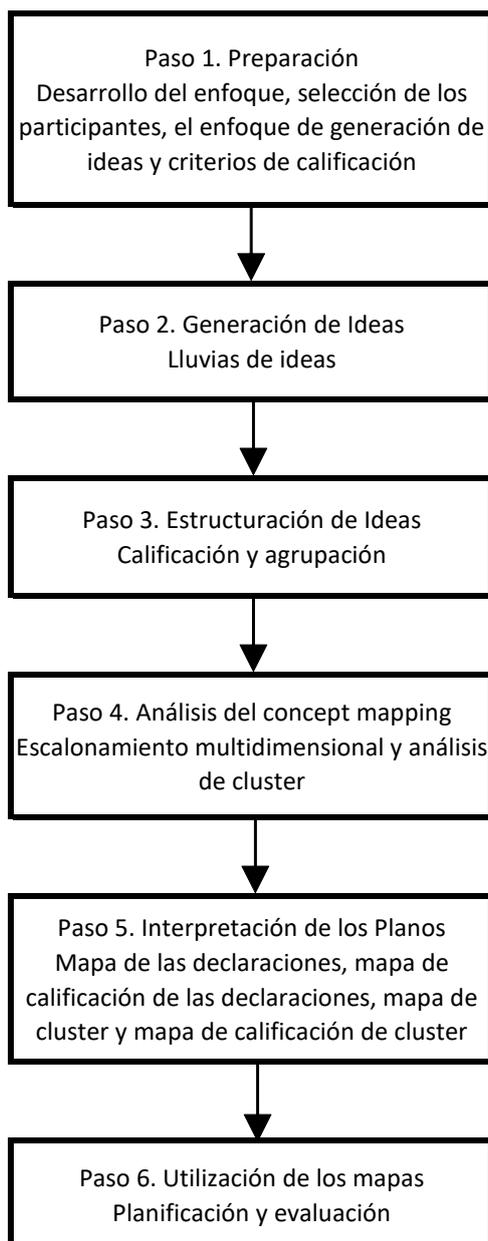
De acuerdo a Trochim (1989) las principales ventajas del Concept Mapping están referidas a:

- Anima al grupo de participantes a coadyuvar en la generación de ideas y su estructuración en lo que respecta a la planificación y evaluación del estudio.
- El marco conceptual se expresa en el lenguaje cotidiano de los participantes, sin que influyan aspectos técnicos o de concepción del evaluador.
- Los resultados se plasman en una representación gráfica que a simple vista muestra todas las ideas importantes y sus interrelaciones.
- La representación gráfica de los resultados es comprensible para todos los participantes y se puede presentar a otros públicos con relativa facilidad.

- Se ha observado en muchos proyectos de mapas conceptuales que uno de los principales efectos del proceso es que aumenta la cohesión del grupo y la moral.

#### 8.4. El Proceso del Concept Mapping

Según Trochim (1989), existen seis pasos que se desarrollan en el proceso de concept mapping.



**Figura 8.1.** Pasos en el proceso de concept mapping. Fuente: Trochim (1989)

### 8.4.1. Preparación

Hay tres tareas principales que deben llevarse a cabo en la etapa inicial:

- En primer lugar, el facilitador debe trabajar con las partes responsables del estudio para decidir los objetivos del proyecto, es decir establecer el problema a tratar por el grupo y lo que se necesita para lograr una adecuada retroalimentación de las experiencias de los miembros del grupo.
- En segundo lugar, se debe definir quiénes van a participar del proceso.
- En tercer lugar, se crea un plan de trabajo para el proyecto en la que se establece una estrategia que involucra a los actores en el proceso.

Para una mejor comprensión de las tareas principales que hacen a la etapa inicial, en las siguientes líneas se explica a detalle la implicancia de cada una ellas:

**El desarrollo del enfoque.** Dentro del proceso preparatorio el facilitador debe reunirse con el líder del proyecto para empaparse de información necesaria y así, de forma conjunta establecer los resultados que se pretenden alcanzar con el estudio, identificando el problema central y la metodología que se empleará para recabar las impresiones de los participantes. Así mismo se debe definir la redacción de la pregunta central a ser desarrollada en la investigación, garantizando que la misma responda a los objetivos planteados.

Adicionalmente, se sugiere que el facilitador revise información primaria y/o secundaria que le sirvan para ampliar su conocimiento y hacer más certera su participación como moderador de la lluvia de ideas, coadyuvando así al logro de los resultados esperados.

**Selección de los participantes.** Una de las tareas más importantes es determinar quiénes serán los integrantes del grupo, ya que su participación tiene un efecto directo y relevante en los resultados a obtener.

Si bien el autor recomienda incluir una amplia variedad de personas, a fin de enriquecer el abanico de puntos de vista, existen estudios que demandan cierta homogeneidad de los participantes; por lo que dependiendo de los objetivos del estudio se puede optar por un muestreo aleatorio de selección.

No existe un límite estricto sobre el número de personas que deberían conformar el grupo, sin embargo, se sugiere que los mismos oscilen entre 10 y 20 personas, ya que dadas las experiencias de Trochim (1989), estas cantidades son las aconsejables.

Tampoco es necesario que todos los participantes tomen parte en cada paso del proceso. Por ejemplo, un grupo podría ser responsable de la generación de lluvia de ideas; otro

realizar la estructuración (clasificación y calificación); y un último hacerse cargo de la interpretación y utilización. Sin embargo, el autor destaca que se ha encontrado que los concept mapping son mejor comprendidos por personas que han participado en todas las fases del proceso.

**El enfoque de generación de ideas.** Se puede optar por diferentes instrumentos de recolección de declaraciones, sean de tipo presencial o virtual, así por ejemplo se tiene el método de intercambio de ideas, lluvia de ideas, grupos focales o a través de cuestionarios publicados en la web.

Al respecto, el autor sugiere que el facilitador esté preparado para encaminar las declaraciones hacia un nivel de generalidad conceptual y estructura programática. Es esencial que el enfoque, tanto para el intercambio de ideas como para la calificación sean redactadas de manera clara y específica, asegurando que cada declaración represente una sola idea.

Como alternativas a la generación de ideas existen propuestas de (Nabitz et al.,2007) que se basa en la existencia de modelos contrastados previos, como objeto de análisis, y también (Simpson, 1994) quien trabaja de forma remota con un Focus Group usando cuestionarios.

Existen no obstante múltiples estudios que validan la propuesta de uso de generación de ideas en la elaboración del Concept mapping como (Gil-Pechuán et al., 2014; Miranda Gumucio et al.,2013; Rosas y Camphausen (2007); Rosas, 2005; Toral et al.,2006, y Trochim y Linton, 1986) entre otros.

**Criterios de Calificación.** Finalmente, dentro de la etapa de preparación se debe establecer la escala de puntuación para calificar las diversas declaraciones que se obtengan en la generación de ideas.

### **8.4.2. Generación de ideas**

Una vez definido el enfoque del proyecto, se procede a la generación de ideas que consiste en la obtención del máximo número de declaraciones. La lluvia de ideas es quizá la técnica más utilizada para esta etapa, debiendo considerarse para su aplicación los siguientes aspectos:

- Respetar la validez de las ideas planteadas, teniendo sumo cuidado en evitar críticas o discusiones de legitimidad sobre las distintas opiniones que se produzcan durante la sesión.
- Cada idea debe ser registrada por el moderador, velando porque su conceptualización sea redactada bajo un criterio uniforme y en lenguaje comprensible para todo el grupo, a fin de evitar distorsiones de interpretación y la posible incidencia al momento de calificarlas.
- Ante la presentación de ideas similares se discute la alternativa de considerar ambas o eliminar una de ellas. De igual manera podría darse el caso en que una declaración tenga dos connotancias diferentes pudiendo optarse por separar las ideas.
- Una vez registradas todas las declaraciones, el grupo consensua el listado final.

Teóricamente, no hay límite para el número de declaraciones que se puedan generar; sin embargo, por la experiencia del autor se estima que éstas oscilan alrededor de 100.

En la investigación realizada por (Santomà, 2008), se destaca que la lluvia de ideas no es la única técnica posible para esta fase, ya que autores como (Nabitz, Severens *et al.*, 2007) parten de un modelo previo, que es el objeto de análisis, mientras que (Simpson, 1994) trabajó con un focus group a distancia mediante el uso de cuestionarios.

### **8.4.3. Estructuración de ideas**

Partiendo del conjunto de declaraciones obtenidas en el paso anterior, se debe proceder a la estructuración del dominio conceptual, para lo cual el autor sugiere seguir los siguientes pasos:

- Distribuir a cada participante tarjetas individuales de las declaraciones obtenidas.
- Cada persona agrupa las tarjetas en categorías que tengan sentido para ellos mismos, destacando que los grupos deben responder a conceptos o criterios similares y no así, ordenados por la importancia que se les atribuya.

- Existen algunas restricciones para dicha agrupación: cada idea sólo puede pertenecer a un grupo, es decir que un elemento no puede colocarse en dos grupos diferentes a la vez; el total de las declaraciones no pueden ser apiladas en un solo grupo; y todas las declaraciones no pueden ser consideradas como un grupo por sí mismas (cada idea un grupo).

Una vez completada la tarea de agrupación se procede a su clasificación, misma que se realiza a través de la construcción de una matriz tipo  $S_{N \times N}$ , de dimensión N filas por N columnas y donde N es el total de declaraciones surgidas en la sesión de lluvia de ideas. Se colocará “1” en la interacción  $S_{N \times N}$  cuando las ideas se encuentren agrupadas, y se consignará “0” cuando la interacción  $S_{N \times N}$  no haya sido considerada dentro un mismo grupo.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	1	1	0	0	0	1	0	0	1	0
2	1	1	0	0	0	1	0	0	1	0
3	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0
4	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0
5	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0
6	1	1	0	0	0	1	0	0	1	0
7	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0
8	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0
9	1	1	0	0	0	1	0	0	1	0
10	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1

**Figura 8.2.** Matriz de Similitud  $S_{10 \times 10}$ . Fuente: Trochim (1989)

A continuación, se suman todas las matrices de similitud individuales  $S_{N \times N}$  para obtener la matriz de agrupaciones tipo  $T_{N \times N}$ . Esta matriz de agrupaciones también tiene tantas filas y columnas como declaraciones hayan surgido de la lluvia de ideas; sin embargo, el número presente en cada intersección oscilará entre 0 y M, indicando el número de participantes que han puesto el par de ideas en el mismo grupo independientemente del criterio seguido por cada persona para realizar la agrupación. El valor de la diagonal principal de la matriz será igual al número total de participantes que han tomado parte en esta fase de la investigación. (Trochim, 1993)

Esta matriz demuestra la estructura relacional del dominio conceptual, ya que proporciona información respecto a cómo los participantes han agrupado las distintas ideas: Un valor alto en esta matriz indica que muchos de los participantes asocian ciertas ideas en un mismo grupo, implicando que los estados son conceptualmente similares de alguna manera. Un valor bajo

indicará que el par de la declaración  $S_{N \times N}$  se puso rara vez junto en el mismo grupo, y por tanto no están conceptualmente agrupadas.

En la segunda etapa de la estructuración del dominio se pide a cada participante proceda a la calificación de las declaraciones utilizando una escala de respuesta tipo Likert que puede considerar valores de 1 a 7, donde 1 implica que la idea contribuye poco al objetivo del estudio, mientras que 7 tiene una alta importancia para el objetivo de estudio. Para cada declaración se obtiene al menos una media aritmética y además puede contribuir con otra información estadística de tipo descriptivo.

#### **8.4.4. Análisis de los mapas conceptuales.**

En esta etapa se hace una representación de las ideas obtenidas, para lo cual se sigue tres pasos:

- En primer lugar, se hace un análisis que localiza cada afirmación como un punto separado en el mapa de valoración por puntos. Este análisis se realiza a través de la matriz de disimilitud combinada que se somete a un escalamiento multidimensional de dos dimensiones. Los puntos que representan cada impacto se distribuyen en el espacio de manera que las distancias entre pares de puntos tengan la máxima relación posible con la similitud atribuida por los gestores. Dos impactos similares están representados por puntos cercanos y viceversa (Young y Harris, 1994). Si las declaraciones están más cerca unas de otras significará que han sido agrupadas con mayor frecuencia. Si dos ideas están separadas significa que pocos participantes han pensado que pueden estar en el mismo grupo de ideas.

En el concept mapping, el análisis de escalamiento multidimensional crea un mapa de puntos que representan el conjunto de declaraciones generadas en la lluvia de ideas sobre la base de la matriz de similitud que resultó de la tarea de clasificación.

- El segundo análisis que se lleva a cabo para representar el dominio conceptual se denomina análisis de conglomerados (Scitovski, 2021; Everitt, 1980). Este análisis se utiliza para las declaraciones individuales del grupo en el mapa de cluster que probablemente reflejan conceptos similares. Hay una gran variedad de formas para llevar a cabo el análisis de conglomerados y hay un debate considerable en la literatura sobre las ventajas relativas de los diferentes métodos.

Cabe destacar que el algoritmo de Ward para el análisis de cluster en general dio más soluciones coherentes e interpretables que otros enfoques como ser: la conexión única o centroide.

En principio, estos métodos de agrupación comienzan por considerar cada declaración de su propio grupo (es decir, una solución de N-racimo). La tarea del analista es decidir cuántos grupos serán considerados en la solución final, para esto puede utilizar un árbol de racimo o dendograma que muestra gráficamente todas las posibles soluciones de cluster y sus fusiones. Dado que no existe una manera sencilla de realizar esta tarea, el analista debe utilizar su criterio para definir la cantidad de cluster que tiene sentido para la investigación que se realiza.

- El análisis final consiste en obtener calificaciones promedio de entre los participantes de cada estado y para cada grupo. Estos pueden ser superpuestos gráficamente en los mapas para producir la hoja de valoración por puntos y la hoja de calificación del cluster como se verá más adelante.

#### **8.4.5. Interpretación de los Mapas**

Para interpretar la conceptualización se debe contar con el siguiente material:

- La lista de instrucciones: cada una de las declaraciones obtenidas en la lluvia de ideas debe consignar un número de identificación.
- La lista de cluster server: una lista de los estados que agrupa en racimos el análisis de conglomerados.
- El mapa de puntos: muestra cómo fueron colocadas las declaraciones en el mapa de escalamiento multidimensional.
- El mapa de clusteres: muestra cómo las declaraciones se agruparon en el análisis de cluster.
- El mapa de calificación por cada una de las declaraciones generadas por el grupo: se determina en el mapa la calificación promedio de cada una de las definiciones.
- El mapa de calificación de cluster: se determina en el mapa la calificación promedio de cada uno de los conglomerados.

Por lo expuesto, se tiene cuatro tipos de mapas conceptuales, donde cada uno de ellos aporta sobre las ideas principales y su relacionamiento entre sí, haciendo hincapié en una parte diferente de la información conceptual. Cabe destacar que, pese a las diferencias encontradas en la manera

en que se representan, todos ellos están relacionados entre sí y simplemente reflejan diferentes aspectos de la misma base de información conceptual.

Aunque el análisis estadístico determina los mapas y la agrupación, los participantes deben sentirse libres de cambiar o reorganizar el mapa final hasta que tenga sentido para ellos y para la tarea de conceptualización solicitada. En este punto es útil que el facilitador involucre a los participantes en una discusión general acerca de lo que el mapa representa para su evaluación y utilización.

Una vez agrupados los cluster, se pide a los participantes asignar una denominación a cada conglomerado utilizando una frase corta que describa el conjunto de declaraciones, hasta llegar a un consenso final de cuál será el nombre aceptable para cada grupo.

A continuación, el facilitador presenta la calificación promedio que ha obtenido cada uno de los conglomerados.

#### **8.4.6. Utilización de Mapas**

En este punto del proceso el grupo discute cómo el mapa conceptual final podría ser utilizado para mejorar la planificación o el esfuerzo de evaluación. Es decir que, los participantes plantearán acciones que se podrían seguir para mejorar la situación inicial y los mecanismos a seguir para medir el impacto que tendrían las posibles soluciones una vez implementadas.

## **CAPITULO 9**

# **INVESTIGACIÓN APLICADA A LA TELEFONÍA MÓVIL PREPAGO EN ESPAÑA: RESULTADOS, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

## 9.1. Investigación aplicada a la telefonía móvil prepago en España.

Durante el mes de mayo a julio de 2016 (aunque la planificación empezó aproximadamente en mayo) desarrollé dos trabajos de campo, uno en relación a motivos de fidelización y otro sobre razones de desconexión, expuestos a continuación en esta investigación. Para la realización del trabajo de campo, utilicé el modelo de concept mapping, detallado anteriormente, con la ayuda para la obtención de rápidas respuestas de la Cátedra Telefónica de la UPV. Dicha aplicación el método estuvo orientado hacia dos tópicos: razones de desconexión y razones de fidelidad de usuarios de telefonía móvil en España.

El prepago y pospago fueron investigados, pero al objeto de no interferir, en la presente tesis investigué el prepago en lugar del pospago (o contrato) por la existencia de múltiples informes, investigaciones y estadísticas en relación directa a esta última ya que dispone de una mayor proporción de mercado de negocio para las operadoras. Una muestra de dichas investigaciones puede encontrarse en la web de la Comisión Nacional del Mercado de las Comunicaciones, agosto de 2019<sup>14</sup>

Por otro lado, he considerado relevante la investigación en el “pre-pago” ya que existen una importante relación de prestaciones asociadas a las tarjetas prepago como son:

- Es una opción muy demandada por turistas de fuera de la UE en visita por periodo limitado (España es una potencia mundial en turismo – más de 60 millones de turistas/año). Ej. Tarjeta prepago Holidays (Orange).
- Permiten el uso de datos a través de sistemas wifi o wifi portables.
- Ampliamente utilizadas para ofrecer wifi portable en apartamentos turísticos de alquiler.
- Disponen de un control total del gasto en Roaming y llamadas.
- Es fácil recargarlas (online).
- No es necesario asociarlas a cuenta bancaria alguna.
- Disminuyen el temor al acceso de servicios con cargo a la tarifa de móvil.
- Mejor control del gasto.
- Pueden ser un regalo (con recarga incluida).

---

<sup>14</sup> <https://www.cnmc.es/node/368393> (22/08/2019) y <https://blog.cnmc.es/2016/05/27/panel-cnmc-el-ahorro-principal-motivo-para-cambiar-de-operador-movil/>

## 9.2. Desarrollo del Estudio: “Razones de Desconexión”

Para el desarrollo de esta tesis he seguido la metodología planteada por Trochim (1989), la cual propone dividirla en seis pasos, que, dado que ya lo he explicado anteriormente, resumo brevemente y de forma aplicada a continuación:

### 9.2.1. Preparación

Como preparación del estudio determiné el objetivo general y los objetivos específicos de la investigación, en base a los cuales formulé la pregunta central de la investigación. Además, definí la siguiente ficha técnica de los participantes, destacando las características que debía tener el grupo.

#### **Objetivo general:**

- Determinar cuáles son las razones que llevan a un cliente de telefonía móvil a desconectarse de su operador.

#### **Objetivos específicos:**

- Determinar las razones específicas de desconexión.
- Establecer la asimetría de cada una de las razones.
- Definir el agrupamiento de las razones (cluster).
- Determinar la calificación promedio de estos agrupamientos.
- Establecer acciones a tomar sobre estas razones.

**Pregunta central de la investigación.** De acuerdo a los objetivos anteriores y manteniendo la fidelidad al método concept mapping planteé una única pregunta al grupo, para conceptualizar y reflexionar sobre las razones de desconexión. Dicha pregunta fue:

- *“¿Cuáles son las razones que os llevaría a desconectar/cancelar vuestra línea de telefonía móvil de su operador actual?”*

**Selección de los participantes.** Para lograr los resultados esperados de la investigación puse extremo cuidado en determinar las características tanto del grupo, como de los participantes, las cuales expongo a continuación:

- Características del grupo:
  - La muestra estuvo conformada por un grupo de 30 personas.

- Para ser representativa de la realidad del mercado, éste (primer) grupo estuvo conformado por usuarios de los tres operadores de mayor servicio móvil en España desde 2015: Movistar, Orange y Vodafone, ya que según la CNMC, en el momento de planificar la investigación (Junio de 2016) son los 3 operadores más relevantes en España (Movistar: 30,08%; Orange: 27,47% y Vodafone: 25,61%)<sup>15</sup>; destacando una participación de 10 personas por cada operador.<sup>16</sup>
- La selección de los participantes fue aleatoria según un cuestionario filtro que me permitió verificar (en la solicitud) que cumplían cada una de las condiciones y así garantizar la calidad de la muestra (los participantes). Si alguno de los reclutados no cumplía con las condiciones fué descartado del grupo final seleccionado.
- Características de los participantes:
  - Ser titular y usuario del servicio de prepago móvil.
  - Edad comprendida entre 25 y 45 años, de tal manera que se logró un grupo de clientes con experiencia en la utilización del servicio móvil, que cuentan con un ingreso propio y tienen un comportamiento de utilización continuo y estable (lo cual no significa que sean fieles a su operador), además consideré que por su edad se adecuarían mejor a la metodología de esta investigación.
  - Nivel socioeconómico medio.
  - Antigüedad de línea menor a nueve meses, debido a que los usuarios con esta característica tienen una mayor tendencia de desconexión, que aunado a la característica de la edad se estima poseen una experiencia como usuarios de telefonía móvil mayor a un año, con lo que se garantizaría que ya han seguido un proceso previo de desconexión anteriormente.

Como resumen de los puntos anteriores, a continuación, se presenta la ficha técnica, expresada en la Tabla 9.1.

---

<sup>15</sup> NOTA: Otras operadoras como Yoigo, 6,4% y Otros: 10,44%. CNMC, junio, 2016 ([http://data.cnmc.es/datagraph/jsp/inf\\_men.jsp](http://data.cnmc.es/datagraph/jsp/inf_men.jsp))

<sup>16</sup> Destacar la ayuda ofrecida por la Cátedra Telefónica en la Universitat Politècnica de Valencia y por el Máster en Desarrollo de Aplicaciones Móviles de la UPV (EPSG)

<b>Variables</b>	<b>Condiciones</b>
<b>Ciudad</b>	Valencia
<b>Muestra</b>	30 participantes
<b>Edad</b>	25 a 45 años
<b>Género</b>	Hombres y mujeres
<b>Nivel Socioeconómico</b>	Medio
<b>Producto</b>	Prepago Móvil
<b>Operadoras móviles</b>	Movistar, Vodafone y Orange
<b>Antigüedad en la línea</b>	Menor o igual a 9 meses de permanencia de línea
<b>Propiedad de la línea</b>	“Titulares” (con la línea registrada a su nombre)

**Tabla 9.1.:** Ficha técnica de requisitos para participantes. Fuente: elaboración propia

### 9.2.2. Generación de Ideas

Una vez reunido el grupo, personalmente di a conocer los objetivos de la investigación, motivando a los participantes a sentirse libres de expresar y compartir sus experiencias y opiniones con el grupo, destacando que todas éstas servirían para enriquecer el análisis de la investigación planteada.

Con la intención de lograr una mejor interacción con los participantes, solicité a cada uno de ellos que se presentara brevemente indicando su nombre, su actividad, el nombre del operador y la antigüedad de la línea.

Posteriormente, expuse la pregunta central y solicité a los participantes que de forma individual escribieran las razones que les llevarían a una desconexión de su operador móvil, proporcionándoles un formulario para tal fin. Destacar que hice especial énfasis en que la investigación pretendía determinar causas de desconexión y no tanto encontrar los puntos débiles de las operadoras.

Una vez que cada participante determinó las razones de desconexión, solicité a cada uno de ellos compartir con el resto del grupo sus declaraciones. Al no ser un tema conflictivo, la información pudo tratarse libremente.

A medida que las ideas eran expuestas fueron registradas en el ordenador (con la ayuda de Excel), a la vez que las iba proyectando para que fueran vistas por todo el grupo. Para que la dinámica fuera participativa traté de motivar que se sintieran libres de exponer comentarios de todo tipo (incluso sobre comentarios previos) en relación a cualquier declaración, con el fin de aclarar o enriquecer la idea expuesta; lo cual llevó a que se sintieran más cómodos en el desarrollo de la dinámica.

A continuación, expongo algunos datos sobre la dinámica:

- Para la participación se respetó el orden en que estaban ubicados los miembros del grupo.
- Se registró todas las declaraciones vertidas por cada miembro del grupo, teniendo especial cuidado de que no existieran ideas repetidas.
- Se tuvo especial cuidado de ser constructivos, evitando críticas a las declaraciones de otros miembros del grupo.
- Existieron aclaraciones, ejemplos o vivencias que retroalimentaron las declaraciones vertidas, lo cual demuestra que fue una dinámica participativa.
- En algunos casos solicité la aclaración de ideas propuestas o la ayuda en la redacción de las mismas, con el consenso del grupo.

Una vez que todos los participantes expusieron sus aportaciones se procedió a revisar el listado final, para verificar que dichas declaraciones estuvieran expresadas en un lenguaje claro y que representaran una misma idea para todos los miembros del grupo.

El listado final estuvo conformado por 66 declaraciones, las cuales esbozan las causas por las que el grupo dejaría de utilizar la línea telefónica de su operador móvil. Dichas causas se describen en la tabla 9.2.

**Tabla 9.2.: Lluvia de ideas de las razones de desconexión**

<b>1</b> Robo o pérdida del teléfono móvil	<b>2</b> No recargué y no quise recuperar la línea anterior
<b>3</b> Acciones de la competencia	<b>4</b> Daño o fallos del teléfono móvil y no me lo cambiaron.
<b>5</b> No tenía dinero para mantener la línea	<b>6</b> Proceso pesado de recuperación de la línea caducada.
<b>7</b> Quería cambiar de número móvil	<b>8</b> Le regalé la línea a otra persona

<b>9</b> Me dieron un SIM de otro operador con saldo.	<b>10</b> No pude recuperar la línea caducada.
<b>11</b> Es más rápido y económico comprar una SIM nueva que recuperar la línea	<b>12</b> No usaba suficiente la línea
<b>13</b> Bajo coste de adquirir otra línea de la competencia	<b>14</b> Dificultad para recuperar la línea
<b>15</b> Requisitos de llamadas para recuperar la línea	<b>16</b> No Registré el teléfono o la línea
<b>17</b> Recuperación de la agenda de teléfonos	<b>18</b> Traslado / Viaje
<b>19</b> Proceso de migración de la línea	<b>20</b> Cambio de servicio a contrato.
<b>21</b> Señal y calidad de red	<b>22</b> Cobertura de red
<b>23</b> Saturación de la red en determinados horarios	<b>24</b> Saturación de la red debido a promociones especiales
<b>25</b> Problemas en el servicio de Internet	<b>26</b> Problemas en el proceso de recarga de saldo.
<b>27</b> Problemas en el proceso de recarga electrónica	<b>28</b> Uso de servicios adicionales (valores añadidos)
<b>29</b> Problemas en el proceso de envío y recepción de SMS	<b>30</b> Dificultad o coste del envío de mensajes de un operador a otro
<b>31</b> Problemas en la atención y solución del Servicio Técnico	<b>32</b> Tarifas más altas que otro operador
<b>33</b> Incremento de las tarifas	<b>34</b> Ofertas de planes con tarifas especiales o combinadas.
<b>35</b> Descuento erróneo de saldo respecto al tiempo de la llamada	<b>36</b> Mala facturación de las promociones especiales
<b>37</b> Descuento de saldo por Datos y SMS enviados y no recibidos	<b>38</b> Costo del servicio del buzón de voz
<b>39</b> Poca innovación de productos y servicios	<b>40</b> Tecnología obsoleta
<b>41</b> Información sobre las características de los productos y servicios	<b>42</b> Pocas alternativas de backtones
<b>43</b> Promociones engañosas	<b>44</b> Eliminación programas y/o promociones existentes
<b>45</b> Tarifas engañosas	<b>46</b> Publicidad que promete algo que no cumplen
<b>47</b> Carencia de promociones innovadoras	<b>48</b> Ofertas de mala calidad / de poco interés
<b>49</b> Experiencia negativa en el proceso de ofertas y promociones	<b>50</b> Promociones atractivas de la competencia
<b>51</b> El operador no aprecia el valor del cliente	<b>52</b> El cliente es tratado como un número, no como una persona

<b>53</b> El operador no toma en cuenta la antigüedad del cliente	<b>54</b> Atención al cliente en Tiendas
<b>55</b> Atención al cliente en Call Center	<b>56</b> Lenta atención al cliente en Tiendas
<b>57</b> Falta de cordialidad o amabilidad por parte del personal de Tiendas	<b>58</b> Falta de profesionalidad por parte del personal del Call Center
<b>59</b> Falta de profesionalidad y formación del personal de atención en Tiendas	<b>60</b> Falta de formación del personal de atención en Call Center
<b>61</b> Falta de resolución de problemas presentados	<b>62</b> No ejecutaron y/o procesaron la transacción (postventa) solicitada
<b>63</b> Problemas en el servicio de reclamaciones	<b>64</b> Incapacidad del operador para solucionar problemas
<b>65</b> Excesiva publicidad a través de llamadas y SMS	<b>66</b> Tiempo limitado para el consumo de promociones de interés.

Fuente: Elaboración propia

### 9.2.3. Estructuración de Ideas

Una vez obtenido el listado de las razones de desconexión, se procedió a la elaboración de fichas individuales, donde cada ficha contemplaba cada una de las declaraciones emitidas en la lluvia de ideas, es decir que se entregó un juego de 66 fichas a cada uno de los participantes.

Se les solicitó que procedieran a calificar cada una de las declaraciones, bajo una escala de puntuación de 1 al 7, donde 1 significa que la declaración es poco importante para la decisión de desconectar la línea telefónica y 7 la declaración es muy importante para la decisión de desconexión. El objetivo de esta ponderación era medir la disposición psicológica, adquirida y organizada a través de la propia experiencia que incita al individuo a reaccionar de una manera frente a determinadas situaciones. Dado que las actitudes no son susceptibles de observación directa sino que han de ser inferidas de las expresiones verbales o de la conducta observada, esta medición indirecta por medio de escalas, partiendo de una serie de afirmaciones, ideas propuestas o juicios manifestadas por el grupo, se puede deducir o inferir las actitudes.

Con el objetivo de caracterizar y agrupar las percepciones mutuas en el proceso de desconexión, a partir de la valoración que percibe cada miembro del grupo con respecto a los extremos de cada

idea sugerida, procedí a valorar el cuestionario como escala bipolar tipo diferencial semántico con 7 items de respuesta (Osgood, C.Suci & G.Tannenbaum, P.,1976)<sup>17</sup>.

Posteriormente se les solicitó a los participantes que procedieran a agrupar las declaraciones en categorías homogéneas según su propio criterio o experiencia, respetando las restricciones de agrupación que señala la metodología, haciendo énfasis en los siguientes puntos:

- No deben existir tantos grupos como ideas propuestas/ identificadas.
- No podían consignar en un solo grupo las 66 propuestas.
- Cada propuesta sólo podía estar en un grupo.

Terminada esta dinámica procedí a introducir la información de cada uno de los participantes, considerando, tanto la forma de agrupación, como la calificación otorgada a cada una de las propuestas, en las matrices correspondientes, unitarias/individuales y totalizadas (matriz tipo  $S_{N \times N}$  y tipo  $T_{N \times N}$ ).

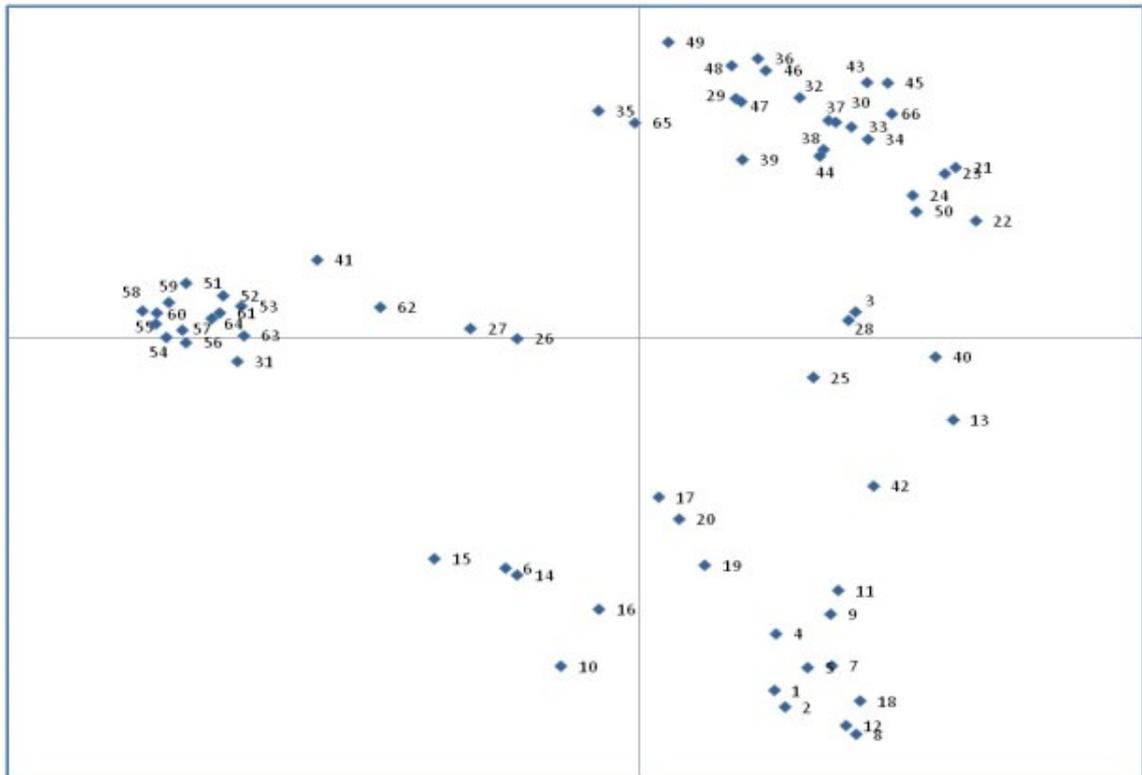
#### 9.2.4. Análisis de los Mapas Conceptuales

Obtenidas las agrupaciones procedí a desarrollar la representación gráfica de las declaraciones conseguidas en el punto anterior. Para el desarrollo de este análisis seguí cuatro pasos:

- El primer paso: introduje la información de agrupación, realizada por los encuestados, para localizar cada declaración como un punto separado en el gráfico de valoración de puntos. Este análisis lo realicé a través de las matrices de similitud (disimilaridad) individuales combinada que somete a un escalamiento multidimensional de dos dimensiones. Este primer análisis determinó la distancia y posición relativa que existe entre las diferentes afirmaciones, tal como puede evidenciarse en la figura 9.1.:

---

<sup>17</sup> Osgood, C., Suci, G., Tannenbaum, P. (1976): "El diferencial semántico como instrumento de medida", en Wainerman, C. (ed.) *Escalas de medición en ciencias sociales*. Buenos Aires, Nueva Visión

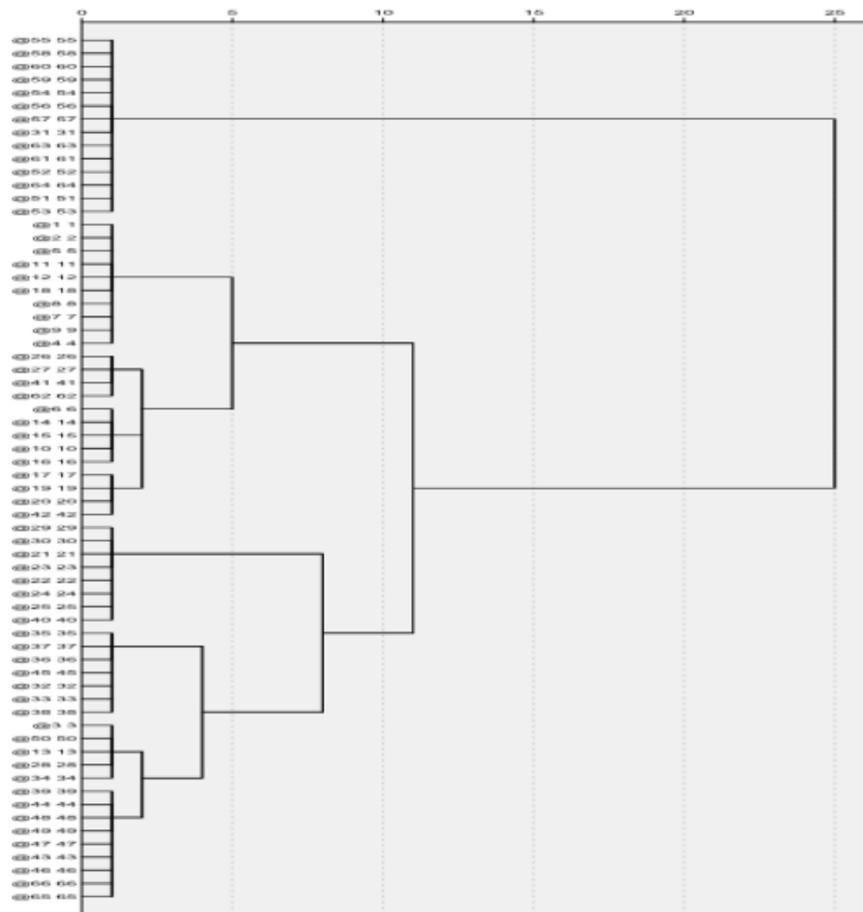


**Figura 9.1.:** Plano/Mapa de las razones de desconexión. Fuente: elaboración propia

- El segundo paso: construida la gráfica de distancias y posiciones relativas, procedí a introducir la base de datos al software PASW (SPSS), en su módulo de clasificación de cluster jerárquicos, probando varios modelos, y eligiendo el sugerido por Trochim (1989b), que corresponde al método de agrupación de Ward; opté por la medida de distancia chi-cuadrado (utilizada para recuentos).

Para el trabajo de investigación utilicé un algoritmo jerárquico, debido a que éste permite visualizar la secuencia de la formación de los grupos, resultando ideal para la clasificación de variables, ya que así me permite decidir los tipos y cantidades de cluster ideales para el análisis e interpretación de la investigación.

- El tercer paso: con los dendogramas obtenidos en el paso anterior, elegí las agrupaciones más adecuadas, tomando en cuenta el objetivo del trabajo y sus características. Al observar el dendograma me mostró que existían seis niveles para determinar el número de conglomerados, siendo los niveles 4 y 5 los que podrían aglutinar de la mejor forma los diferentes cluster encontrados. Una vez analizadas las opciones opté por el nivel 5, donde encontré 9 conglomerados, tal como se observa en la Figura 9.2



**Figura 9.2.** Dendrograma de las razones de desconexión. Fuente: Elaboración propia

Establecidos los nueve cluster, les asigné una denominación a través de una frase corta que describa de forma resumida las características principales de las aportaciones que conforman cada uno de los cluster, para lo cual se analizó cada agrupación y opté por las siguientes denominaciones:

Cluster 1: Gestión de la Relación con el Cliente.

Cluster 2: Valoración de la Línea.

Cluster 3: Fiabilidad de los Servicios.

Cluster 4: Permanencia de la Línea.

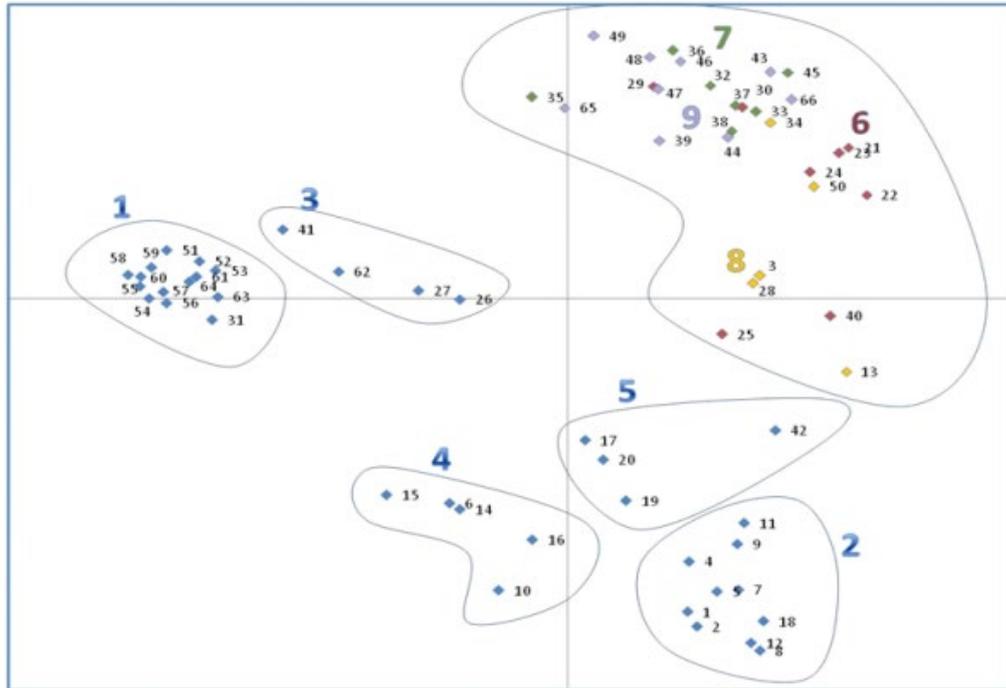
Cluster 5: Servicios.

Cluster 6: Conformidad Tecnológica.

Cluster 7: Estrategia de Precios.

Cluster 8: Mercado y Competencia.

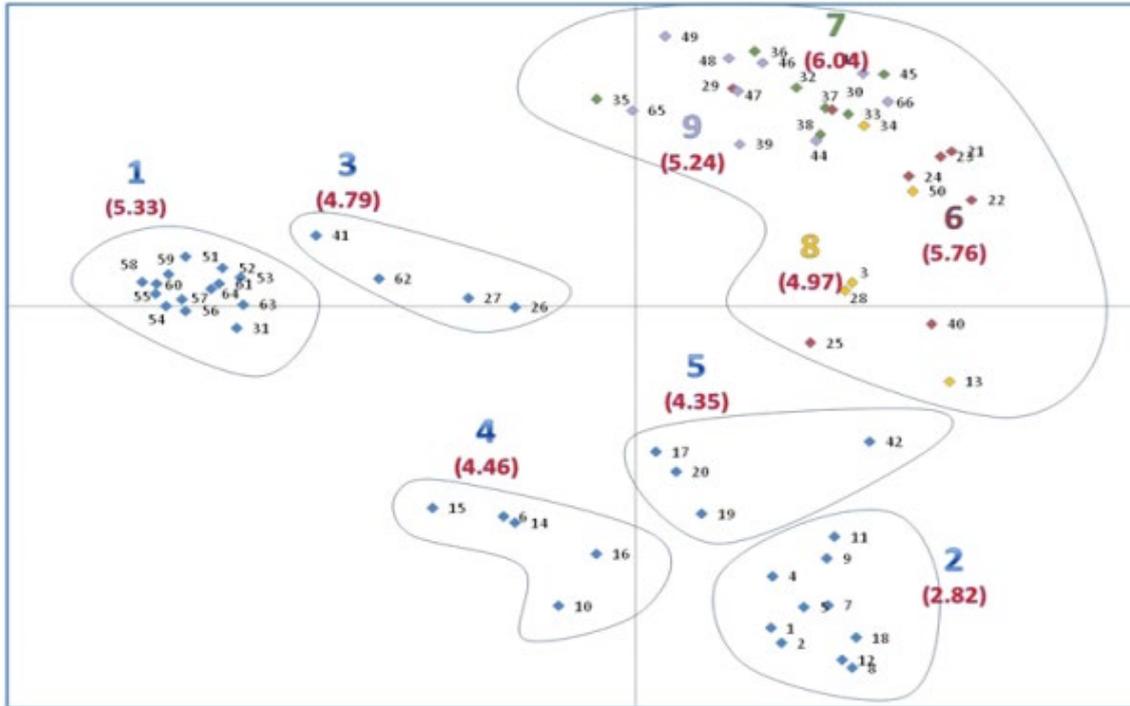
Cluster 9: Calidad Percibida.



**Figura 9.3.:** Distribución de cluster de las razones de desconexión. Fuente: elaboración propia

Dentro de la figura 9.2 (y 9.3) de distribución de cluster se puede observar que del cluster 1 al 5 existen distancias considerables que separan a cada uno de ellos, en cambio, del 6 al 9 las distancias se acortan entre ellos, pudiendo éstos últimos aglutinarse en una agrupación mayor, tal como se observa en la figura 9.3. Para el caso específico de los cluster Estrategias de Precios (7) y Calidad Percibida (9), las distancias son mínimas.

- El cuarto paso: Se introdujeron las ponderaciones efectuadas por los entrevistados a cada una de las aportaciones. Después consolidé la calificación promedio de cada aportación y por último obtuve la calificación promedio de cada cluster, las cuales se han superpuesto gráficamente. Este análisis ayuda a cuantificar el peso de cada cluster dentro del comportamiento de desconexión que sigue el cliente. La figura 9.4. plasma las mencionadas calificaciones.



**Figura 9.4.:** Calificación promedio por cluster de las razones de desconexión.

Fuente: elaboración propia.

### 9.2.5. Interpretación de los Mapas

El primer cluster, “**Gestión de la Relación con el Cliente**” está conformado por 14 declaraciones, tal como se observa en la Tabla 9.3 siguiente. La interpretación de este cluster, supone una posición pasiva por parte del operador en referencia a la calificación que le otorga al valor económico del cliente, y por ende la ausencia de beneficios acordes con dicho valor. El cliente no experimenta calidad en la atención, lo que se refleja en una falta de cordialidad, amabilidad y un bajo nivel de conocimiento por parte del personal de primera línea, aunado a una actitud reactiva, lenta e ineficiente en la resolución de problemas.

Número	Aportación
31	Problemas en la atención y solución del servicio técnico
51	El operador no aprecia el valor del cliente
52	El cliente es tratado como un número, no como una persona
53	El operador no toma en cuenta la antigüedad del cliente
54	Atención al cliente en tiendas
55	Atención al cliente en el Call Center
56	Lenta atención al cliente en Tiendas.

57	Falta de Amabilidad del personal en tiendas.
58	Falta de Amabilidad del personal del Call Center
59	Falta de competencias del personal de atención en tiendas.
60	Falta de competencias del personal del Call Center.
61	Falta de resolución de problemas expuestos.
63	Problemas en el servicio de reclamaciones.
64	Incapacidad del operador para resolver mis problemas.

**Tabla 9.3:** Cluster 1 – Gestión de la relación con el cliente. Fuente: Elaboración propia.

El segundo cluster, “**Valoración de la Línea**” está integrado por 10 declaraciones, tal como se observa en la Tabla 9.4 La interpretación de este cluster supone que en casos de robo o pérdida del móvil, el cliente demuestra una actitud de poca valoración hacia su número telefónico actual, ya sea porque no intentó recuperar la línea, bien porque no tenía dinero, bien porque optó por cambiar su número telefónico, por poca utilización de la línea, o debido a la facilidad (ofertas) de accesibilidad económica a una nueva línea. Es importante destacar la aportación que refleja el traslado o viaje de larga duración como motivo de desconexión.

Número	Aportación
1	Robo o pérdida del teléfono móvil
2	No intenté/No quise recuperar la línea anterior.
4	Daños, roturas o fallos en el teléfono móvil.
5	No tenía dinero ni saldo para recuperar la línea.
7	Quería cambiar de número móvil
8	Le regalé la línea a otra persona.
9	Me dieron un SIM de otro operador.
11	Sale mejor comprar una nueva SIM que recuperar una línea.
12	Apenas usaba esa línea
18	Traslado / Viaje.

**Tabla 9.4:** Cluster 2 – Valoración de la línea

El tercer cluster, “**Fiabilidad de los Servicios**” está compuesto por cuatro afirmaciones, tal como se observa en la Tabla 9.5. La interpretación de este cluster supone la falta de información sobre las características de los productos y servicios existentes, errores o carencias en la ejecución de solicitudes de peticiones de postventa que conllevará al cliente a un doble malestar, por problemas en la gestión de la línea y por la apertura de un proceso de reclamación. Además de la existencia de contratiempos en el proceso de recarga de saldo.

Número	Aportación
26	Problemas en el proceso de recarga de saldo
27	Problemas en el proceso de recarga electrónica (on-line)
41	Información sobre las características de los productos y servicios
62	No realizaron/procesaron la gestión postventa solicitada.

**Tabla 9.5:** Cluster 3 – Fiabilidad de los servicios

El cuarto cluster, “**Permanencia de la Línea**” está compuesto por cinco aportaciones, tal como se observa en la Tabla 9.6. La interpretación de este cluster supone que el cliente enfrenta una serie de barreras para la recuperación de su línea, ya sea por los requisitos solicitados, porque sólo se puede realizar en oficinas físicas, o por exigencias del personal de los canales que gestionan tiendas, o delegados. Adicionalmente, se debe considerar que el cliente enfrenta procesos engorrosos en el registro del teléfono o de la línea.

Numero	Aportación
6	Proceso de recuperación de la línea
10	No pude recuperar la línea
14	Dificultad para recuperar la línea
15	Requisitos para recuperar la línea
16	Registro del teléfono o de la línea

**Tabla 9.6.** Cluster 4. Permanencia de la línea.

El quinto cluster, “**Servicios Adicionales**” está integrado por cuatro aportaciones, tal como se observa en la Tabla 9.7. La interpretación de este cluster supone la falta de un proceso que le permita al cliente migrar su número telefónico del servicio de prepago a postpago, no poder recuperar la agenda de teléfonos al momento de la pérdida, y pocas opciones de backtones.

Número	Aportación
17	Recuperación de la agenda de teléfonos
19	Proceso de migración de la línea
20	Cambio de servicio a postpago
42	Pocas alternativas de backtones

**Tabla 9.7:** Cluster 5. Servicios Adicionales.

El sexto cluster, “**Conformidad Tecnológica**” contempla ocho aportaciones, tal como se observa en la Tabla 9.8. La interpretación de este cluster supone deficiencias en la señal, calidad y saturación de red; el cliente enfrenta problemas en la comunicación en lugares cerrados, en las periferias de la cobertura, saturación de la red en lugares de gran aglomeración de personas y horarios de alta demanda de tráfico y/o comunicación. El servicio de internet a través del teléfono enfrenta inestabilidad según zonas y el ancho de banda es limitado fuera de importantes núcleos urbanos. Los problemas mencionados se los relaciona con la existencia de baja inversión en tecnología en el apartado de infraestructuras.

Número	Aportación
21	Señal y calidad de red
22	Cobertura de red
23	Saturación de red en determinados horarios
24	Saturación de red debido a promociones especiales.
25	Problemas en el servicio de internet
29	Problemas en el envío y recepción de SMS
30	Dificultad en el envío de mensajes de un operador a otro.
40	Tecnología obsoleta

**Tabla 9.8.** Cluster 6. Conformidad Tecnológica.

El séptimo cluster, “**Estrategia de Precios**” está integrado por siete aportaciones, tal como se observa en la Tabla 9.9. La interpretación de este cluster presupone una falta de competitividad de las tarifas, por ser más altas que las de competencia, además de un incremento en determinadas franjas horarias, tarifas engañosas mediante campañas de publicidad que confunden al cliente, o una tarifación errónea con relación al tiempo utilizado en la llamada o por SMS no recibidos.

Número	Aportación
32	Tarifas más altas que otro operador
33	Incremento de las tarifas
35	Descuento erróneo de saldo respecto al tiempo de llamada.
36	Mala facturación de las promociones especiales.
37	Descuento de saldo por SMS enviados y no recibidos.
38	Coste del servicio de buzón de voz.
45	Tarifas engañosas.

**Tabla 9.9.** Cluster 7. Estrategia de Precios.

El octavo cluster, “**Marketing (o mercadeo) y Competencia**” está compuesto por cinco aportaciones, tal como se observa en la Tabla 9.10. La interpretación de este cluster hace referencia a las acciones comerciales de la competencia con el fin de captar nuevos clientes mediante bajo coste del SIM, promociones y oferta de planes con tarifas especiales.

Numero	Aportación
3	Acciones de la competencia.
13	Bajo coste de adquirir otra línea de la competencia.
28	Uso de servicios adicionales (valores agregados).
34	Ofertas de planes con tarifas especiales.
50	Promociones atractivas de la competencia.

**Tabla 9.10.** Cluster 8 – Mercado y Competencia.

El noveno cluster, “**Calidad Percibida**” se compone de nueve aportaciones, tal como se observa en la Tabla 9.11. La interpretación de este cluster supone la existencia de publicidad en la cual se promete algo que no cumplen, lo que conlleva a que el cliente perciba que se tratan de promociones engañosas; además de la eliminación de programas y promociones existentes sin previo aviso por parte del operador, poca innovación de productos y servicios.

Número	Aportación
39	Poca innovación de productos y servicios
43	Promociones engañosas
44	Eliminación de programas y/o promociones existentes
46	Publicidad que promete algo que no cumplen.
47	Carencia de promociones innovadoras
48	Premios de mala calidad/de poco interés.
49	Experiencia negativa en el proceso de premios y promociones.
65	Excesiva publicidad a través de SMS
66	Tiempo limitado para el consumo de promociones.

**Tabla 9.11.** Cluster 9 – Calidad percibida

### 9.2.6. Utilización de los Mapas

Para determinar la importancia de los cluster he tomado en cuenta la calificación promedio que ha obtenido cada uno de ellos, y cuyos resultados expongo a continuación: El cluster 7: Estrategia de Precios, con una calificación promedio de 6,04. El cluster 6: Conformidad

Tecnológica, con una calificación promedio de 5,76. El cluster 1: Relación con el Cliente, con una calificación promedio de 5,33. El cluster 9: Calidad Percibida, con una calificación promedio de 5,24. El cluster 8: Mercado y Competencia, con una calificación promedio de 4,97. Cluster 3: Fiabilidad de los Servicios, con una calificación promedio de 4,79. Cluster 4: Permanencia de la Línea, con una calificación promedio de 4,46. Cluster 5: Servicios Adicionales, con una calificación promedio de 3,99. Cluster 2: Valoración de la Línea, con una calificación promedio de 2,82.

Del análisis anterior podemos concluir que:

**Estrategia de precios.** Es el tópico de mayor relevancia, dado que el cliente asume la decisión de desconexión ante un incremento de tarifas, el descuento erróneo del saldo (mala tarifación), o la evidencia de tarifas engañosas.

**Conformidad tecnológica.** El cliente se desvinculará de la empresa cuando evidencie restricciones en la cobertura de red, dificultades en la señal y calidad de red, o ante el uso de una inversión en tecnología escasa u obsoleta por parte de su operador.

**Gestión de la relación con el cliente.** Se ha evidenciado que los aspectos de mayor relevancia son la poca importancia que el operador otorga a la antigüedad de sus clientes, la incapacidad que demuestra para solucionar los problemas, y la falta de capacitación de su personal de primera línea.

**Calidad percibida.** El cliente se alejará de la empresa ante campañas de publicidad en las que se promete algo que no se cumple, al percibir las como promociones engañosas; siendo otro aspecto importante para el cliente, la eliminación sin previo aviso de programas y/o promociones existentes por parte del operador.

Como conclusión final de lo obtenido puedo afirmar que: ante situaciones de desventaja competitiva, experiencias negativas, decisiones unilaterales de la empresa que desfavorecen al cliente, desconfianza de la calidad del servicio, descuido y apatía en la atención, y engaño en beneficios otorgados al cliente, el operador enfrentará la decisión de desconexión por parte de sus clientes.

### **9.3. Desarrollo del Estudio: “Razones de Fidelización”**

Para desarrollar el estudio he seguido también la metodología planteada por Trochim, que tal como hemos visto anteriormente se subdivide en seis pasos que sin ánimo de repetir, debo matizar sus características propias:

### 9.3.1. Preparación

De igual manera que el estudio anterior (razones de desconexión), definí los siguientes objetivos.

#### **Objetivo general:**

- Averiguar cuáles son las razones que llevan a un cliente de telefonía móvil a mantener una fidelidad con su operador.

#### **Objetivos específicos:**

- Determinar las razones específicas de fidelidad por parte del usuario.
- Establecer la asimetría de cada una de las razones.
- Definir el agrupamiento de las razones (cluster) por parte del cliente, determinando la cantidad de agrupamientos, la conformación en número de aportaciones, la definición (nombre) de cada cluster y su interpretación.
- Obtener la calificación promedio de estas agrupaciones, para determinar la importancia de cada cluster en relación al comportamiento de fidelidad del cliente con el operador.
- Proponer acciones a adoptar sobre estas razones.

**Pregunta central de la investigación.** La pregunta planteada al grupo estuvo orientada a conceptualizar y reflexionar sobre las razones de fidelización. Dicha pregunta fue:

- “¿Cuáles son las razones que les llevaría a la fidelidad con su operador actual?”

**Selección de los participantes.** Al igual que en el caso de desconexiones, se tiene las siguientes características del grupo:

- El grupo estuvo conformado por 30 personas (diferentes a las del anterior estudio), destacando que existieron tres grupos de 10 personas que eran usuario de los operadores de servicio móvil: Movistar, Vodafone y Orange.
- La selección de los participantes fue aleatoria, con la ayuda de la cátedra telefónica de la UPV y del Master de Dispositivos Móviles de la EPSAG (UPV).

Dentro la ficha técnica se destaca que, para el análisis de fidelidad, se consideró a participantes con una antigüedad mayor a nueve meses, tal como se observa en la Tabla 9.12

<b>Variables</b>	<b>Condiciones</b>
<b>Ciudad</b>	Valencia
<b>Muestra</b>	30 participantes
<b>Edad</b>	25 a 45 años
<b>Género</b>	Hombres y mujeres
<b>Nivel socioeconómico</b>	Medio
<b>Product</b>	Prepago Móvil
<b>Operadores Móviles</b>	Movistar, Vodafone y Orange
<b>Antigüedad de la línea</b>	Mayor a 9 meses de permanencia de línea.
<b>Propiedad de la línea</b>	Titulares de la línea

**Tabla 9.12.** Ficha de requisitos de los participantes – Razones de fidelidad.

### 9.3.2. Generación de Ideas

Siguiendo la misma dinámica que en el caso anterior, dí a conocer los objetivos de la investigación y motivé a los participantes a sentirse libres de expresar y compartir sus experiencias y opiniones con el grupo. Se inició con una breve presentación de cada miembro del grupo y posteriormente, expuse la pregunta, solicitando a los participantes que de manera individual escribieran las razones que les llevarían (o les lleva) a mantener una relación de fidelidad con su operador móvil.

Una vez que todos los participantes expusieron sus aportaciones procedí a revisar el listado final, el cual estuvo conformado por 54 aportaciones, las cuales se exponen en la Tabla 9.13.

**Tabla 9.13: Lluvia de ideas de las razones de fidelidad**

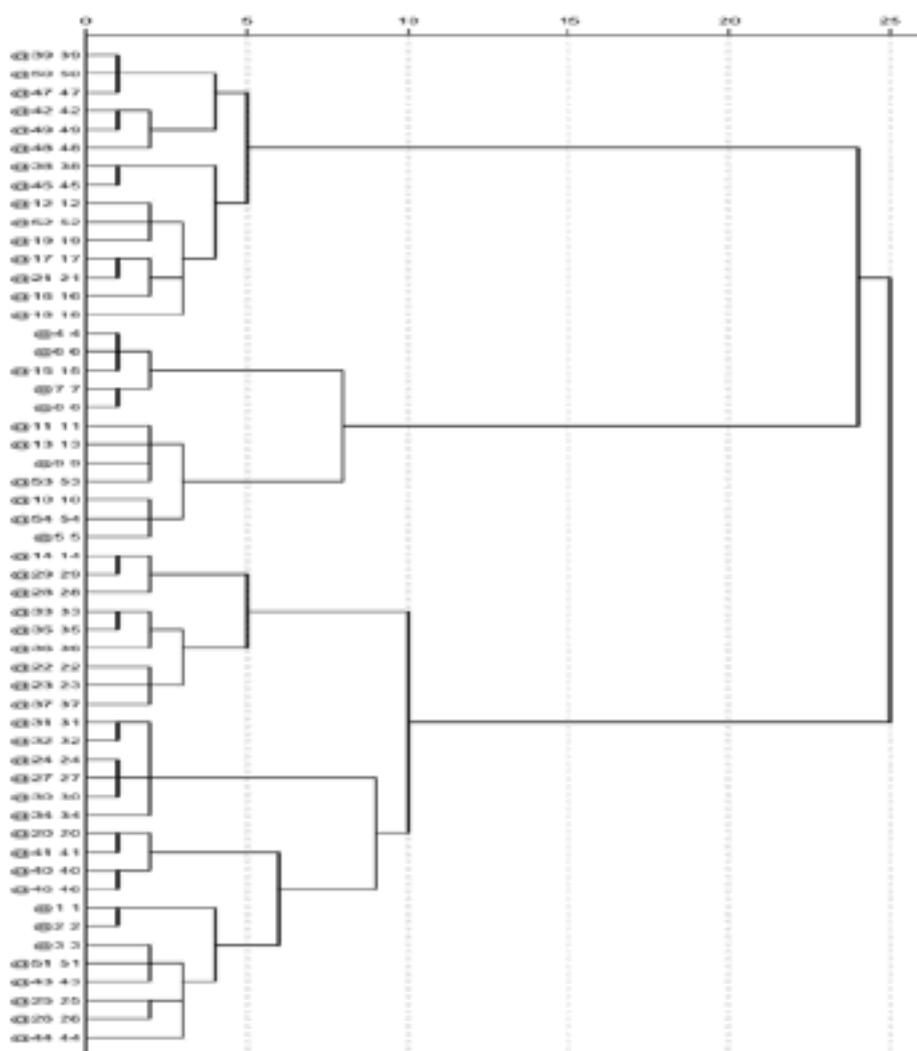
<b>1</b> Relación de confianza con la empresa	<b>2</b> Ser una empresa transparente
<b>3</b> Importancia del número de teléfono	<b>4</b> Mejor calidad de red
<b>5</b> Buen servicio técnico	<b>6</b> Buena señal y calidad de red
<b>7</b> Mayor cobertura de red	<b>8</b> Red sin problemas de saturación
<b>9</b> Buen servicio de Internet	<b>10</b> Buen proceso de recarga de crédito
<b>11</b> Facilidad en el proceso de recarga electrónica	<b>12</b> Buenos servicios adicionales (valores agregados)
<b>13</b> Recepción oportuna de mensajes enviados de un operador a otro	<b>14</b> Atención y pronta solución en temas relacionados al Servicio Técnico
<b>15</b> Tecnología de punta	<b>16</b> Tarifas competitivas en relación a los otros competidores

<b>17</b> Ofertas de planes con tarifas especiales	<b>18</b> Exacta tarifación
<b>19</b> Servicio de la casilla de voz sin costo	<b>20</b> Información sobre tarifas y promociones
<b>21</b> Tarifas en franjas horarias	<b>22</b> Accesible precio del SIM al momento de recuperar la línea
<b>23</b> Recuperación de la agenda de teléfonos a un precio reducido	<b>24</b> Excelente trato al cliente
<b>25</b> Tarifas preferenciales según rangos de antigüedad	<b>26</b> Promociones y bonificaciones por rangos de antigüedad
<b>27</b> Cordialidad y amabilidad por parte del personal de Tiendas y Call Center	<b>28</b> Pronta resolución de problemas presentados
<b>29</b> Proactividad del operador para solucionar problemas	<b>30</b> Rápida atención al cliente en Call Center y Tiendas
<b>31</b> Trato personalizado	<b>32</b> Personal capacitado en Call Center y Tiendas
<b>33</b> Facilitar el proceso de recuperación de la línea	<b>34</b> Puntos autorizados del operador facilitan la recuperación de la línea
<b>35</b> Pocos requisitos para recuperar la línea	<b>36</b> Fácil proceso de registro del teléfono o de la línea
<b>37</b> Fácil proceso de migración de la línea	<b>38</b> Calidad de productos y servicios
<b>39</b> Promociones atractivas	<b>40</b> Recibir información sobre productos y servicios
<b>41</b> Información sobre los beneficios, programas y promociones de lealtad	<b>42</b> Premiar al cliente por su comportamiento de consumo
<b>43</b> Adecuarse a las necesidades y solicitudes del cliente	<b>44</b> Asesorar al cliente en los beneficios, mediante una comunicación clara y transparente
<b>45</b> Innovación de productos y servicios	<b>46</b> Información sobre las características de los productos y servicios
<b>47</b> Promociones claras	<b>48</b> Publicidad creativa que cumple lo que promete
<b>49</b> Premios de buena calidad / de alto interés	<b>50</b> Promociones más atractivas que la competencia
<b>51</b> El operador califica el valor del cliente	<b>52</b> Tiempo aceptable para el consumo de promociones
<b>53</b> Efectivo proceso de envío y recepción de SMS	<b>54</b> Acceso a detalle de llamadas a través de Internet

Fuente: Elaboración propia



- El segundo paso: procedí a determinar los cluster, a través del software PASW (SPSS), en su módulo de clasificación de cluster jerárquicos.
- El tercer paso: obtenidos los dendogramas se eligieron las agrupaciones más adecuadas. Al observar el gráfico encontré la existencia de 9 niveles para determinar el número de agrupaciones. Los niveles 6 y 7 son los que mejor aglutinan los diferentes clusters encontrados. Una vez analizadas ambas opciones se decidió por el nivel 7, obteniendo 12 agrupaciones. Dado que los cluster 11 y 12 muestran una estrecha relación determiné su agrupación conjunta, por lo que me quedó la definición final de un total de 11 clusters, conforme muestro en las figuras 9.6 y 9.7.

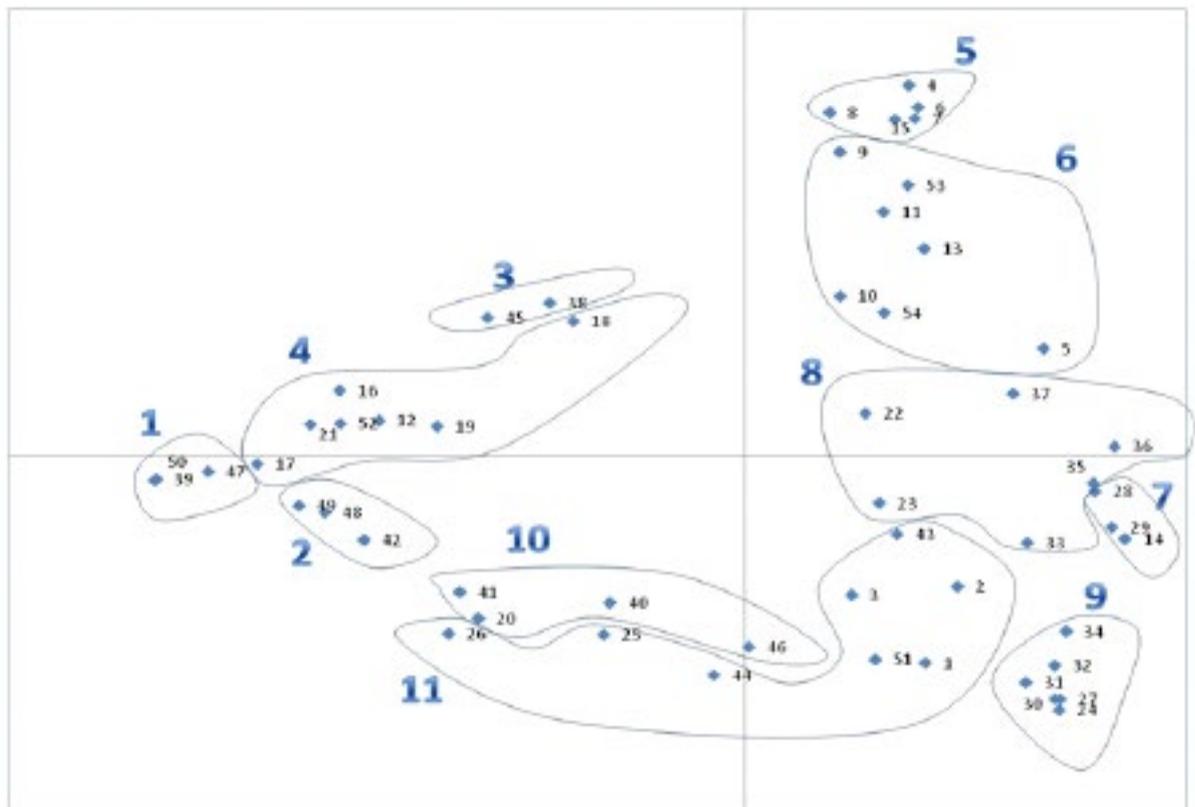


**Figura 9.6.** Dendrograma de razones de Fidelización. Fuente: elaboración propia

Establecidos los cluster procedí, igual que en el caso de la desconexión, a identificarles una denominación por cluster:

- Cluster 1: Promociones.
- Cluster 2: Compensación.
- Cluster 3: Calidad e Innovación.
- Cluster 4: Planes de Tarifas.
- Cluster 5: Prestaciones Tecnológicas.
- Cluster 6: Fiabilidad de los Servicios.
- Cluster 7: Disposición de los Servicios.
- Cluster 8: Recuperación de la Línea.
- Cluster 9: Atención al Cliente.
- Cluster 10: Comunicación.
- Cluster 11: Gestión de la Relación con el Cliente.

Muestro a continuación la distribución de los cluster identificados.



**Figura 9.7.** Distribución de los clusters identificados- Razones de Fidelidad. Fuente: elaboración propia.

- El cuarto paso, consolidé la calificación promedio de cada cluster, las cuales he superpuesto gráficamente, en la figura 9.8.

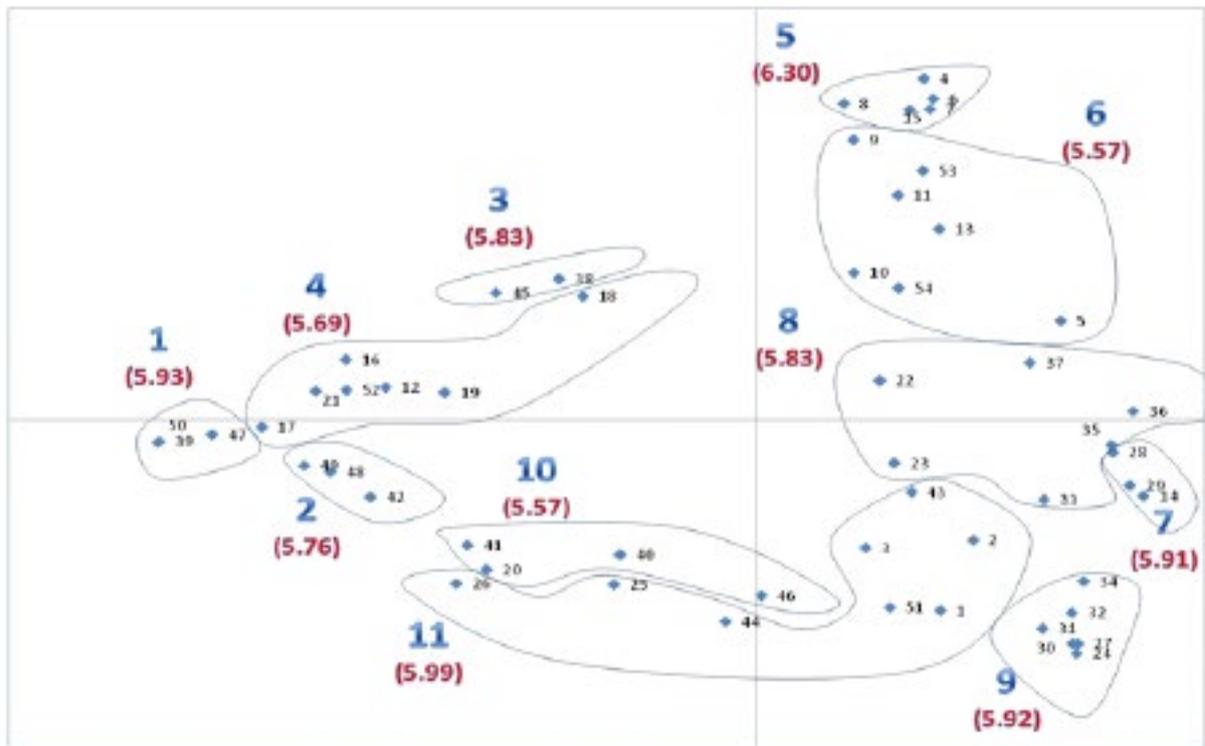


Figura 9.8. Calificación promedio de cada cluster – Razones de Fidelidad.

Fuente: Elaboración propia.

### 9.3.5. Interpretación de los Mapas

El primer cluster, “**Promociones**” está compuesto por tres aportaciones, tal como se observa en la Tabla 9.14. La interpretación de este cluster supone que el operador móvil brinda promociones más atractivas que la competencia, con una comunicación clara y comprensible para el cliente.

Número	Aportación
39	Promociones atractivas
47	Promociones claras
50	Promociones más atractivas que la competencia

Tabla 9.14. Cluster 1 – Promociones – Fuente: Elaboración propia

El segundo cluster, “**Compensación**” está integrado por tres aportaciones, tal como se observa en la Tabla 9.15. La interpretación de este cluster hace referencia a los beneficios de los programas de fidelidad, premiando el comportamiento de consumo con puntos, más saldo u alguna promoción de interés para el cliente, conjuntamente con el apoyo de campañas de publicidad creativas.

Número	Aportación
42	Premiar al cliente por su comportamiento de consumo
48	Publicidad creativa y comprometida
49	Obsequios con más saldo y/o datos (de interés para el cliente).

**Tabla 9.15** Cluster 2 – Compensación – Fuente: elaboración propia

El tercer cluster, “**Calidad e Innovación**” está compuesto por dos aportaciones, expuestos en la Tabla 9.16. La interpretación de este cluster supone el desarrollo e introducción de productos y servicios de alta calidad e innovación por parte del operador (Apps de control de gestión de consumo; Capacidad de limitar el consumo y ampliar a cuenta de recarga de saldo; Servicio...” llámame”); Wifi en ciudad ilimitado en redes Vodafone; etc.)

Número	Aportación
38	Calidad de productos y servicios
45	Innovación de productos y servicios

**Tabla 9.16.** Cluster 3 – Calidad e Innovación – Fuente: Elaboración propia.

El cuarto cluster, “**Planes de Tarifas**” está compuesto por siete aportaciones, tal como se observa en la Tabla 9.17. La interpretación de este cluster supone la existencia de tarifas competitivas con relación a los otros operadores, combinado con tarifas especiales en franjas horarias, precios especiales en los servicios complementarios (spotify, facebook...) como llamada a números de mismo operador, como un tiempo razonable de duración máxima para el consumo del saldo adquirido/disponible. Asimismo, el operador cuenta con un sistema de tarificación exacta

Número	Aportación
12	Buenos servicios adicionales (valor agregado)
16	Tarifas competitivas en relación a los otros competidores
17	Ofertas de planes con tarifas especiales.
18	Tarificación exacta (por segundos..)
19	Servicio del buzón de voz sin coste
21	Tarifas en franjas horarias.
52	Tiempo aceptable para el consumo del saldo.

**Tabla 9.17.** Cluster 4 – Planes de Tarifas – Fuente: Elaboración propia.

El quinto cluster, “**Prestaciones Tecnológicas**” está compuesto por cinco aportaciones, tal como se observa en la Tabla 9.18. La interpretación de este cluster supone que el operador cuenta con

una red consolidada, tanto en la calidad como en su cobertura, y respaldado por una tecnología de última generación (4G...).

Número	Aportación
4	Mejor calidad de red
6	Buena señal y calidad de red
7	Mayor cobertura de red en mi zona
8	Red sin problemas de saturación
15	Tecnología punta

**Tabla 9.18.** Cluster 5 – Prestaciones tecnológicas – Fuente: Elaboración propia

El sexto cluster, “**Fiabilidad de los Servicios**” está compuesto por siete aportaciones, tal como se observa en la Tabla 9.19. La interpretación de este cluster supone que el operador cuenta con procesos complementarios eficaces en la recarga de saldo, datos/internet, recepción y confirmación de SMS además de un buen servicio técnico.

Número	Aportación
5	Buen servicio (técnico)
9	Buen servicio de internet
10	Buen proceso de recarga de saldo
11	Facilidad en el proceso de recargas de saldo
13	Ausencia de errores en llamadas y mensajes entre operadores.
53	Efectivo proceso de envíos de SMS
54	Acceso a detalle de llamadas y uso de internet.

**Tabla 9.19** – Cluster 6 – Fiabilidad del servicio – Fuente: Elaboración propia

El séptimo cluster, “**Predisposición del Servicio**” está compuesto por tres aportaciones, tal como se observa en la Tabla 9.20. La interpretación de este cluster supone que las acciones del operador son proactivas (y creativas) y están orientadas a la rápida solución a los problemas presentados por los usuarios, incluidos los de tipo técnico.

Número	Aportación
14	Atención rápida a necesidades de tipo técnico.
28	Rápida respuesta a problemas presentados.
29	Proactividad del operador a necesidades y problemas propios.

**Tabla 9.20** – Cluster 7 – Predisposición del servicio de la operadora – Fuente: Elaboración propia

El octavo cluster, “**Recuperación de la Línea**” está compuesto por seis aportaciones, tal como se observa en la Tabla 9.21. La interpretación de este cluster supone la existencia de procesos fiables y fáciles para la recuperación del SIM (de la línea perdida por no usar, robo, pérdida,.), migración, registro de la línea, y servicios para la recuperación de la agenda de teléfonos u otras necesidades propias de smartphones.

Número	Aportación
22	Precio razonable del SIM en caso de necesitar recuperar la línea
23	Sevicios de ayuda a recuperar agenda de teléfonos, etc..
33	Facilidades en la recuperación de la línea.
35	Pocos requisitos para obtener nueva SIM
36	Fácil proceso para registrar la línea
37	Fácil proceso de migración de la línea

**Tabla 9.21.** Cluster 8 – Recuperación de la línea/servicio – Fuente: elaboración propia.

El noveno cluster, “**Atención al Cliente**” está compuesto de seis aportaciones, tal como se observa en la Tabla 9.22. La interpretación de este cluster hace referencia al trato personalizado, cordial y amable por el personal de primera línea del operador (tanto presencial como en línea u on-line), además de la identificación por parte del cliente final de que el personal de la operadora de atención es de confianza y está capacitado en cuanto a los productos y servicios; existe rapidez en la atención en los puntos de contacto con el cliente, que hay un número suficiente de comerciales/técnicos disponibles en los diferentes horarios de atención y que las colas de espera son cortas.

Número	Aportación
24	Excelente trato al cliente
27	Cordialidad y amabilidad por parte del personal (en tiendas y Call Center).
30	Rápida atención (Call Center y Tiendas)
31	Trato personalizado
32	Personal capacitado y de confianza.
34	Puntos de contacto facilitan la resolución de incidentes con la línea.

**Tabla 9.22** – Cluster 9 – Atención al cliente- Fuente: Elaboración propia.

El decimo cluster, “**Comunicación**” está compuesto por cuatro aportaciones, tal como se observa en la Tabla 9.23. La interpretación de este cluster supone una constante información proporcionada al cliente sobre los productos y servicios, los beneficios de los programas de

fidelización, la conveniencia de los diferentes planes de tarifas o datos y las promociones que el operador va proponiendo en el tiempo.

Número	Aportación
20	Información sobre tarifas y promociones
40	Recibir información sobre productos y servicios
41	Información sobre las ventajas y aplicación de programas de fidelización.
46	Información sobre las características de los productos y servicios.

**Tabla 9.23** – Cluster 10 – Comunicación. Fuente: Elaboración propia

El decimoprimer cluster, “**Gestión de la Relación con el Cliente**” está compuesto por ocho aportaciones, tal como se observa en la Tabla 9.24. La interpretación de este cluster hace referencia a que el operador actúa de tal forma que el cliente percibe valores de confianza, compromiso y transparencia. El operador se enfoca estratégicamente en el cliente y busca colmar sus expectativas; además promueve una valoración tanto de la antigüedad del cliente, como el valor económico del mismo (sin ser de contrato), por lo que le reconoce beneficios de fidelización. Incluye así mismo, acciones que generan lealtad por parte del usuario hacia la operadora.

Número	Aportación
1	Relación de confianza con el personal de la empresa
2	Ser una empresa transparente
3	Importancia de la operadora y el número de teléfono.
25	Tarifas mejoradas por fidelización (antigüedad).
26	Promociones por antigüedad y Fidelización.
43	Adecuarse a las necesidades y solicitudes del cliente.
44	Asesoramiento al cliente de los mejores beneficios para él de forma comprometida, clara y transparente.
51	El operador valora al cliente.

**Tabla 9.24** – Cluster 11 – Gestión de la relación con el cliente – Fuente: Elaboración propia.

### 9.3.6. Utilización de los Mapas

En referencia al peso de los cluster expuestos en relación con razones de fidelidad, la prioridad de los mismos es la siguiente: Cluster 5: Prestaciones Tecnológicas, con una calificación promedio de 6,30. Cluster 11: Gestión de la Relación con el Cliente, con una calificación

promedio de 5,99. Cluster 1: Promociones, con una calificación promedio de 5,93. Cluster 9: Atención al Cliente, con una calificación promedio de 5,92. Cluster 7: Predisposición de los Servicios de la operadora, con una calificación promedio de 5,91. Cluster 8: Recuperación de la Línea/servicio, con una calificación promedio de 5,83. Cluster 3: Calidad e Innovación, con una calificación promedio de 5,83. Cluster 2: Compensación, con una calificación promedio de 5,76. Cluster 4: Planes de Tarifas, con una calificación promedio de 5,69. Cluster 6: Fiabilidad de los Servicios, con una calificación promedio de 5,57. Cluster 10: Comunicación, con una calificación promedio de 5,57.

De lo expuesto hasta ahora encontramos en la presente investigación, que la decisión de fidelidad de un cliente de móvil prepago, está ligada principalmente a:

**Prestaciones tecnológicas.** El cliente busca un operador que le ofrezca un sistema de tarificación ajustada y exacta, una red con calidad de señal y mayor cobertura GSM y Datos.

**Gestión de la relación del cliente.** El cliente se siente identificado con la empresa debido a la importancia que le atribuye a su trato y forma de gestión; por otra parte, se identifica que existe una demanda a que el operador promueva relaciones a largo plazo, ofreciendo tarifas preferenciales, promociones y bonificaciones en relación a la antigüedad y características propias del cliente.

**Promociones.** Otro aspecto que el cliente valora en gran medida está relacionado a la existencia de promociones atractivas (navidades, verano, eventos deportivos, etc.), o que éstas sean más significativas que las ofertadas por la competencia (aunque no necesariamente siempre, fundamentalmente carácter proactivo).

**Atención al cliente.** El operador que desee la fidelización de sus clientes debe proporcionarles un excelente trato, regido por la cordialidad y amabilidad del personal de primera línea, además de garantizar que los puntos autorizados estén dispuestos a facilitar las necesidades de servicio de línea, económicos o técnicos que el cliente necesite.

**Disposición del servicio.** El cliente busca que su operador actúe de forma proactiva y le ofrezca una rápida solución a los problemas presentados.

Como conclusión final puedo afirmar que: si la empresa (operadora) desea lograr la fidelidad de sus clientes, deberá orientar su planificación estratégica hacia la creación de valor percibido, robustecer la relación de confianza para que ésta sea de largo plazo, desarrollar beneficios de

reconocimiento por el tiempo de vida del cliente, cultivar la empatía en la atención al cliente y disposición hacia el servicio.

#### 9.4. Otras Conclusiones

He mostrado que a partir de los años 90, existen múltiples aportaciones académicas que empezaron a destacar la importancia del cliente, el conocimiento de sus necesidades y la generación de relaciones a largo plazo; puede verse que 25/26 años después, las empresas aún continúan compitiendo por su participación de mercado, cuando en realidad sus esfuerzos deberían estar orientados a lograr la fidelidad de sus consumidores.

Al analizar el entorno altamente complejo y competitivo que los negocios enfrentan hoy en día, donde los clientes además de estar inundados de información, lo que se ha venido a llamar Infoxicación<sup>18</sup>, tienen la posibilidad de acceder a diversas e innovadoras ofertas; se deriva que, la única manera en que las empresas podrán mantenerse competitivas, será a través de una respuesta de valor a las necesidades de esos clientes.

Pero, a la pregunta de ¿cómo lograr la creación de valor para los clientes?, ¿qué hacer para que su experiencia sea igual o mayor a sus expectativas?, La revisión bibliográfica ha demostrado que, la creación de valor parte necesariamente de un enfoque sistémico, donde los directivos comprenden y se comprometen a lograr una cultura orientada al cliente, que nace del conocimiento íntimo del cliente, para luego dar paso a la administración de esa información y en base a ésta última generar propuestas de valor; pero el proceso no termina ahí, ya que se trata de una actuación dinámica y continua, donde la oferta necesita ser enriquecida y mejorada constantemente, de tal manera que la participación de los empleados de la empresa cobra cada vez mayor relevancia, ya que serán ellos los responsables de materializar la operativa bidireccional de comunicación entre la empresa y cliente, convirtiéndose en el nexo de unión necesario para conseguir unos resultados deseados.

Los modelos de lealtad expuestos en esta investigación, demuestran la importancia de la creación de valor para los clientes, y cómo ésta repercute directamente en el crecimiento de las utilidades, por lo que los esfuerzos invertidos son ampliamente recompensados, tal como puede

---

<sup>18</sup> El término **Infoxicación**, acuñado por Alfons Cornellà en 1999, surge en realidad durante la década de los años 70 de la mano de Alvin Toffler (*Future Shock*) que lo denominó Information overload (Sobrecarga de información) o Infobesity (infobesidad).

comprobarse si recurrimos a los indicadores de lealtad existentes como: el valor vitalicio del cliente y la rentabilidad de los clientes.

Es así que, la investigación empírica presentada en éste trabajo, orientada a identificar cuáles son esas razones de fidelización en telefonía móvil prepago en España, pero a la vez estableciendo también las razones de desconexión, ya que ambas –lealtad y desconexión- son la base para identificar la experiencia del cliente frente a sus expectativas, a través de la metodología del Concept Mapping, me ha permitido identificar dichas razones, la relación que existe entre ellas, además de su relevancia.

Las principales razones de lealtad son: prestaciones tecnológicas, gestión de la relación con el cliente, promociones, atención al cliente y predisposición del servicio; mientras que las principales razones de desconexión están referidas a: precio, conformidad tecnológica, gestión de la relación con el cliente y calidad percibida.

Al analizar la relación que existe entre ellas y su relevancia, destacar la importancia que se le da conformidad tecnológica versus el coste del servicio; es decir que, los clientes aprecian la calidad y la cobertura de la red de telefonía y datos, pero además desean un precio justo, ya que de lo contrario se convertiría en una razón de desconexión.

Otro de los aspectos importantes está marcado por la gestión de la relación con el cliente, ya que he evidenciado en la investigación que los clientes valoran ampliamente y de forma creciente un trato amable y las capacidades demostradas del personal de primera línea (o de contacto) para resolver sus problemas, por lo que cuando éstas características están ausentes, se convierten en una razón de desconexión.

Finalmente, destacar que la existencia de promociones figura como una de las principales razones de fidelidad, pero su falta no necesariamente se convierte en una razón de desconexión. Comparando los resultados obtenidos en el trabajo de investigación respecto a la literatura revisada, se tiene una amplia coincidencia en lo expuesto por Levitt (1983), al asegurar que si bien la tecnología es ampliamente valorada por los clientes, por tratarse de una prestación básica, existen otros aspectos que cobran aún mayor relevancia, como son: los servicios complementarios, la fiabilidad, la flexibilidad y la calidad de las relaciones humanas y organizativas entre proveedor y cliente; por lo tanto, se considera que las empresas de

telecomunicaciones móviles deberán orientar sus esfuerzos a fortalecer la relación con sus clientes, haciendo que las mismas evolucionen en el marco de las variables identificadas en esta tesis.

### **9.5. Recomendaciones y limitaciones**

Si bien los resultados hallados en la presente tesis sirven de base para identificar el comportamiento de los clientes de telefonía móvil prepago en España, se destaca que al haber sido aplicado únicamente en la ciudad de Valencia, requiere hacerse extensivo a otras ciudades españolas, especialmente Madrid y Barcelona, de manera que, se pueda ratificar o contraponer las razones encontradas.

Resultaría de gran valor efectuar un trabajo similar partiendo de una segmentación entre clientes de alta rentabilidad versus clientes de baja rentabilidad, a fin de evidenciar si los resultados son similares, o dónde están las posibles diferencias encontradas.

Así mismo, la investigación podría ser ampliado hacia otros tipos de productos en telefonía móvil, como ser postpago ya que como indiqué anteriormente existen investigaciones al respecto, pero no han profundizado en la relación Confianza-Compromiso-Fidelización y Lealtad; telefonía en contratos públicos; servicios de internet.

Tal como lo recomienda Sheth (2011), el ampliar la aplicación de una investigación de este tipo a otros países generaría resultados mucho más representativos ya que la identificación de aquellas variables determinantes para una relación de largo plazo, no sólo servirían de base para la implantación de estrategias acordes a la realidad de dichos mercados investigados; sino también, sería enriquecedor comparar éstas variables con resultados obtenidos entre los diferentes países, a fin de analizar las diferencias y similitudes detectadas.



## BIBLIOGRAFÍA

Ajibike, W. A., Adeleke, A. Q., Mohamad, F., Nawi, M. N. M., Bamgbade, J. A., Riazi, S. R. M., & Ahmad, M. F. (2021). Validating the Effects of Organizational Internal Factors and Technology Orientation on Environmental Sustainability Performance of Malaysian Construction Firms. *Productivity Management*, 26(1), 148-173.

Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1993). Organizational commitment: evidence of career stage effects?. *Journal of business research*, 26(1), 49-61.

Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990a). Organizational socialization tactics: A longitudinal analysis of links to newcomers' commitment and role orientation. *Academy of management journal*, 33(4), 847-858..

Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990b). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of occupational psychology*, 63(1), 1-18.

AMA, (2005), "AMA Adopts new definition of Marketing" e-newsletter, de la American Marketing Association, referente a la definición de Marketing aprobada el 12 de marzo de 2005.

AMA, (2013) "AMA Adopts new definition of marketing", American Marketing Association (AMA), obtenido en la web de AMA, el 03 de Julio de 2021 ([www.marketingpower.com](http://www.marketingpower.com)).

Amerien P, Barczyk D, Evrard R, Rohard F., Sibaud B. et Weber P. (2005). Marketing. Stratégie et pratiques. Ed. Armand Colin, París.

Anderson, J. C., Narus, J.A. & Van Rossum, W. (2006). Customer value propositions in business markets, *Harvard Business Review* 84(3), 90-99

Angle, H. L., & Perry, J. L. (1981). An empirical assessment of organizational commitment and organizational effectiveness. *Administrative science quarterly*, 1-14.

Bambacas, M., & Patrickson, M. (2008). Interpersonal communication skills that enhance organisational commitment. *Journal of Communication Management*, (5),1, 55-72

Bartlett, C. A. y Ghoshal, S. (1999): La gestión matricial: no una estructura, sino un estado mental, en Mintzberg, H., Quinn J. B. y Ghoshal, S. (eds.) *El proceso estratégico*, 305-311.

Barney, J. (1991). The resource based view of the firm. *Journal of management*, 26(2), 342-367.

Baron, J.N. & Creps, D. M. (1999): *Strategic human resources: frameworks for general management*, New York: John Wiley & Sons.

Baumol, W. J. (1968). Entrepreneurship in economic theory. *The American economic review*, 64-71.

Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American journal of Sociology*, 66(1), 32-40.

Berle, A. A. Jrand Means, GC (1932) *The Modern Corporation and Private Property*.

Berry, L.L. (1983) *Relationship Marketing*, en Payne, A., Christopher, M., Clark, M., & Peck, H. (1995). *Relationship Marketing for Competitive Advantage*, Butterworth-Heinemann, Oxford.

Berry, L. L., & Parasuraman, A. (1993). *Marketing en las empresas de servicios: Compita mediante la calidad* (No. 658.8 B534m). Norma,.

Berry, L. L., Wall, E. A., & Carbone, L. P. (2006). Service clues and customer assessment of the service experience: Lessons from marketing. *Academy of management perspectives*, 20(2), 43-57.

Bigné, J. E., Aldás-Manzano, J., Küster, I., & Vila, N. (2002). The concept mapping approach in marketing: an application in the travel agencies sector. *Qualitative Market Research: An International Journal*.

Bingham, C. B., & Eisenhardt, K. M. (2008). Position, leverage and opportunity: a typology of strategic logics linking resources with competitive advantage. *Managerial and Decision Economics*, 29(2-3), 241-256.

Bitner, M. J. (1995). Building service relationships: It's all about promises. *Journal of the Academy of marketing science*, 23(4), 246-251.

Bodin, Ö., Robins, G., McAllister, R. R., Guerrero, A. M., Crona, B., Tengö, M., & Lubell, M. (2016). Theorizing benefits and constraints in collaborative environmental governance: a transdisciplinary social-ecological network approach for empirical investigations. *Ecology and Society*, 21(1).

Boluda, I. K. (2002). *La venta relacional*. ESIC Editorial.

Boone, L. E., & Kurtz, D. L. (2013). *Contemporary marketing*. Cengage learning.

Borch, F. J. (1957). The marketing philosophy as a way of business life. *The marketing concept: Its meaning to management*, 3-16.

Brockner, J., Siegel, P. A., Daly, J. P., Tyler, T., & Martin, C. (1997). When trust matters: The moderating effect of outcome favorability. *Administrative science quarterly*, 558-583.

Brodie, R. J., Coviello, N. E., Brookes, R. W., & Little, V. (1997). Towards a paradigm shift in marketing? An examination of current marketing practices. *Journal of marketing management*, 13(5), 383-406.

Brown, A. D., & Starkey, K. (2000). Organizational identity and learning: A psychodynamic perspective. *Academy of management review*, 25(1), 102-120.

Buchanan, B. (1974). Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers. Work Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 19, 533-546.

Burke, J. G., O'Campo, P., Peak, G. L., Gielen, A. C., McDonnell, K. A., & Trochim, W. M. (2005). An introduction to concept mapping as a participatory public health research method. *Qualitative health research*, 15(10), 1392-1410.

Butler Jr, J. K. (1991). Toward understanding and measuring conditions of trust: Evolution of a conditions of trust inventory. *Journal of management*, 17(3), 643-663.

Butler Jr, J. K., & Cantrell, R. S. (1984). A behavioral decision theory approach to modeling dyadic trust in superiors and subordinates. *Psychological reports*, 55(1), 19-28.

Byrne, Z., Pitts, V., Chiaburu, D., & Steiner, Z. (2011). Managerial trustworthiness and social exchange with the organization. *Journal of Managerial Psychology*.

Cano, A. M. Á. (2015). Las relaciones sociales entre el proveedor y el comprador. Aplicación empírica del Marketing Relacional: un caso de estudio. *SOCIAL REVIEW. International Social Sciences Review/Revista Internacional de Ciencias Sociales*, 4(1).

Casielles, R. V., & Gutiérrez, J. A. Trespacios (1998)-Marketing: Estrategias y Aplicaciones Sectoriales, 2ª..

Castaldo, S., Premazzi, K., & Zerbini, F. (2010). The meaning (s) of trust. A content analysis on the diverse conceptualizations of trust in scholarly research on business relationships. *Journal of business ethics*, 96(4), 657-668.

Castro, C. B., & Armario, E. M. (1999). *Marketing relacional*. Esic editorial.

CETELEM Observatorio eCommerce (2021), <https://elobservatoriocetelem.es/observatorio-cetelem-ecommerce-2020>

Cheng, C. Y., Jiang, D. Y., Cheng, B. S., Riley, J. H., & Jen, C. K. (2015). When do subordinates commit to their supervisors? Different effects of perceived supervisor integrity and support on Chinese and American employees. *The Leadership Quarterly*, 26(1), 81-97.

Cho, Y. J., & Ringquist, E. J. (2011). Managerial trustworthiness and organizational outcomes. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 21(1), 53-86.

Christopher, M., Payne, A., & Ballantyne, D. (1994). *Marketing relacional: integrando la calidad, el servicio al cliente y el marketing*. Ediciones Díaz de Santos.

CNMC–Comisión Nacional Mercado de las Comunicaciones (2022),  
<http://data.cnmc.es/datagraph/> (Enero 2022)

NOTA: CNMC anteriormente CMT – Comisión del Mercado de las Telecomunicaciones

Coase, R. H. (1937). The nature of the firm. *economica*, 4(16), 386-405.

Coase, R. H. (1960). The problem of social cost. *Classic papers in natural resource economics*. Palgrave Macmillan, London, 1960, 87-137.

Coase, R. H. (1972). Industrial organization: a proposal for research. In *Economic Research: Retrospect and Prospect, Volume 3, Policy Issues and Research Opportunities in Industrial Organization* (pp. 59-73). NBER.

Coase, R. H. (2005). The institutional structure of production. In *Handbook of new institutional economics* (pp. 31-39). Springer, Boston, MA.

Cobo, F., & Aguado, C. (2006). El marketing en la empresa: estrategias, herramientas y planes para el éxito. Roble. Madrid.

Costa, A. C. (2003). Work team trust and effectiveness. *Personnel review*.

Cuervo, Á., Ribeiro, D., & Roig, S. (2007). Entrepreneurship: concepts, theory and perspective. Introduction. In *Entrepreneurship* (pp. 1-20). Springer, Berlin, Heidelberg.

Daft, R. L., & Weick, K. E. (1984). Toward a model of organizations as interpretation systems. *Academy of management review*, 9(2), 284-295.

Davidow, W. H., & Uttal, B. (1989). Service companies: Focus or falter. *Harvard business review*, 67(4), 77-85.

Davis, G. F. and Powell, W. W. (1992): Organization-environment relations, Chapter 6 in M. D. Dunnette, L. M. Hough (eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, Inc.

Davis, J. H., Schoorman, F. D., Mayer, R. C., & Tan, H. H. (2000). The trusted general manager and business unit performance: Empirical evidence of a competitive advantage. *Strategic management journal*, 21(5), 563-576.

Davis, J. P., Eisenhardt, K. M., & Bingham, C. B. (2009). Optimal structure, market dynamism, and the strategy of simple rules. *Administrative science quarterly*, 54(3), 413-452.

Day, G. S. (1994). The capabilities of market-driven organizations. *Journal of marketing*, 58(4), 37-52.

Day, G. S. (2000). Comprender, captar y fidelizar a los mejores clientes. Grupo Planeta (GBS)..

Day, G. S. (2011). Closing the marketing capabilities gap. *Journal of marketing*, 75(4), 183-195.

Deshpandé, R., Farley, J. U., & Webster Jr, F. E. (1993). Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: a quadrad analysis. *Journal of marketing*, 57(1), 23-37.

Deutsch, M. (1958). Trust and suspicion. *Journal of conflict resolution*, 2(4), 265-279.

Dirks, K. T. (2000). Trust in leadership and team performance: Evidence from NCAA basketball. *Journal of applied psychology*, 85(6), 1004.

Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2001). The role of trust in organizational settings. *Organization science*, 12(4), 450-467.

Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2002). Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice. *Journal of applied psychology*, 87(4), 611.

Ditrendia (2015), Informe Mobile en España y en el Mundo, 2015, Ed.Ditrendia, Digital Marketing Trends, 2015.

Ditrendia (2019), Informe Mobile en España y en el Mundo, 2019, Ed.Ditrendia, Digital Marketing Trends, 2019.

Ditrendia (2021), Informe Mobile en España y en el Mundo, 2021, Ed.Ditrendia, Digital Marketing Trends, 2021.

Donaldson, L. (2001). *The contingency theory of organizations*. Sage..

Drucker, P. (1973). *Management: Tasks, Responsibilities and Practices* (English Edition). Edition: HarperCollins e-books, 2009

Edwards, J. R., & Cable, D. M. (2009). The value of value congruence. *Journal of applied psychology*, 94(3), 654.

Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: what are they?. *Strategic management journal*, 21(10-11), 1105-1121.

Everitt, B. (1980). *Cluster Analysis " A Review of Clustering Technique*.

Faems, D., Janssens, M., Madhok, A., & Looy, B. V. (2008). Toward an integrative perspective on alliance governance: Connecting contract design, trust dynamics, and contract application. *Academy of management journal*, 51(6), 1053-1078.

Fama, E. F. (1980). Agency problems and the theory of the firm. *Journal of political economy*, 88(2), 288-307.

Fama, E. F., & Jensen, M. C. (1983a). Separation of ownership and control. *The journal of law and Economics*, 26(2), 301-325.

Fama, E. F., & Jensen, M. C. (1983b). Agency problems and residual claims. *The journal of law and Economics*, 26(2), 327-349.

Fama, E. F., & Jensen, M. C. (1985). Organizational forms and investment decisions. *Journal of financial Economics*, 14(1), 101-119.

Ferraris, A., Santoro, G., & Dezi, L. (2017). How MNC's subsidiaries may improve their innovative performance? The role of external sources and knowledge management capabilities. *Journal of Knowledge Management*..

Fiaz, M., Rasool, W., Ikram, A., & Rehman, N. (2021). Organizational justice and employees' performance: a study of an emerging economy. *Human Systems Management*, 40(3), 395-406.

Fisk, R. P., Brown, S. W., & Bitner, M. J. (1993). Tracking the evolution of the services marketing literature. *Journal of retailing*, 69(1), 61-103.

Fournier, S., Dobscha, S., & Mick, D. G. (1998). The premature death of relationship marketing. *Harvard business review*, 76(1), 42-51..

Frost, T., Stimpson, D.V. & Maughan, M.R., (1978). Some correlates of trust. *The Journal of Psychology Interdisciplinary and Applied*, 99 (103-108).

Fryxell, G. E., Dooley, R. S., & Li, W. S. (2004). The role of trustworthiness in maintaining employee commitment during restructuring in China. *Asia Pacific Journal of Management*, 21(4), 515-533.

Fulmer, C. A., & Gelfand, M. J. (2012). At what level (and in whom) we trust: Trust across multiple organizational levels. *Journal of management*, 38(4), 1167-1230.

Fundación Telefónica (2021), Sociedad digital en España 2020-2021, Ed.Penguin Random House, 2021.

Galbraith, J. R. (1994). *Competing with flexible lateral organizations*,(ed.) Addison.

Galbraith, J. R. (2014). *Designing organizations: Strategy, structure, and process at the business unit and enterprise levels*. John Wiley & Sons.

Gambetta, D., (1998). *Trust: Making and breaking cooperative relations*. Edited by Diego Gambetta, Basil Blackwell, Oxford.

García de los Salmones, M. D. M., & Rodríguez del Bosque Rodríguez, I. A. (2011). Influencia de la responsabilidad social en la lealtad: aplicación en el mercado de servicios. *ESIC*, Vol.138, 223-245

Gartner Group (2015) , “Market Share: Devices, All Countries, 4Q15 Update”, Agosto,2016 (<https://www.gartner.com/doc/3213117/market-share-devices-countries-q>)

Gawer, A. y Cusumano, M. A. (2002): *Platform Leadership*, Boston, MA: Har.Bus.Schol Press.

Gheysari, H., Rasli, A., Roghanian, P., & Norhalim, N. (2012). A review on the market orientation evolution. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 40, 542-549.

Gil-Pechuán, I., García, M. P. C., & Navarro-García, A. (2014). Concept mapping to improve higher education. In *Innovation and Teaching Technologies* (pp. 61-73). Springer, Cham.

Rodríguez, P. M. G. (2003). La gestión de marketing de ciudades y áreas metropolitanas: de la orientación al producto a la orientación al marketing. *Cuadernos de gestión*, 3(1-2), 11-25.

González-Gallarza Granizo, M. (2002). Fidelidad versus lealtad: ¿ clientes<< perros>> o<< amigos>>. *Harvard Deusto Business Review*, 107, 30-34.

Grönroos, C. & Gummesson, E. (1985) *Service Marketing – Nordic School Perspectives*. Stockholm: University of Stockholm, Department of Business Administration, Research Report, R. 1985:2.

Grönroos, C. (1983). “Innovative marketing strategies and organization structures for services firms”, Lovelock (1991): “Services marketing: text, cases and readings”, 433-448. Prentice Hall International

Grönroos, C. (1989). Defining marketing: a market-oriented approach. *European journal of marketing*, 23(1), 52-60..

Gronroos, C. (1990). Relationship approach to marketing in service contexts: The marketing and organizational behavior interface. *Journal of business research*, 20(1), 3-11.

Grönroos, C. (1994), "From marketing mix to relationship marketing, toward a paradigm shift in marketing", *Asia-Australia Marketing Journal*, 2 (1), p.9

Grönroos, C. (1997). Value-driven relational marketing: from products to resources and competencies. *Journal of marketing management*, 13(5), 407-419.

Grönroos C. (1997b). From marketing Mix to Relationship Marketing – Towards a Paradigm Shift in Marketing, *Management Decision*, 35/4, 322-339

Guijarro García, M. (2010). *Estudio de la literatura y modelos de negocio de la implantación de CRM-modelo cliente céntrico-como enfoque estratégico condicionante de la ventaja competitiva en la PYME: Estudio empírico de la aplicación de un CRM-modelo cliente céntrico-en agencias de viajes* (Doctoral dissertation, Universitat Politècnica de València).

Guillem-Parra, M., de Nalda, Á. L., & Perles, G. S. M. (2011). Towards a more humanistic understanding of organizational trust. *Journal of management development*.

Guinot, J., Chiva, R., & Roca-Puig, V. (2014). Interpersonal trust, stress and satisfaction at work: an empirical study. *Personnel Review.*, 43(1), 96-115

Gulati, R. (2007). Silo busting: How to execute on the promise of customer focus. *Harvard business review*, 85(5), 98-108.

Gulati, R., & Oldroyd, J. B. (2005). The quest for customer focus. *Harvard Business Review*, 83(4), 92-101.

Gummesson, E. (1987). The new marketing—developing long-term interactive relationships. *Long range planning*, 20(4), 10-20.

Gwinner, K. P., Gremler, D. D., & Bitner, M. J. (1998). Relational benefits in services industries: the customer's perspective. *Journal of the academy of marketing science*, 26(2), 101-114.

Haeckel, S. H., Carbone, L. P., & Berry, L. L. (2003). How to lead the customer experience. *Marketing Management*, 12(1), 18-18.

Håkansson, H. (Ed.). (1982). *International marketing and purchasing of industrial goods: An interaction approach* (Vol. 389). Chichester: Wiley.

Harris, L. C. (2001). Market orientation and performance: objective and subjective empirical evidence from UK companies. *Journal of Management studies*, 38(1), 17-43.

Hayek, F. A. (1945). The use of knowledge in society. *The American economic review*, 35(4), 519-530.

Heskett, J. L. (1987). Lessons in the service sector. *Harvard Business Review*, 65(2), 118-126.

Heskett, J. L., Jones, T. O., Loveman, G. W., Sasser, W. E., & Schlesinger, L. A. (1994). Putting the service-profit chain to work. *Harvard business review*, 72(2), 164-174.

Hootsuite (2022), <https://www.hootsuite.com/es/pages/digital-trends-2021>

Hrebiniak, L. G., & Alutto, J. A. (1972). Personal and role-related factors in the development of organizational commitment. *Administrative science quarterly*, 555-573.

Hrebiniak, L. G. (1974). Effects of job level and participation on employee attitudes and perceptions of influence. *Academy of Management Journal*, 17(4), 649-662.

Huarng, K. H., & Roig-Tierno, N. (2016). Qualitative comparative analysis, crisp and fuzzy sets in knowledge and innovation. *Journal of Business Research*, 69(11), 5181-5186.

IAB (2021) Observatorio de la publicidad digital-noviembre 2021 (<https://iabspain.es/categoria-de-estudio/informe/>)

IAB (2021) Observa

i Andreu, J. L., & Belbeze, M. P. L. (2004). La relación entre la orientación al mercado y los resultados y el efecto moderador de la estrategia genérica en dicha relación. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, (21), 65-88.

Instituto Nacional de Estadística -INE- (2021), Las tecnologías de la comunicación en la sociedad

([https://www.ine.es/ss/Satellite?L=es\\_ES&c=INECifrasINE\\_C&cid=1259925124668&p=1254735116567&pagename=ProductosYServicios%2FPYSLayout](https://www.ine.es/ss/Satellite?L=es_ES&c=INECifrasINE_C&cid=1259925124668&p=1254735116567&pagename=ProductosYServicios%2FPYSLayout))

Ingram, P., & Roberts, P. W. (2000). Friendships among competitors in the Sydney hotel industry. *American journal of sociology*, 106(2), 387-423.

Jackson, B. B. (1985). *Build customer relationships that last* (Vol. 11, pp. 120-128). Harvard Business Review.

Jackson, D. (1993). The seven deadly sins of financial services marketing... and the road to redemption. *DIRECT MARKETING-GARDEN CITY-*, 55, 43-43.

Jaros, S. J., Jermier, J. M., Koehler, J. W., & Sincich, T. (2017). Effects of continuance, affective, and moral commitment on the withdrawal process: An evaluation of eight structural equation models. *Academy of management Journal*. 951-995

Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of financial economics*, 3(4), 305-360.

Jensen, M. C. & Meckling, W. H. (1998): Specific and General Knowledge and Organization Structure, in Jensen, M.C.[ed.], *Foundations of organizational strategy*, Cambridge: Harvard University Press, 103-125.

Johanson, J., & Mattson, L. (1988). Internationalization in industrial systems—a network approach. In: N. Hood & J.-E. Vahlne (eds), *Strategies in global competition*. Croom Helm, 303-321

Kanter, R. M. (1968). Commitment and social organization: A study of commitment mechanisms in utopian communities. *American sociological review*, 499-517.

Kee, H. W., & Knox, R. E. (1970). Conceptual and methodological considerations in the study of trust and suspicion. *Journal of conflict resolution*, 14(3), 357-366.

Kemp, Simon, (2021), Digital in 2021: We are social's compendium of global digital, social, and mobile data, trends, and statistics, <https://wearesocial.com/es/blog/2021/01/digital-report-2021-el-informe-sobre-las-tendencias-digitales-redes-sociales-y-mobile/> (Enero, 2022)

Khattari, N., & Miles, M. B. (1994). Cognitive mapping: A review and working guide. *Sparkhill, NY: Center for Policy Research.*

Kim, B., Lee, G., Murrmann, S. K., & George, T. R. (2012). Motivational effects of empowerment on employees' organizational commitment: a mediating role of management trustworthiness. *Cornell Hospitality Quarterly*, 53(1), 10-19.

Ko, J. W., Price, J. L., & Mueller, C. W. (1997). Assessment of Meyer and Allen's three-component model of organizational commitment in South Korea. *Journal of applied psychology*, 82(6), 961.

Kock, S. (1991). *A strategic process for gaining external resources through long-lasting relationships: examples from two Finnish and two Swedish industrial firms.* Svenska handelshögskolan.

Kogut, B. (2000). The network as knowledge: Generative rules and the emergence of structure. *Strategic management journal*, 21(3), 405-425.

Kogut, B., & Kulatilaka, N. (2001). Capabilities as real options. *Organization Science*, 12(6), 744-758.

Jaworski, B. J., & Kohli, A. K. (1993). Market orientation: antecedents and consequences. *Journal of marketing*, 57(3), 53-70.

Kohli, A. K., & Jaworski, B. J. (1990). Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications. *Journal of marketing*, 54(2), 1-18.

Korff, J., Biemann, T., & Voelpel, S. C. (2017). Human resource management systems and work attitudes: The mediating role of future time perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 38(1), 45-67.

Korschun, D., Bhattacharya, C. B., & Swain, S. D. (2014). Corporate social responsibility, customer orientation, and the job performance of frontline employees. *Journal of Marketing*, 78(3), 20-37.

Kotler, P., & Keller, K. (2011). *Marketing management 14th edition*. Prentice Hall.

Kotler, P. (2011). Reinventing marketing to manage the environmental imperative. *Journal of marketing*, 75(4), 132-135.

Kotler, P., & Levy, S. J. (1969). Broadening the concept of marketing. *Journal of marketing*, 33(1), 10-15.

Kotler, P. (1994). Mercadotecnia de Localidades, Como Atraer Inversiones, Industrias} Turismo a Ciudades, Regiones, Estados y Países: Editorial DIANA. México, junio de.

Koutsoyiannis, A. (1979). *Modern Microeconomics*. Macmillan Press: London.

Koutsoyiannis, A. (1982). *Non-price decisions: the firm in a modern context* (p. 9). London: Macmillan.

Kumar, K., Subramanian, R., & Yauger, C. (1998). Examining the market orientation-performance relationship: a context-specific study. *Journal of management*, 24(2), 201-233.

Lafferty, B. A., & Hult, G. T. M. (2001). A synthesis of contemporary market orientation perspectives. *European journal of marketing*.

Lambin, J.J. (1996). *Strategic marketing: The European prospect*. Nauka, St. Petersburg.

Leeflang, Peter, S.H. and Wittink, Dick, R. (2000). *Building*

Lambin, J. J. (2006). *Marketing Estratégico*; Editorial Mc Graw-Hill.

Marcé, J. L. (2016). *La orientación al mercado y los resultados de la organización: influencia de los departamentos de marketing y ventas* (Doctoral dissertation, Universitat Abat Oliba CEU).

Levitt, T. (1983). After the sale is over... *Harvard business review*, 61(1), 87-93.

Lleo de Nalda, Á. (2011). *Estudio de la influencia de los antecedentes de la confianza organizativa del modelo de Mayer et al.(1995) en las relaciones directivo-subordinado* (Doctoral dissertation, Universitat Politècnica de València).

Lleo de Nalda, A., Guillen, M., & Gil Pechuan, I. (2016). The influence of ability, benevolence, and integrity in trust between managers and subordinates: The role of ethical reasoning. *Business Ethics: A European Review*, 25(4), 556-576.

López Marín, F. N. (2001). *Factores condicionantes de la ventaja competitiva y de los resultados de las agencias de viajes en España: un estudio empírico de sus aspectos estratégicos más relevantes* (Doctoral dissertation, Universitat Autònoma de Barcelona).

Low, D. R., & Purchase, S. (2005). Market orientation, performance and the market environment: a study of Australian manufacturing SME's. In *ANZMAC 2005 Conference: Broadening the Boundaries*.

Mayer, R. C., & Gavin, M. B. (2005). Trust in management and performance: Who minds the shop while the employees watch the boss?. *Academy of management journal*, 48(5), 874-888..

March, J.G. & Simon, H.A., (1958). *Organizations*, Oxford, England: Wiley Organizations.

Marrades Pastor, E. (2016). *LA CONFIANZA EN LA DIRECCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN Y SU INFLUENCIA EN EL COMPROMISO ORGANIZATIVO. UN ESTUDIO EN CENTROS EDUCATIVOS* (Doctoral dissertation, Universitat Politècnica de València).

Marris, R. (1964). *The Economic Theory of Managerial Capitalism*. Free Press: New York.

Martin-Armario, E. y Cossio Silva, F.J. (2001), La orientación al mercado y el rendimiento empresarial: el caso de la banca comercial española, *Cuadernos de gestión*, 1(1), 33-66

Martinez-Conesa, I., Soto-Acosta, P., & Carayannis, E. G. (2017). On the path towards open innovation: Assessing the role of knowledge management capability and environmental dynamism in SMEs. *Journal of Knowledge Management.*, 553-570

Tercero, M. M. (1999). *Ciencia y marketing: manual para investigadores y doctorandos en Ciencia Social*. Esic Editorial.

Mason, K. J., & Harris, L. C. (2006). Market orientation emphases: an exploration of macro, meso and micro drivers. *Marketing Intelligence & Planning*.

Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of management review*, 20(3), 709-734.

Mayer, R. C., & Schoorman, F. D. (1992). Predicting participation and production outcomes through a two-dimensional model of organizational commitment. *Academy of Management journal*, 35(3), 671-684.

Mazaira, A., Dopico, A. y González, E. (2005), Incidencia en el grado de orientación al mercado de las organizaciones empresariales en el desarrollo de las capacidades estratégicas de Marketing, *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 14(3), 181-208

McAllister, D. J. (1995). Affect-and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *Academy of management journal*, 38(1), 24-59.

Mc Fall, L., (1987). Integrity. *Ethics*, 98(1), 5-20.

McKenna, R. (1994). *Marketing de relaciones: cómo crear y mantener un vínculo permanente entre la empresa y sus clientes*. Paidós.

McKenna, R. (2001) "State of mind: Silicon Valley isn't a place as much as it is an attitude", *Forbes.com*, (December, 3, 2001). [https://www.forbes.com/asap/2001/1203/mckenna\\_print.html](https://www.forbes.com/asap/2001/1203/mckenna_print.html) (Visitado el 4 / Agosto / 2019 y 10/ Enero / 2022)

McKnight, D. H., & Chervany, N. L. (2001). Trust and distrust definitions: One bite at a time. In *Trust in Cyber-societies* (pp. 27-54). Springer, Berlin, Heidelberg..

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human resource management review*, 1(1), 61-89..

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Sage publications.

Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human resource management review*, 11(3), 299-326.

Meyer, J. P., Paunonen, S. V., Gellatly, I. R., Goffin, R. D., & Jackson, D. N. (1989). Organizational commitment and job performance: It's the nature of the commitment that counts. *Journal of applied Psychology*, 74(1), 152.

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1995, May). Work characteristic and work attitude relations: Moderating effect of attributions. In *annual meeting of the Society for Industrial and Organizational Psychology, Orlando, FL*.

Meyer, J. P., Allen, N. J., & Topolnytsky, L. (1998). Commitment in a changing world of work. *Canadian Psychology/Psychologie Canadienne*, 39(1-2), 83.

Meyer, J. P., Irving, P. G., & Allen, N. J. (1998). Examination of the combined effects of work values and early work experiences on organizational commitment. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 19(1), 29-52.

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human resource management review*, 1(1), 61-89.

Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of applied psychology*, 78(4), 538.

Meyer, C., & Schwager, A. (2007). Understanding customer experience. *Harvard business review*, 85(2), 116.

Miao, Q., Newman, A., Schwarz, G., & Xu, L. (2013). Participative Leadership and the Organizational Commitment of Civil Servants in China: The Mediating Effects of Trust in Supervisor. *British Journal of Management*, 24, S76-S92.

Miao, Q., Newman, A., Schwarz, G., & Xu, L. (2014). Servant leadership, trust, and the organizational commitment of public sector employees in China. *Public Administration*, 92(3), 727-743.

Mintzberg, H. (1979). *The structure of organizations: A synthesis of the research*. Prentice-Hall.

Miranda-Gumucio, L., Gil-Pechuán, I., & Palacios-Marqués, D. (2013). An exploratory study of the determinants of switching and loyalty in prepaid cell phone users. An application of concept mapping. *Service Business*, 7(4), 603-622.

MobiLens-Comscore (2016), <https://www.comscore.com/Insights/Data-Mine> (UK, Agosto, 2016)

MobiLens-Comscore (2021), <https://www.comscore.com/Insights/Data-Mine> (UK, Diciembre, 2021)

Moreno-Luzón, M. D., Peris Bonet, F. J., & González Cruz, T. (2001). *Gestión de la calidad y diseño de organizaciones: teoría y estudio de casos*. Prentice Hall.

Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of marketing*, 58(3), 20-38.

Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of vocational behavior*, 14(2), 224-247.

Nabitz, U., Severens, P., Van Den Brink, W., & Jansen, P. (2001). Improving the EFQM Model: An empirical study on model development and theory building using concept mapping. *Total quality management*, 12(1), 69-81.

Narayandas, D. (2005). Building loyalty in business markets. *harvard business review*, 83(9), 131-139.

Narver, J. C., & Slater, S. F. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of marketing*, 54(4), 20-35.

Narver, J. C., Slater, S. F., & Tietje, B. (1998). Creating a market orientation. *Journal of market-focused management*, 2(3), 241-255.

Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization science*, 5(1), 14-37.

Nonaka, I., o Nonaka, I., Ikujiro, N., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation* (Vol. 105). OUP USA.

Nonaka, I., Toyama, R., & Konno, N. (2000). SECI, Ba and leadership: a unified model of dynamic knowledge creation. *Long range planning*, 33(1), 5-34.

North, D. C. (1990). *Economic performance* (Vol. 3). Cambridge: Cambridge University Press.

North, D. C. (2010). *Understanding the process of economic change*. Princeton university press.

Nunes, J. C., & Drèze, X. (2006). Your loyalty program is betraying you. *Harvard business review*, 84(4), 124-131.

Oliver Richard, L. (1997). Satisfaction: A behavioral perspective on the consumer. *New York NY: Irwin-McGraw-Hill..*

O'Reilly, C. A., & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of applied psychology*, 71(3), 492.

O'Reilly III, C. A., Chatman, J., & Caldwell, D. F. (1991). People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of management journal*, 34(3), 487-516.

Osgood, C. E., SUD, G. J., & Tannenbaum, P. H. (1976). El diferencial semántico como instrumento de medida. *CH Wainerman (Comp.), Escalas de medición en ciencias sociales. Buenos Aires: Ediciones Nueva Visión*, 331-369.

Ozcan, P., & Eisenhardt, K. M. (2009). Origin of alliance portfolios: Entrepreneurs, network strategies, and firm performance. *Academy of management journal*, 52(2), 246-279.

Palacios-Marqués, D., Devece-Carañana, C., & Llopis-Albert, C. (2016). Examining the effects of online social networks and organizational learning capability on innovation performance in the hotel industry. *Psychology & Marketing*, 33(12), 1126-1133.

Palacios-Marqués, D., Merigó, J. M., & Soto-Acosta, P. (2015). Online social networks as an enabler of innovation in organizations. *Management Decision*.53(9), 1906-1920

Paranikas, P., & Cool, K. (2011). Cuando cada nuevo cliente es un nuevo cliente. *Harvard Business Review*, 89(4), 7-9.

Parkhe, A., Wasserman, S., & Ralston, D. A. (2006). New frontiers in network theory development. *Academy of management Review*, 31(3), 560-568.

Payne, A., L. J. Díaz Mena, y M. Benassini (1996). La esencia de la mercadotecnia de servicios. México, Prentice-Hall Hispanoamericana.

Pazo Sánchez, A. L. (2021). Marketing relacional y lealtad de los clientes de smartphone Samsung, Lima, 2021.

Salancik, G. R., & Pfeffer, J. (1978). *The external control of organizations: A resource dependence perspective* (pp. 167-199). New York: Harper & Row.

Pelham, A. M. (1993). *Mediating and moderating influences on the relationship between market orientation and performance*. The Pennsylvania State University.

Pelham, A. M. (2000). Market orientation and other potential influences on performance in small and medium-sized manufacturing firms. *Journal of small business management*, 38(1), 48-67.

Penley, L. E., & Gould, S. (1988). Etzioni's model of organizational involvement: A perspective for understanding commitment to organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 9(1), 43-59.

Penrose, E., & Penrose, E. T. (2009). *The Theory of the Growth of the Firm*. Oxford university press.

Peris-Ortiz, M., Rueda-Armengot, C., & Pechuán, I. G. (2012). Job classification for the purpose of making optimal decisions concerning management control. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 29(3), 231-241.

Peris-Ortiz, M. (2009). An analytical model for human resource management as an enabler of organizational renewal: a framework for corporate entrepreneurship. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 5(4), 461.

Peris-Ortiz, M., Ferreira, J. J., & Fernandes, C. I. (2018). Do Total Early-stage Entrepreneurial Activities (TEAs) foster innovative practices in OECD countries?. *Technological Forecasting and Social Change*, 129, 176-184.

Perrow, C. (1967). A framework for the comparative analysis of organizations. *American sociological review*, 194-208.

Perry, R. W. (2004). The relationship of affective organizational commitment with supervisory trust. *Review of public personnel administration*, 24(2), 133-149.

Peteraf, M. A. (1993). The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. *Strategic management journal*, 14(3), 179-191.

Peterson, R. A. (1995). Relationship marketing and the consumer. *Journal of the academy of marketing science*, 23(4), 278-281.

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *The leadership quarterly*, 1(2), 107-142.

Pistoni, C., Pozzi, M., & Vaughn, L. M. (2021). Using Concept Mapping methodology to visualize Italian activists' motivations to collective action. *Using Concept Mapping methodology to visualize Italian activists' motivations to collective action*, 42-58.

Ponzoa Casado, J. M., & Reinares Lara, P. J. (2002). Marketing relacional: un nuevo enfoque para la seducción y fidelización del cliente. *Madrid: Financial Times-Prentice Hall*.

Porac, J. F., Thomas, H., Wilson, F., Paton, D., & Kanfer, A. (1995). Rivalry and the industry model of Scottish knitwear producers. *Administrative science quarterly*, 203-227.

Porter, L.W. et al., (1974). "Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover Among Psychiatric Technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59(5), pp.603-609.

Porter, M. E. (1980): *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*, New York: The Free Press.

Porter, M. E. (1985): *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*, New York: The Free Press.

Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2000). Co-opting customer competence. *Harvard business review*, 78(1), 79-90..

Pugh, S. D., Dietz, J., Wiley, J. W., & Brooks, S. M. (2002). Driving service effectiveness through employee-customer linkages. *Academy of Management Perspectives*, 16(4), 73-84.

Puranam, P., & Vanneste, B. S. (2009). Trust and governance: Untangling a tangled web. *Academy of Management Review*, 34(1), 11-31.

Quesada, F. B. C., & Ruiz, L. G. (2007). Las implicaciones estratégicas del marketing relacional: fidelización y mercados ampliados. *Anuario jurídico y económico escurialense*, (40), 543-568.

Reiche, B. S., Cardona, P., Lee, Y. T., Canela, M. Á., Akinnukawe, E., Briscoe, J. P., ... & Wilkinson, H. (2014). Why do managers engage in trustworthy behavior? A multilevel cross-cultural study in 18 countries. *Personnel Psychology*, 67(1), 61-98.

Reichheld, F. F. (1993). Loyalty-based management. *Harvard business review*, 71(2), 64-73.

Reichheld, F. F., & Teal, T. (1996). The loyalty effect: The hidden force behind growth, profits and lasting. *Harvard Business School Publications*, Boston.

Reichheld, F. F. (2003). The one number you need to grow. *Harvard business review*, 81(12), 46-55.

Reichheld, F. F., & Sasser, W. E. (1990). Zero defections: Quality comes to services. *Harvard business review*, 68(5), 105-111.

Renart, L. G., & Parés, F. (2002). *Marketing relacional: ¿café para todos?*. Ediciones Deusto-Planeta de Agostini Profesional y Formación SL.-IESE

Cava, L. G. R., Parés, F., & Margalef, C. C. (2004). CRM: Tres estrategias de éxito. *Barcelona: Gemma Tonijuan*.

Rich, G. A. (1997). The sales manager as a role model: Effects on trust, job satisfaction, and performance of salespeople. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25(4), 319-328..

Robinson, J. y Eatwell, J. (1973): *An introduction to modern Economics*, New York: McGraw-Hill.

Rodríguez-Castillo, P. (2011), *Para emprender*, Editora Norma. República Dominicana.

Rosas, S. R. (2005). Concept mapping as a technique for program theory development: an illustration using family support programs. *American Journal of Evaluation*, 26(3), 389-401.

Rosas, S. R., & Camphausen, L. C. (2007). The use of concept mapping for scale development and validation in evaluation. *Evaluation and program planning*, 30(2), 125-135.

Rotter, J. B. (1967). A new scale for the measurement of interpersonal trust. *Journal of personality*.35(4),651-655

Rousseau, D. et al., (1998). On Trust in representatives. *Urban Studies & Planning Journal*, SAGE (35), 815- 823.

Ruekert, R. W. (1992). Developing a market orientation: an organizational strategy perspective. *International journal of research in marketing*, 9(3), 225-245.

Ruppel, C. P., & Harrington, S. J. (2000). The relationship of communication, ethical work climate, and trust to commitment and innovation. *Journal of business Ethics*, 25(4), 313-328.

Rust, R. T., Moorman, C., & Bhalla, G. (2010). Rethinking marketing. *Harvard business review*, 88(1/2), 94-101.

Rust, R. T., & Zahorik, A. J. (1993). Customer satisfaction, customer retention, and market share. *Journal of retailing*, 69(2), 193-215.

Ancín, J. M. S. (1998). Estrategias de fidelización para el pequeño comercio. *Distribución y consumo*, 8(39), 5-33..

Santesmases, M. (1999). Marketing: Conceptos y estrategias 4º ed. *Madrid: Ediciones Piramide*.

Santomá, R. (2008). *Aspectos de la gestión en la calidad de servicio. Una aplicación del concept mapping al caso de las cadenas hoteleras en España* (Doctoral dissertation, Universitat Ramon Llull).

Santoro, G., Vrontis, D., Thrassou, A., & Dezi, L. (2018). The Internet of Things: Building a knowledge management system for open innovation and knowledge management capacity. *Technological forecasting and social change*, 136, 347-354.

Santos, F. M., & Eisenhardt, K. M. (2004, August). CONSTRUCTING MARKETS AND ORGANIZING BOUNDARIES: ENTREPRENEURIAL ACTION IN NASCENT FIELDS. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 2004, No. 1, pp. J1-J6). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.

Santos, F. M., & Eisenhardt, K. M. (2005). Organizational boundaries and theories of organization. *Organization science*, 16(5), 491-508.

Santos, F. M., & Eisenhardt, K. M. (2009). Constructing markets and shaping boundaries: Entrepreneurial power in nascent fields. *Academy of Management Journal*, 52(4), 643-671.

Schill, T., Toves, C., & Ramanaiah, N. V. (1980). Interpersonal trust and coping with stress. *Psychological Reports*.

Schlesinger, L. A., & Heskett, J. L. (1991). The service company. *Harvard business review*, 69(5), 71-81.

Schoorman, F. D., Mayer, R. C., & Davis, J. H. (2007). An integrative model of organizational trust: Past, present, and future. *Academy of Management review*, 32(2), 344-354.

Scitovski, R., Sabo, K., Martínez-Álvarez, F., & Ungar, S. (2021). Cluster Analysis and Applications.

Selden, L., & MacMillan, I. C. (2006). Manage customer-centric innovation-systematically. *harvard business review*, 84(4), 108.

Shani, D., & Chalasani, S. (1992). Exploiting niches using relationship marketing. *Journal of consumer marketing*, 6(4), 45-32

Shankar, V., Berry, L.L., & Dotzel, T. (2009). A Practical Guide to Combining Products and Services, *Harvard Business Review* 87(11), 94-99.

Shapiro, B. P., Rangan, V. K., Moriarty, R. T., & Ross, E. B. (1987). Manage customers for profits (not just sales). *Harvard Business Review*, 65(5), 101-108.

Shapiro, B. (1988). What the hell is market oriented?, *Harvard Business Review*, 66 (6): pp. 119-125.

Sheth, J. N., & Parvatiyar, A. (Eds.). (1994). *Relationship Marketing: Theory, Methods, and Applications: 1994 Research Conference Proceedings*. Center for Relationship Marketing, Roberto C. Goizueta Business School, Emory University.

Sheth, J. N., & Parvatlyar, A. (1995). Relationship marketing in consumer markets: antecedents and consequences. *Journal of the Academy of marketing Science*, 23(4), 255-271.

Sheth, J. N. (2011). Impact of emerging markets on marketing: Rethinking existing perspectives and practices. *Journal of marketing*, 75(4), 166-182.

Shimizu, K. (2003). *Symbiotic marketing strategy*. Tokyo, Japan: Souseisha Book Company.

Simmons, B. L., Gooty, J., Nelson, D. L., & Little, L. M. (2009). Secure attachment: Implications for hope, trust, burnout, and performance. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 30(2), 233-247.

Simpson, B. (1994). How do women scientists perceive their own career development?. *International Journal of Career Management*, 6(1), 19-27

Sitkin, S. B., & Roth, N. L. (1993). Explaining the limited effectiveness of legalistic “remedies” for trust/distrust. *Organization science*, 4(3), 367-392.

Slater, S. F., & Narver, J. C. (1994). Does competitive environment moderate the market orientation-performance relationship?. *Journal of marketing*, 58(1), 46-55.

Stampfl, R. W. (1978). Structural Constraints, Consumerism, and Marketing concept. *MSU Business Topics*, 26(2), 5-16.

Statista (2022), <https://es.statista.com/>

Stebbins, R. A. (1970). On misunderstanding the concept of commitment: A theoretical clarification. *Social Forces*, 526-529.

Sternthal, B. & Tybout, A. M. (2002). Segmentación y Orientación. En Iacobucci, D. (Comp.) *Marketing según Kellogg*, Ed. Javier Vergara, Argentina, 33-63

Stinchcombe, A. L. (1965). Organizations and social structure. *Handbook of organizations*, 44(2), 142-193.

Sull, D. N. (1999). The dynamics of standing still: Firestone Tire & Rubber and the radial revolution. *Business history review*, 73(3), 430-464.

Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic management journal*, 28(13), 1319-1350.

Teece, D. J. (2012). Dynamic capabilities: Routines versus entrepreneurial action. *Journal of management studies*, 49(8), 1395-1401.

Teece, D. J. (2014). The foundations of enterprise performance: Dynamic and ordinary capabilities in an (economic) theory of firms. *Academy of management perspectives*, 28(4), 328-352.

Telefónica Fundación (2016), *La Sociedad de la Información en España 2015*, Ed. Fundación Telefónica-Ariel, Madrid

Thompson, J. D. (1967). *Organizations in action*. New York: McGraw-Hill. *Thompson Organizations in Action 1967*.

Thornton, P. H. (2002). The rise of the corporation in a craft industry: Conflict and conformity in institutional logics. *Academy of management journal*, 45(1), 81-101.

Toral, S. L., Barrero, F., Martínez Torres, M. D. R., Gallardo Vázquez, S., Cortés Martínez, F. J., Arias Oliva, M., ... & Ruiz, E. (2006). Determinación de las variables de diseño en el desarrollo de una herramienta de elearning. *Pixel-Bit: Revista de medios y educación*, (27), 99-113.

Tricker, B. (2009). *Essentials for board directors: An A to Z guide* (Vol. 34). John Wiley & Sons.

Tripsas, M., & Gavetti, G. (2000). Capabilities, cognition, and inertia: Evidence from digital imaging. *Strategic management journal*, 21(10-11), 1147-1161.

Trochim, W. M. (1989). An introduction to concept mapping for planning and evaluation. *Evaluation and program planning*, 12(1), 1-16.

Trochim, W. M., & Linton, R. (1986). Conceptualization for planning and evaluation. *Evaluation and program planning*, 9(4), 289-308.

Trochim, W. M. K. (1993). The Reliability of Concept Mapping En actas de la Annual Conference of the American Evaluation Association. *Dallas, Texas*.

Valenzuela Fernández, L. M. (2007). La gestión del valor de la cartera de clientes y su efecto en el valor global de la empresa: diseño de un modelo explicativo como una herramienta para la toma de decisiones estratégicas de marketing.

de Madariaga Miranda, J. G. (2007). *La gestión del valor de la cartera de clientes y su efecto en el valor global de la empresa: diseño de un modelo explicativo como una herramienta para la toma de decisiones estratégicas de marketing* (Doctoral dissertation, Universidad Complutense de Madrid).

Van Dijke, M., De Cremer, D., & Mayer, D. M. (2010). The role of authority power in explaining procedural fairness effects. *Journal of Applied Psychology*, 95(3), 488.

Vandenberg, R. J., Self, R. M., & Seo, J. H. (1994). A critical examination of the internalization, identification, and compliance commitment measures. *Journal of Management*, 20(1), 123-140.

Vandenberghe, C. (1996). Assessing organisational commitment in a Belgian context: Evidence for the three-dimensional model. *Applied Psychology*, 45(4), 371-386.

Viscarri, J., Mas, M., & López, B. (2010). Los pilares del marketing. *Barcelona: Ediciones UPC*.

Walsh, J. P. (1995). Managerial and organizational cognition: Notes from a trip down memory lane. *Organization science*, 6(3), 280-321.

WARC-MMA (2022), Asociación de Marketing Móvil, (<https://www.warc.com/Welcome>)

Wasti, S. A. (1999, August). A CULTURAL ANALYSIS OF ORGANIZATIONAL COMMITMENT AND TURNOVER INTENTIONS IN A COLLECTIVIST SOCIETY. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 1999, No. 1, pp. B1-B6). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.

Webb, D., Webster, C., & Krepapa, A. (2000). An exploration of the meaning and outcomes of a customer-defined market orientation. *Journal of business research*, 48(2), 101-112.

Webster Jr, F. E. (1988). The rediscovery of the marketing concept. *Business horizons*, 31(3), 29-39.

Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations* (Vol. 3). Sage.

Weick, K. E. (2012). *Making sense of the organization, Volume 2: The impermanent organization* (Vol. 2). John Wiley & Sons.

Weick, K. E., & Roberts, K. H. (1993). Collective mind in organizations: Heedful interrelating on flight decks. *Administrative science quarterly*, 38(3), 357-381..

Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic management journal*, 5(2), 171-180.

Whitener, E. M., Brodt, S. E., Korsgaard, M. A., & Werner, J. M. (1998). Managers as initiators of trust: An exchange relationship framework for understanding managerial trustworthy behavior. *Academy of management review*, 23(3), 513-530.

Whitener, E. M. (2001). Do “high commitment” human resource practices affect employee commitment? A cross-level analysis using hierarchical linear modeling. *Journal of management*, 27(5), 515-535.

Wiener, Y. (1982). Commitment in organizations: A normative view. *Academy of management review*, 7(3), 418-428.

Williams, M. (2001). In whom we trust: Group membership as an affective context for trust development. *Academy of management review*, 26(3), 377-396.

Williamson, O. E. (1981). The economics of organization: The transaction cost approach. *American journal of sociology*, 87(3), 548-577.

Williamson, O. E. (1985). *The economic institutions of capitalism*. New York: Free Press.

Williamson, O. E. (1991). Comparative economic organization: The analysis of discrete structural alternatives. *Administrative science quarterly*, 269-296.

Williamson, O. E. (1993a). Calculativeness, trust, and economic organization. *The journal of law and economics*, 36(1, Part 2), 453-486.

Williamson, O. E. (1993b). Transaction cost economics meets posnerian law and economics. *Journal of Institutional and Theoretical Economics (JITE)/Zeitschrift für die gesamte Staatswissenschaft*, 149(1), 99-118.

Williamson, O. E. (2002). The theory of the firm as governance structure: from choice to contract. *Journal of economic perspectives*, 16(3), 171-195.

Williamson, O. E. (2013). *The transaction cost economic project: The theory and practice of the governance of contractual relations*, Massachusetts: Edward Elgar Publishing

Wong, S. K. S., & Tong, C. (2012). The influence of market orientation on new product success. *European Journal of Innovation Management*, 99-121

Young, F. W. & Harris, D. F. (1994). Multi-dimensional scaling. In M. J. Norusis (Ed.), *SPSS professional statistics 6.1*. Chicago: SPSS, 155-222

Zablah, A. R., Franke, G. R., Brown, T. J., & Bartholomew, D. E. (2012). How and when does customer orientation influence frontline employee job outcomes? A meta-analytic evaluation. *Journal of Marketing*, 76(3), 21-40.

Zand, D. E. (1972). Trust and managerial problem solving. *Administrative science quarterly*, 229-239.

Zenith ROI Agency (2018), *Estudios del sector de la comunicación*, Fifth edition of Global Intelligence, <https://www.zenithmedia.com/insights/global-intelligence-issue-05-2018/> (Septiembre 2021) ([http://www.zenithmedia.com/wp-content/uploads/2018/05/Global-Intelligence-05\\_4MB.pdf](http://www.zenithmedia.com/wp-content/uploads/2018/05/Global-Intelligence-05_4MB.pdf))

Zhang, J., Ouyang, Y., Ballesteros-Pérez, P., Li, H., Philbin, S. P., Li, Z., & Skitmore, M. (2021). Understanding the impact of environmental regulations on green technology innovation efficiency in the construction industry. *Sustainable Cities and Society*, 65, 102647.

Zhu, W., Newman, A., Miao, Q., & Hooke, A. (2013). Revisiting the mediating role of trust in transformational leadership effects: Do different types of trust make a difference?. *The Leadership Quarterly*, 24(1), 94-105.