

**UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y
EMPRESARIALES
Departamento de Comercialización e Investigación de
Mercados**



**LA COMUNICACIÓN COMERCIAL COMO VENTAJA
COMPETITIVA SOSTENIBLE : APLICACIÓN AL
SECTOR UNIVERSITARIO NO LUCRATIVO**

**MEMORIA PARA OPTAR AL GRADO DE DOCTOR
PRESENTADA POR**

María Gema Martínez Navarro

Directores

**Víctor Molero Ayala
Jaime Rivera Camino**

Madrid, 2005

UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

Departamento de Comercialización e Investigación de Mercados



**LA COMUNICACIÓN COMERCIAL COMO VENTAJA
COMPETITIVA SOSTENIBLE: APLICACIÓN AL SECTOR
UNIVERSITARIO NO LUCRATIVO**

MEMORIA PARA OPTAR AL GRADO DE DOCTOR

PRESENTADA POR

María Gema Martínez Navarro

Bajo la dirección de los doctores

Víctor Manuel Molero Ayala

Jaime Rivera Camino

Madrid, 2005



UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

DEPARTAMENTO DE COMERCIALIZACIÓN E
INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

TESIS DOCTORAL

La comunicación comercial como ventaja
competitiva sostenible: aplicación al sector
universitario no lucrativo

Presentada por: M^a Gema Martínez Navarro

Dirigida por: Dr. Víctor Molero Ayala
Dr. Jaime Rivera Camino

Madrid, 2004

AGRADECIMIENTOS

Son muchas las personas que, de una u otra forma, me han acompañado a lo largo de estos años de trabajo. A todas ellas quiero expresar, de antemano, mi más sincero agradecimiento.

A Víctor y a Jaime, que desde un principio confiaron en este proyecto y me han apoyado de manera incondicional; por su sabia labor de dirección, por sus impagables consejos, por su eterna paciencia y por las largas horas que han pasado revisando conmigo este trabajo. Sin ellos, esta investigación no hubiese concluido. Espero corresponderles con un futuro de constancia y entusiasmo en mi actividad docente e investigadora. Siempre estaré en deuda con ellos.

A Pedro y a Pilar, mis padres, que son mi pilar, por estar siempre a mi lado en todas mis decisiones y no dejar de alentarme en todo momento, todo lo que soy se lo debo a ellos. A mi hermana Berta, que ha creído siempre en mí y me ha dado fuerzas para no abandonar en los momentos difíciles.

A Fede, mi compañero de la vida, por estar siempre a mi lado, escucharme, alentarme, comprenderme y quererme. Sin él nunca lo hubiera conseguido.

A mi abuela Satu, que tiene 102 años de vitalidad y que es mi tesoro más preciado, por todo el tiempo que he tenido que dedicar a la tesis robándoselo a ella.

A Inma, gran amiga, que desde el principio me ayudó de manera desinteresada y que siempre me ha animado y dado sabios consejos, aún en la distancia.

A Eva, excelente compañera y amiga, que me ha escuchado siempre con cariño.

A mis queridas amigas, Su, Marta, Ana y Sonia, que también ven por fin terminado este proyecto.

A mis alumnos de la Universidad, a los que disfruto enseñando, porque quiero seguir enseñándoles es por lo que he trabajado todos estos años.

Y finalmente, a todos mis compañeros y amigos próximos, que me han dado su cariño y apoyo en estos duros años de trabajo y esfuerzo.

Estas páginas son para vosotros

A todos, ¡Gracias!

A todos los que luchan incansablemente
por sus sueños

A Petra y a Julián

CAPÍTULO I: PRESENTACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN DOCTORAL

1. Introducción	2
2. Justificación y características del sector elegido	3
3. Justificación del aporte cognitivo al concepto de ventaja competitiva sostenible	5
4. Justificación del marco teórico sobre el proceso decisional de compra	6
5. Presentación de la estructura de la investigación doctoral	7

CAPÍTULO II : ASPECTOS TEÓRICOS DE ORGANIZACIONES NO LUCRATIVAS

1. PRESENTACIÓN DEL CAPÍTULO	11
2. TEORÍAS SOBRE LA ORGANIZACIÓN	11
2.1. Las definiciones de Organización	12
2.2. Modelos con perspectiva económica	15
2.3. Modelos con perspectiva psicosocial	16
2.4. Modelos con perspectiva de marketing	17
3. LA ORGANIZACIÓN NO LUCRATIVA	20
3.1. Definición de organización no lucrativa	20
3.2. Evolución de las organizaciones no lucrativas	22
3.3. Clasificación de las organizaciones no lucrativas	23
4. EL DESEMPEÑO EN LAS ORGANIZACIONES	24
4.1. El desempeño organizativo de las organizaciones lucrativas	24
4.1.1. La evaluación del desempeño organizativo en las organizaciones lucrativas	26
4.2. La evaluación del desempeño en organizaciones no lucrativas	28
4.3. La evaluación del desempeño en marketing	30
5. CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO	31

CAPÍTULO III: TEORÍAS SOBRE COMPETITIVIDAD Y MARKETING

1. PRESENTACIÓN DEL CAPÍTULO	34
2. PERSPECTIVAS SOBRE LA COMPETENCIA ORGANIZATIVA	34
2.1. Introducción	34
2.2. La Perspectiva Microeconómica	35
2.2.1. La Economía de la Organización Industrial (IO)	35
2.2.2. La Perspectiva de Competencia Chamberliana	36
2.2.3. La Perspectiva de la Eficiencia	37
2.3. La Perspectiva Política	38
2.3.1. La Teoría de Dependencia de Recursos	39
2.4. La Perspectiva Biológica	40
2.4.1. La Teoría de la Ecología de las Poblaciones	41
2.5. La Perspectiva Social	42
2.5.1. El Desempeño Social Corporativo	42
2.5.2. La Teoría del Capital social	43
2.6. La Teoría Institucional	44
2.7. La Teoría de la Elección Estratégica	45
3. LAS ESTRATEGIAS COMPETITIVAS	47

3.1. Introducción	47
3.2. La definición de estrategia	48
3.3. Las estrategias competitivas	50
3.4. La ventaja competitiva sostenible	54
4. LA PERSPECTIVA DE MARKETING DE LA COMPETENCIA	60
4.1. El marketing con orientación social	61
5. CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO	63

CAPÍTULO IV: LA COMUNICACIÓN COMERCIAL

1. PRESENTACIÓN DEL CAPÍTULO	66
2. INTRODUCCIÓN A LA COMUNICACIÓN COMERCIAL	66
3. COMUNICACIÓN COMERCIAL Y VENTAJA COMPETITIVA SOSTENIBLE	69
4. VARIABLES DE LA COMUNICACIÓN COMERCIAL	70
4.1. La Publicidad	70
4.1.1. Definición de Publicidad	70
4.1.2. Características de la Publicidad	75
4.1.3. La operacionalización de la Publicidad	80
4.2. La Promoción	81
4.2.1. Definición de Promoción	81
4.2.2. Características de la Promoción	83
4.2.3. La operacionalización de la Promoción	83
4.3. Las Relaciones Públicas	85
4.3.1. Definición de Relaciones Públicas	85
4.3.2. Características de las Relaciones Públicas	86
4.3.3. La operacionalización de las Relaciones Públicas	90
5. CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO	93

CAPÍTULO V: EL PROCESO DECISIONAL DEL CONSUMIDOR

1. PRESENTACIÓN DEL CAPÍTULO	98
2. LA TOMA DE DECISIONES	98
2.1. Qué es una decisión	98
3. LA TOMA DE DECISIONES EN MARKETING	101
4. EL CONSUMIDOR Y LOS MODELOS SOBRE SU CONDUCTA	105
4.1. Introducción	105
4.2. Los modelos sobre la conducta del consumidor	106
4.2.1. EL Modelo de la Teoría Económica Clásica	108
4.2.2. Las Teorías Motivacionales	109
4.2.3. Los Modelos Modernos: la caja negra y los modelos matemáticos	112
4.2.4. El Modelo de Comportamiento del Consumidor de Howard-Seth	116
4.2.5. El Modelo Secuencial de Comportamiento	120
4.2.5.1. El Modelo Simple del Proceso de Compra	120
4.2.5.2. El Modelo de Conocimiento, Prueba y Refuerzo (APR)	121
4.2.5.3. El Modelo de Respuesta Jerárquica	122
4.2.6. El Modelo de Variables Personales	124
5. LA DECISIÓN DE COMPRA DE LA UNIVERSIDAD	125
5.1. Introducción	125

5.2. La Teoría de Acción Planeada (TAP)	126
5.2.1. Los Beneficios	128
5.2.2. Las Normas Subjetivas	130
5.2.3. El Control Percibido	131
5.2.3.1. El Control Percibido Interno (Opinión)	132
5.2.3.2. El Control Percibido Externo (Impedimentos)	133
5.3. Las Variables Motivadoras	138
5.3.1. El Compromiso	138
5.3.2. Los Valores Personales	141
5.3.3. EL Involucramiento	142
5.3.4. La Comparación Social	144
6. CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO	146

CAPÍTULO VI: METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

1. PRESENTACIÓN DEL CAPÍTULO	148
2. BASES METODOLÓGICAS	148
2.1. El diseño de la investigación empírica	148
2.2. El nivel y el método de análisis	149
2.3. La validez de la investigación	149
3. PLANTEAMIENTO Y OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	151
4. FASES DE LA INVESTIGACIÓN EMPÍRICA	152
5. FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS	153
5.1. Relaciones de influencia jerárquica entre la Comunicación Comercial y la tendencia a la compra	153
5.2. Relaciones de influencia jerárquica entre la Comunicación Comercial y la tendencia a la compra, mediadas por el modelo TAP	154
5.3. Relaciones de influencia entre la Comunicación Comercial y la tendencia a la compra, mediadas por el modelo TAP	154
5.4. Relaciones de influencia entre la Comunicación Comercial y la tendencia a la compra, mediadas por el modelo TAP más las variables motivadoras	154
6. LOS SUJETOS DE LA INVESTIGACIÓN	155
6.1. Introducción	155
6.2. Descripción de la muestra	155
7. EL INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS	157
7.1. El cuestionario usado en la prueba piloto	158
7.2. El cuestionario usado en la validación del modelo	159
8. LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN	165
8.1. La elección del método de recolección de datos	165
8.1.1. La recolección de datos en la prueba piloto	167
8.1.2. La recolección de datos en la investigación final	168
9. CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO	169

CAPÍTULO VII: EL ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

1. RESULTADOS DE FIABILIDAD Y VALIDEZ DEL CUESTIONARIO	170
1.1 Introducción	170
1.2. Análisis de la fiabilidad del cuestionario inicial	171
1.3. Análisis factorial y fiabilidad de ítems	172
1.4. Análisis factorial y fiabilidad confirmatoria de ítems usados en la validación del modelo	174
1.5. Análisis de la validez nomológica y de contenido	176
1.6. Análisis de la validez discriminante	178
2. ANÁLISIS Y VALIDACIÓN DE LAS HIPÓTESIS DE TRABAJO	179
2.1. Introducción	179
2.2. Resultados del análisis exploratorio	182
2.2.1. Relaciones de influencia jerárquica entre la Comunicación Comercial y la tendencia a la compra	182
2.2.2. Relaciones de influencia jerárquica entre la Comunicación Comercial y la tendencia a la compra, mediadas por el modelo TAP	185
2.2.3. Relaciones de influencia entre la Comunicación Comercial y la tendencia a la compra, mediadas por el modelo TAP	188
2.2.4. Relaciones de influencia entre la Comunicación Comercial y la tendencia a la compra, mediadas por el modelo TAP más las variables motivadoras	192
2.3. Resultados del análisis causal	193
2.3.1. Relaciones de influencia jerárquica entre la Comunicación Comercial y la tendencia a la compra	193
2.3.2. Relaciones de influencia jerárquica entre la Comunicación Comercial y la tendencia a la compra, con el modelo TAP	195
2.3.3. Relaciones de influencia entre la Comunicación Comercial y la tendencia a la compra, mediadas por el modelo TAP	196
2.3.4. Relaciones de influencia entre la comunicación comercial y la tendencia a la compra, mediadas por el modelo TAP más las variables motivadoras	199
3. CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO	203

CAPÍTULO VIII : LAS CONCLUSIONES

1. PRESENTACIÓN DEL CAPÍTULO	207
2. RESULTADOS DEL ESTUDIO	208
2.1. Introducción	208
2.2. Resultados teóricos generales	210
2.3. Resultados empíricos	212
3. LIMITACIONES DE NUESTRO ESTUDIO	218
4. LÍNEAS FUTURAS DE INVESTIGACIÓN	220
5. CONCLUSIONES FINALES	221

CAPÍTULO IX: REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CAPÍTULO I	223
CAPÍTULO II	226
CAPÍTULO III	234
CAPÍTULO IV	243
CAPÍTULO V	245
CAPÍTULO VI	263
CAPÍTULO VII	265
CAPÍTULO VIII	267

CAPÍTULO X: APÉNDICES Y ANEXOS

ANEXO 1: CUESTIONARIO INICIAL	270
ANEXO 2 : CUESTIONARIO FINAL	277
ANEXO 3 : ANÁLISIS FACTORIAL EXPLORATORIO	281

**CAPÍTULO I: PRESENTACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN
DOCTORAL**

1. INTRODUCCION

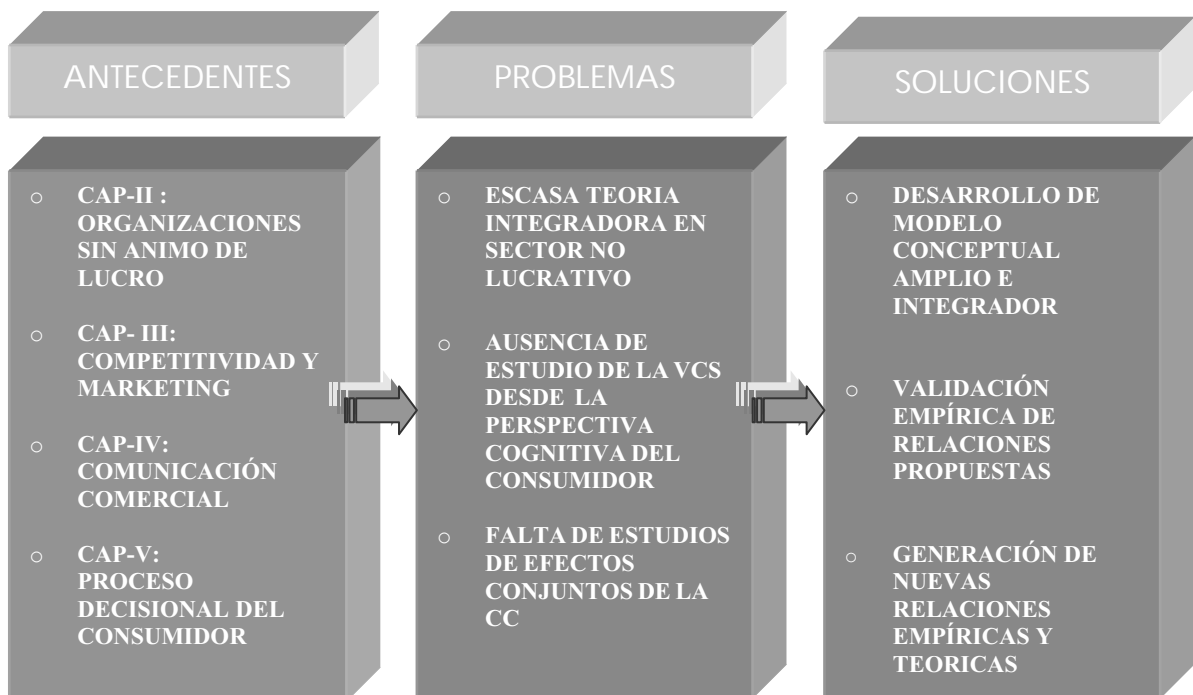
Este trabajo se ubica en el tema general del estudio de la competitividad empresarial de mercado. Dentro de este tema, revisamos la competencia de las organizaciones no lucrativas y nos centramos en analizar como éstas utilizan la variable comunicación comercial. Así, nuestra investigación se circunscribe al estudio de la influencia que tienen las variables organizativas y motivadoras sobre la efectividad de la comunicación comercial en la decisión de recompra de un servicio educativo.

Dada la novedad del tema, primero se realizó un análisis crítico de las principales variables relacionadas conceptualmente a nuestra investigación. Luego se validó un modelo teórico, el cual integró los principales aportes desarrollados de manera aislada, por autores de diversas disciplinas.

En esta investigación se validaron las principales hipótesis planteadas en nuestro modelo teórico, aunque también se encontraron varias relaciones nuevas, que son conceptualmente coherentes con nuestro tema de estudio. Finalmente, se comprobó que las acciones de comunicación comercial influyen en la compra de la institución, pero solo a través de las variables identificadas en nuestro aporte teórico.

En la *figura 1.1.* presentamos el proceso teórico que hemos seguido en nuestra investigación.

FIGURA 1.1.: EL PROCESO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN



Fuente: elaboración propia

2. JUSTIFICACION Y CARACTERÍSTICAS DEL SECTOR ELEGIDO

El sector educativo se ha convertido en una preocupación creciente para todos los países. Este interés ha sido propiciado por el reconocimiento de que la educación es una necesidad crítica para las naciones (UNESCO, 2000) y porque tiene un impacto vital para su desarrollo económico (Ablett & Slengesol, 2000).

Como consecuencia, la educación brindada por las universidades ha comenzado a ser un tópico importante de escrutinio público y constante debate de los gobiernos (Sinkovics & Schlegelmilch 2000). Esta nueva problemática no solamente se da en EEUU donde la educación es una prioridad nacional (Alavi et al., 1997) sino también en Europa y Latinoamérica. Evidencia de esta preocupación son las reuniones de universidades europeas que tienen como objetivo determinar como competir con las universidades norteamericanas en calidad y prestigio educativo (Cinco Días, 2001).

A esta situación de preocupación internacional se agregan nuevas demandas al sector educativo que generan una situación competitiva de creciente complejidad. Estas demandas provienen de las restricciones gubernamentales de los ingresos universitarios, y también de las demandas diversificadas del mercado que se generan por mayores exigencias de los clientes y usuarios. Como consecuencia, las universidades se ven obligadas a ser más emprendedoras (Clark 1998a), a trabajar más cerca del cliente y a reflejar los cambios en la curricula y en los modos de distribución (Peterson & Dill 1997). Asimismo, las universidades deben tratar de transformarse en organizaciones socialmente responsables, cuya tarea sea la de satisfacer la demanda de diversos grupos de influencia (Ellen, Mohr & Webb, 2000; Sen & Bhattacharya, 2001) así como proyectar una imagen social para ser bien percibidas por sus mercados. Ya que, diversos estudios han mostrado que la imagen está relacionada con una alta intención de compra (Folkes et al.,1987), con su impacto sobre la calidad del producto ofrecido, así como con su influencia al interior de la organización .

Diferentes autores sugieren que para competir en un entorno cambiante, las organizaciones deben buscar nuevas fuentes de ventaja competitiva. La lógica es que las organizaciones van más allá que los productos y que las percepciones del mercado sobre los negocios son más difíciles de imitar por los competidores que las percepciones de un producto o marca (Fornell & Wernerfelt, 1987). Pero, las universidades poseen características específicas que modifican o condicionan sus estrategias y sus fuentes de ventaja.

En primer lugar, las universidades son generadoras de servicios. Aunque se sabe que a pesar del desarrollo de la investigación en servicios dentro de la disciplina de marketing, sólo recientemente se han investigado los servicios educativos no lucrativos. Cabe recordar que los servicios tienen características únicas que impactan en el tipo de estrategias necesarias para ser operacionalizados (Chernatony & Dall’Olmo Riley, 1999), en particular la experiencia del consumidor juega un

creciente rol importante en moldear las percepciones sobre la marca. Tradicionalmente, la literatura de marketing de servicios ha enfatizado en las características que diferencian a los servicios de los bienes, principalmente intangibilidad, inseparabilidad, variabilidad y caducidad (Zeithaml & Bitner, 1996). Esto origina que en la oferta de los servicios se establezcan múltiples interacciones en una variedad de contextos entre el consumidor y la organización (Bitner, 1992). Además, la gran intangibilidad de los servicios propicia que la experiencia del servicio adquiera gran importancia y que sea la principal fuente del valor de consumo (Chernatony & Dall’Olmo Riley, 1999).

En resumen, las universidades como organizaciones de servicios tienen el reto de proveer a su oferta con características inherentes que hacen difícil para los responsables de marketing construir una asociación emocional y cognitiva entre la oferta y sus mercados. Por tanto, se espera que el uso de estas estrategias en las organizaciones no lucrativas faciliten el diseño de los servicios más apropiados para los públicos objetivos así como que hagan visibles los beneficios de esas organizaciones (Wanna et al., 1992; Kotler & Andreasen, 1996; Vásquez et al., 2002).

Por otro lado, las universidades son organizaciones sin fines de lucro. Muchas de las características distintivas de este sector, cuando se comparan con las organizaciones lucrativas, pueden ser atribuidas no solo a la inexistencia de motivos de lucro sino al carácter intangible de los servicios que esas organizaciones deben ofrecer (Kunter et al., 1987) así como a la multiplicidad de grupos de presión con quienes se interactúa (Steinberg, 1987). Este último aspecto está relacionado con una particular estructura de mercado que difiere considerablemente de las organizaciones lucrativas (Steinberg, 1987) y que puede ser determinante para las estrategias usadas por estas organizaciones (Kotler & Andreasen, 1996; Sargeant, 1999).

Esta situación competitiva que afecta a las universidades se hace más compleja porque hay una tendencia a que desaparezcan los límites entre las organizaciones lucrativas y no lucrativas. Por ejemplo, las organizaciones lucrativas adquieren más conciencia sobre el rol de los valores, enfatizando en la misión social de la organización (Ouchi, 1981); y por otro lado, las organizaciones no lucrativas están tomando más conciencia financiera debido a la necesidad de atraer ingresos, donaciones del gobierno, ingresos voluntarios, etc. (Keaveney, 2001). Consecuentemente, las universidades, como organizaciones no lucrativas, se ven envueltas en una dinámica competitiva por donaciones, clientes, participación y ventas (Steinberg, 1987), por lo que vienen a tener más conciencia de costes y competencia en orden a asegurar sus recursos (Leat, 1995), debiendo competir aún con sus proveedores profesionales y comerciales (OECD 1995). Otra fuente de competitividad que afrontan las universidades surge del mercado. Dónde, diferentes personas pueden tener diferentes percepciones de la organización, hecho que posibilita la fragmentación de los mensajes. Como consecuencia, se incrementa la dificultad para que la universidad forme la imagen deseada en los consumidores.

Según la literatura, la comunicación comercial es una herramienta útil no solo para formar la imagen sino para influir sobre los mercados (Cornelissen & Harris, 2001). Además, investigaciones previas han identificado la comunicación comercial como un instrumento para influenciar la conducta competitiva (Heil et al., 1994).

Pero, las universidades por sus características particulares, no pueden usar la comunicación comercial de la misma manera que las instituciones lucrativas; aún más, las universidades no pueden evaluar la efectividad de la comunicación comercial de la misma manera que las organizaciones lucrativas.

Ante esta situación, las universidades requieren guías o modelos que les orienten sobre como competir en este ambiente complejo, pero respetando sus características organizativas específicas (servicios y fines no lucrativos). Una revisión de la literatura nos muestra que las teorías existentes privilegian algunos puntos pero descuidan otros, por ejemplo, que el marketing no lucrativo ha descuidado el estudio del proceso de compra dentro del sector educativo (Kay-Williams, 2000). Dentro de los pocos intentos por estudiar el proceso de compra en organizaciones no lucrativas encontramos a Guinipero et al, (1990), quienes en USA estudiaron este proceso pero no desde la perspectiva de los consumidores, como es nuestro caso, sino desde una perspectiva de la compra organizativa.

3. JUSTIFICACION DEL APORTE COGNITIVO AL CONCEPTO DE VENTAJA COMPETITIVA SOSTENIBLE

Esta tesis pretende ofrecer una perspectiva decisional al concepto de ventaja competitiva sostenible. Basándose en un cuadro teórico que integra principios de la teoría institucional, de la teoría de dependencia de recursos y de la elección estratégica, nuestro trabajo pretende analizar las variables que intervienen en la formación de una ventaja competitiva sostenible. Para esto se utiliza, como soporte inicial, la *Teoría de Acción Planeada* (TAP) que permite integrar las estrategias de la empresa, las variables idiosincráticas del decisor, las presiones ambientales y su tendencia económica con los resultados esperados de dichas estrategias.

La ventaja competitiva sostenible con enfoque decisional ha sido estudiada en diversas aplicaciones de la estrategia (como por ejemplo la teoría de grupos), así como en la toma de decisiones gerenciales. Igualmente, existen gran cantidad de publicaciones que estudian el proceso de compra de los consumidores en diversas áreas y para diferentes tipologías de productos. Sin embargo, consideramos que aún existe un vacío en tratar este tema desde la perspectiva de los consumidores, y en el sector no lucrativo de la educación universitaria.

Aunque la literatura nos muestra que se han estudiado diversas estrategias utilizadas por las organizaciones para competir, sin embargo, cuando se analiza la naturaleza competitiva de la comunicación comercial se encuentra que no existen modelos que indiquen como influyen en el proceso decisional del consumidor y como ayuda a formar fuentes de ventaja competitiva. Igualmente, y al igual que ocurre con el caso del estudio de la ventaja competitiva, se ha encontrado que la mayoría de las investigaciones están dirigidas a organizaciones lucrativas, pero que todavía este tema no se ha estudiado lo suficiente en el sector no lucrativo y concretamente en el educativo. Considerando la importancia social y económica que

tiene este sector, entendemos que el trabajo de esta tesis es un aporte adicional a este tipo de literatura.

4. JUSTIFICACION DEL MARCO TEÓRICO SOBRE EL PROCESO DECISIONAL DE COMPRA

Las investigaciones previas nos sugieren que realizar predicciones sobre determinadas acciones voluntarias puede ser difícil, incluso en ocasiones tarea imposible (Ajzen, 1991). Como muestra de esta afirmación se encuentra que, aunque Fishbein & Ajzen (1975) creían que otras variables (no incorporadas en su modelo) podían afectar la relación entre actitud e intención sin embargo, en sus propias investigaciones no aclararon este punto.

Este panorama se hace aún más complejo cuando se reconoce que existen otros conceptos que se han usado para intentar predecir y explicar la conducta humana, tales como disposiciones conductuales o actitudes sociales y rasgos de la personalidad (véase Ajzen, 1988; Campbell, 1963). Pero, con escaso resultado, dado que se encuentra que éstos son pobres predictores de la conducta en situaciones específicas. Esto, acrecienta la complejidad conceptual del tema hasta tal punto que desde hace décadas se ha demandado que se abandone el concepto de actitud (Wicker, 1969).

Otro concepto que incrementa la complejidad para predecir las conductas es el de “*autoevaluación*”, el cual se refiere a las características individuales (Snyder, 1974) que orientan a los individuos a actuar de una forma u otra según las diferentes situaciones o contextos a los que se enfrenten. Al respecto, las investigaciones que usan el modelo de Fishbein & Ajzen (1975) sugieren que éste trabaja mejor con las personas orientadas por una “baja autoevaluación”¹ porque éstas, tienen mayor probabilidad de trasladar sus actitudes a conductas a través de una variedad de situaciones (Ajzen, Timko & White, 1982).

Igualmente, el concepto de “*agregación*” interviene en la dificultad para predecir las conductas. Este principio supone que todo conjunto de conductas (la compra de la universidad, por ejemplo) refleja no sólo la influencia de una disposición general relevante (valores personales) si no la influencia de otros factores que son únicos para la ocasión particular, la situación o la acción que está siendo observada (la publicidad de la institución, las normas sociales, etc.). Aunque, esas otras fuentes de influencia tienden a eliminarse entre ellas. Por eso, se acepta que la evaluación del resultado de la agregación (la evaluación a través de un modelo

¹ Las personas con “alta autoevaluación” son sensitivas a los rasgos situacionales y construyen sus conductas, su forma de vestir y sus discursos según el contexto o la situación. Las personas con “baja autoevaluación” son indiferentes a los rasgos situacionales y actúan según sus principios. Aparentemente, las personas con “baja autoevaluación” tienden a actuar según sus actitudes sin importarles la situación, mientras que los otros, pueden no traducir una actitud en conducta si ellos creen que la conducta es inapropiada para la situación.

conceptual amplio: como comprar la universidad) representa una medida más válida de la disposición conductual subyacente (la verdadera dinámica decisional) que cualquier conducta sola (en este caso, la compra, como fenómeno aislado).

Aunque, con el principio de agregación se ha demostrado que las actitudes generales y los rasgos de personalidad predicen los agregados conductuales mejor que las conductas específicas (Ajzen, 1988), sin embargo, también se concluye que su influencia en acciones y en situaciones específicas podría ser atenuada principalmente por la presencia de otros factores; es decir, que el impacto es indirecto y puede darse a través de otras variables que están más estrechamente relacionadas con las conductas en estudio (ver Ajzen & Fishbein, 1980, Cap.7).

En vista de esta complejidad conceptual, de la escasez de estudios al respecto y de la demanda de incluir otras variables para incrementar el poder predictivo de los modelos basados en los aportes de Ajzen & Fishbein (por ejemplo, la teoría de acción planeada), el presente trabajo doctoral trata de estudiar y validar otros factores conductuales que han sido mencionados o que pueden estar relacionados conceptualmente con las principales variables de estos modelos. Así, para nuestro caso, pretendemos identificar y validar las variables que pueden ampliar el modelo TAP.

5. PRESENTACIÓN DE LA ESTRUCTURA DE LA INVESTIGACIÓN DOCTORAL

La estructura que hemos seguido para el desarrollo de nuestro trabajo es la que mostramos a continuación:

En el *Capítulo I*, denominado *Presentación de la Investigación Doctoral*, se pretende justificar la importancia del estudio de las decisiones bajo tres perspectivas: (i) desde el sector de la educación, (ii) desde el aporte cognitivo al concepto de ventaja competitiva sostenible y (iii) desde el proceso decisional de compra.

Para ello, en cada una de las perspectivas mencionadas anteriormente se presenta el panorama conceptual existente al respecto, así como los vacíos teóricos y prácticos en torno al tema en estudio, los cuales tratarán de ser llenados con nuestra investigación. También se espera que este procedimiento contribuya a justificar nuestro tema de investigación como tesis doctoral dado que ayuda a solucionar relevantes necesidades teórico-prácticas en el área de la competitividad en el sector educativo no lucrativo.

En el *Capítulo II*, denominado *Aspectos Teóricos de las Organizaciones sin Ánimo de Lucro*, se expone la bibliografía relacionada con *La Organización*. En esta parte se presentan las diversas definiciones de organización y los modelos que explican las relaciones de la empresa con su entorno competitivo. Asimismo, se revisa la teoría sobre el desempeño organizativo y los diferentes modelos utilizados

para su evaluación. Después, se destacan las características organizativas específicas de las universidades como instituciones sin ánimo de lucro.

En el *Capítulo III, Teorías sobre Competitividad y Marketing*, se presentan las estrategias competitivas de marketing de que disponen las organizaciones para conseguir sus objetivos institucionales. También se revisa brevemente el concepto de ventaja competitiva sostenible y se desarrolla la competitividad desde una perspectiva de organizaciones sin ánimo de lucro.

Igualmente, se analizan las diversas teorías que se han usado para elaborar nuestro modelo teórico sobre la competitividad de las universidades como instituciones no lucrativas. Por último, se recogen diversos aspectos relacionados tanto con el estudio de la competencia en la disciplina del marketing como con el uso requerido del marketing por parte de las instituciones no lucrativas (marketing con orientación social).

El *Capítulo IV, titulado La Comunicación Comercial*, se dedica a describir los aspectos más importantes de la comunicación comercial, presentándola como parte de la estrategia de marketing y analizando en que medida y de que manera contribuye a generar una ventaja competitiva. Igualmente, se analizan las diversas herramientas de que disponen las organizaciones para influenciar sus mercados y controlar a sus competidores. El capítulo se subdivide en el estudio de tres instrumentos básicos de la comunicación comercial: la Publicidad, la Promoción y las Relaciones Públicas.

El *Capítulo V, El Proceso Decisional del Consumidor*, muestra el panorama conceptual en torno a la conducta de compra, desde una perspectiva general y desde un enfoque de marketing. De la misma forma, se recogen los diferentes modelos sobre la conducta del consumidor y se describe la Teoría de Acción Planeada (TAP), base de nuestro modelo conceptual. Por último, se presentan las diversas variables que han sido estudiadas para ver la posibilidad de agregarse al modelo TAP con el objetivo de mejorar su poder predictivo con relación a la toma de decisiones.

El *Capítulo VI, Metodología de la Investigación*, está destinado a mostrar las bases metodológicas a través de la descripción del diseño de la investigación empírica, el nivel y el método de análisis así como los detalles de la validez de la investigación. En esta parte también se presentan los principales planteamientos y objetivos de la investigación, al igual que las fases de la investigación empírica y las hipótesis planteadas. Se detalla la muestra utilizada, se describe el instrumento utilizado para la recolección de datos y se comentan las circunstancias que rodearon la distribución y la recogida de las encuestas

El *Capítulo VII, El Análisis de los Resultados*, está destinado a la presentación de los resultados de fiabilidad y validez del cuestionario, así como del análisis y la validación de las hipótesis de trabajo. Esta última parte, se ha dividido en dos: (i) los resultados del análisis exploratorio y (ii) los resultados del análisis causal.

El *Capítulo VIII, Las Conclusiones*, se dedica a comentar los resultados relevantes que se derivan del trabajo teórico y empírico desarrollado. Igualmente, en

esta parte se exponen las limitaciones conceptuales y prácticas así como las líneas futuras de investigación que se abren a partir de nuestros resultados.

Los *Capítulos IX y X* pertenecen a las *Referencias Bibliográficas* y a los *Anexos*, respectivamente.

CAPÍTULO II: ASPECTOS TEÓRICOS DE LAS ORGANIZACIONES SIN ÁNIMO DE LUCRO

1. PRESENTACIÓN DEL CAPÍTULO

En este capítulo abordamos los aspectos más destacados en la literatura sobre la **Organización** que forman parte de nuestro marco teórico. Tomamos este punto de partida en nuestra investigación puesto que gran parte de ella se basa en las relaciones que la Organización establece con su entorno, las cuales varían según la teoría de organización que se adopte.

En nuestro caso, asumimos que la organización tiene diferentes entornos con los cuales debe establecer distintos tipos de relaciones. Asimismo, en esta parte también presentamos tanto los modelos de empresa u organización con fines propiamente económicos, como las organizaciones no lucrativas dado que este es el contexto en el que se desarrolla nuestro sujeto de estudio. Hemos tenido que analizar estos dos constructos por separado porque es necesario clarificar las relaciones entre la organización y la empresa, tema que necesitamos incorporar a nuestro modelo teórico. Así, presentamos el panorama conceptual en el que se ubica nuestra elección de la Organización como “*socialmente responsable*”, la cual es afín con la teoría psicosocial de la empresa, la cual enfatiza en el rol de los aspectos subjetivos de los consumidores más que en los factores económicos, para explicar las actividades de la empresa. Esta elección es importante porque nos permite mantener una coherencia conceptual con el modelo de la intención de compra como fuente de ventaja competitiva que hemos usado para nuestro modelo teórico.

Seguidamente y dado que nuestro cuadro teórico asume diferentes variables organizativas asociadas a los altos resultados de las empresas, desarrollamos el tema del *desempeño organizativo*. En esta parte se han analizado las principales teorías o perspectivas de las organizaciones lucrativas y las formas de evaluar su desempeño. Igual secuencia se ha seguido para presentar la evaluación del desempeño organizativo de las organizaciones no lucrativas. Finalmente, se expone la literatura desarrollada para evaluar el desempeño, desde una perspectiva de marketing, tanto en organizaciones lucrativas como no lucrativas.

2. TEORÍAS SOBRE LA ORGANIZACIÓN

En esta parte, presentamos y analizamos las principales teorías de Organización y de empresa que nos ofrece la literatura. Existen varias justificaciones para esta presentación: (i) la necesidad de explicitar la relación entre la teoría de organización y de desempeño que se usa en la investigación (Day & Wensley, 1988); (ii) analizar las características particulares de las organizaciones no lucrativas (aspecto poco estudiado en la literatura) y su influencia en la forma de evaluar su desempeño.

2.1. LAS DEFINICIONES DE ORGANIZACIÓN

Para esta investigación, partimos de la base de que el estudio de temas relacionados con la organización están en función de la perspectiva de Organización que se adopte. Presentamos en este apartado las diferentes definiciones que en la literatura existen al respecto de Organización y los diversos modelos de empresa.

Las razones de esta distinción obedecen a que el estudio de la Organización ha estado orientado principalmente por una perspectiva administrativa, y de empresa (organización con fines lucrativos) que incluye economía y marketing (y por tanto las actividades de la competencia). Para las organizaciones no lucrativas, además de lo anterior, se necesita agregar una dimensión social, que podría contradecir algunos de los postulados de la economía clásica sobre la competencia.

En el estudio de la Organización encontramos diversas perspectivas o concepciones que destacan, de manera aislada, las características más importantes de este constructo: (i) la concepción unitaria, (ii) la concepción pluralista, (iii) procesadora de información y (iv) producción psicológica.

(i) La **concepción unitaria**, enfatiza en que una Organización es la cooperación de individuos, unidos en la persecución de una meta común. Dentro de esta perspectiva encontramos diferentes definiciones de Organización que presentamos en la siguiente tabla (tabla 2.1.):

TABLA 2.1.: PERSPECTIVA UNITARIA DE LA ORGANIZACIÓN

Definición de Organización	Características
La Organización como el arreglo o la disposición del personal para facilitar el cumplimiento de algún propósito compartido	- Organización de los individuos a través de la distribución de funciones y responsabilidades
La Organización como cooperativa de individuos	- Los individuos persiguen un propósito en común ; la organización formal es un sistema de actividades coordinadas de manera consciente
La Organización como una estructura social adaptativa y económica	- Es un sistema de relaciones definido en términos de disponibilidad de escasos y debe ser expresado en términos de eficacia y de eficiencia. - La Organización está dirigida por objetivos y conducida a mantenerse a sí misma tanto internamente como con su entorno
La Organización como un sistema de conductas interrelacionadas	- Las personas interactúan entre sí, y están desempeñando una tarea que ha sido diferenciada en distintos subsistemas (donde cada subsistema desempeña una parte de la tarea)

Fuente: Elaboración propia

(ii) La **concepción pluralista**, representa a la Organización como *redes de trabajo* (networks) de grupos separados que están interesados en la Organización únicamente en la medida en que ésta satisface sus expectativas y fines individuales. Bajo este enfoque encontramos diferentes definiciones de Organización que resumimos en la *tabla 2.2.* presentada a continuación:

TABLA 2.2.: PERSPECTIVA PLURALISTA DE LA ORGANIZACIÓN

DEFINICIÓN DE ORGANIZACIÓN	CARACTERÍSTICAS
La Organización como un sistema que se mantiene así mismo mediante el intercambio de materiales con su entorno	- Importando capitales, equipos, materiales y exportando dividendos, inversiones y productos terminados. Cada subsistema está orientado a una “tarea principal” que es aquella para la que ha sido creado dicho subsistema (Rice, 1958).
La Organización como coalición	- Con intereses divergentes, que se esfuerza hacia el logro de un objetivo común (Fox, 1966).
La Organización como herramienta diseñada principalmente para desarrollar una tarea en la que las necesidades humanas son básicas	- La satisfacción y defensa contra la ansiedad deben ser vistas <i>como restricciones al desempeño</i> de la tarea (Miller & Rice, 1967).
La Organización como un sistema de interacción social	- La diferenciación de expectativas definen la estructura de posición y roles en el sistema (Stogdill, 1958).

Fuente: Elaboración propia

(iii) Desde la concepción de **la Organización como procesadora de información**, disponemos de diferentes definiciones de Organización:

- (a) La Organización como un *sistema de procesamiento de información* y de *toma de decisiones* que debe enfrentarse con conflictos tanto al interior como al exterior de sus límites. Se concibe a la Organización como un sistema “racional adaptativo” que se enfrenta a una variedad de restricciones internas y externas hasta llegar a decidir (Cyert & March, 1963).
- (b) La Organización es un *sistema social abierto* que debe procesar la información pero que tiene una capacidad limitada, por lo que los gerentes tratan de encontrar reglas de decisión, fuentes de información y diseños estructurales que les permitan manejar la incertidumbre de manera eficiente (Mackenzie, 1986).

Según esta perspectiva, los límites de la Organización están determinados por

los factores cognitivos (Orsénigo, 1992) lo que indica que éstos constituyen el principal aspecto para determinar el tamaño y la orientación de las organizaciones. Por su parte, Nelson & Winter (1982) indican que los límites a la expansión de una Organización son: el tipo de conocimiento que ellos son capaces de entender y usar, además de la cantidad de información que son capaces de procesar en un tiempo dado.

Una variante de esta perspectiva podría ser la definición de la firma como un proceso dinámico que involucra los diferentes tipos de conocimiento (Inkpen & Dinur, 1998) que una firma adquiere y gestiona para adaptarse a los cambios. Este modelo propone conocimiento tácito y explícito y afirma que el reto es convertir el conocimiento tácito individual en una competencia organizativa explícita. Igualmente indica que la conversión, la creación y el aprendizaje del conocimiento ocurre en un contexto de diversos niveles: en el nivel individual, el conocimiento se da en la interpretación y en la conciencia, en el nivel grupal es la integración y en el nivel organizativo es la institucionalización. Por tanto, la organización tiene un amplio rango de tipos de conocimiento.

Esta teoría provee elementos conceptuales importantes para nuestro marco teórico, puesto que la comunicación comercial permite que los alumnos entiendan y hagan un uso adecuado de la información que está a su alcance (se asume que la comunicación comercial acorta su proceso de búsqueda y les ayuda a procesar la cantidad de información que reciben). De la misma manera, la comunicación comercial ayuda a convertir el conocimiento individual y grupal, que tienen los alumnos sobre la organización, en una fuente de ventaja competitiva.

(iv) Bajo el enfoque de la Organización como una *producción psicológica* encontramos que se puede definir la Organización como una *estructuración de eventos* mas que de partes físicas, y que es su funcionamiento quien provee su estructura organizativa, y que se *mantiene solamente mientras los miembros de la Organización interactúan de manera ordenada* (Katz & Kahn, 1966).

Según esta definición, la percepción del alumno es importante, porque éstos dan importancia sólo a lo que perciben. Por eso, las organizaciones primero deben invertir recursos para que los consumidores/alumnos las perciban bien, las valoren positivamente y repitan las conductas¹ destinadas a reconstruir la organización (Katz & Kahn, 1966; Denis, 1990).

Asimismo, las organizaciones deben representar la situación deseada, de manera similar a todos los miembros de la organización (Asch, 1987), para que éstos se formen una percepción común. En este caso, la situación deseada es, a nivel interno de la empresa, el plan de marketing pero, en el nivel externo, es el contenido del plan de comunicación, porque éste indica al mercado (alumnos, empresas y sociedad en general) las metas deseadas por la organización.

Según esta teoría, la competitividad de la organización se basa en el uso eficaz de sus recursos cognitivos de atención y reflexión. Se supone que los recursos

¹ Conductas tales como la puntualidad, el estudio, el respeto de las normas y de las jerarquías, etc.

cognitivos permitirán una mejor percepción del entorno y la elaboración de eficientes estrategias competitivas. En este caso, las acciones de comunicación comercial son recursos que invierte la universidad para que los alumnos y los mercados puedan hacer una elección más eficiente, desde el punto de vista del uso de sus recursos cognitivos.

2.2. MODELOS CON PERSPECTIVA ECONÓMICA

Aunque nuestro tema de investigación se centra en las instituciones no lucrativas, sin embargo, consideramos importante revisar los modelos de empresa con orientación económica, dado que son los antecedentes a nuestro tema y porque nos interesa contrastar su desarrollo conceptual frente al existente para las organizaciones no lucrativas. Así, bajo una perspectiva económica, encontramos en la literatura los modelos de empresa que son expuestos en la *tabla 2.3.* que mostramos a continuación:

TABLA 2.3.: MODELOS DE EMPRESA BAJO LA PERSPECTIVA ECONÓMICA

MODELO	CARACTERÍSTICAS
<p><i>El Modelo Neoclásico</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - Derivado de la teoría económica positivista - Asume que la toma de decisiones está en manos de un propietario-gerente cuyo sólo objetivo es maximizar los beneficios en el período por lo que es bastante limitado a nivel conceptual. - Las principales <u>críticas</u> están referidas a: <ul style="list-style-type: none"> - El supuesto de que existe un tomador de decisiones racional y maximizador de beneficios, que tiene acceso a la información perfecta. - La falta de explicación de fenómenos en inversión financiera (existencia de diferentes niveles de riesgo)
<p><i>El Modelo de Valor de Mercado</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - Permite tomar en cuenta las diferencias de riesgo entre oportunidades alternativas de inversión. - Se basa en los supuestos de que las necesidades humanas son insatisfechas y que los mercados de capitales son perfectamente competitivos. Por tanto, el objetivo de la empresa debería ser maximizar su valor actual de mercado. - Se puede implementar en la empresa el objetivo de maximización del valor a través de la evaluación de todas las alternativas de decisión multiperiódicas, en base de su Valor Presente Neto ajustado por riesgo. - Las <u>críticas</u>: <ul style="list-style-type: none"> - Efectuada por la teoría de los Costos de Agencia, indica que nada podría asegurar que el gerente tome todas sus decisiones con el objetivo de maximizar el valor de la empresa para el propietario. - Destaca la diferencia de horizontes entre los gerentes de diferentes áreas (marketing, ventas y finanzas).

MODELO	CARACTERÍSTICAS
El <i>Modelo de los Costos de Agencia</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Se basa en el supuesto de separación de propiedad y control entre los accionistas y los gerentes de la empresa. - La “relación de agencia” es un contrato bajo el cual una o mas personas (el principal) encargan a otra persona (el agente) el cumplimiento de un servicio - En una relación de agencia es casi imposible asegurar los siguientes aspectos: (i) que todas las decisiones del agente estarán dirigidas a maximizar el bienestar del principal, y (ii) que no gastará algunos de los recursos principales de la empresa en objetivos privados. - Los costos de agencia se definen como los gastos de control (contratar auditores externos) e incentivos para que el agente tenga una <i>convergencia de objetivos</i> con el principal - El objetivo de la empresa es la maximización del valor de mercado, pero se toman en cuenta los “costos de agencia” que reducen el valor de la empresa para los accionistas.

Fuente: Elaboración propia

2.3. MODELOS CON PERSPECTIVA PSICOSOCIAL

Estos modelos se centran en la *naturaleza coalicional* de las organizaciones y enfatizan en el *rol de la conducta*, mas que en los factores económicos, para explicar las actividades de la empresa. A continuación presentamos los diversos modelos que conforman la perspectiva psicosocial: (i) el modelo conductual y (ii) el modelo de dependencia de recursos.

(i) El **Modelo Conductual** encuentra sus antecedentes en los trabajos de Simon (1955, 1959, 1964), March & Simon (1958) y especialmente Cyert & March (1963).

La teoría conductual enfoca a la *empresa como una coalición de individuos* (con objetivos diferentes) los cuales a su turno son miembros de subcoaliciones. Los miembros de la subcoaliciones incluyen a: gerentes, trabajadores, accionistas, proveedores, clientes, abogados, inspectores de impuestos y agentes reguladores (Cyert & March 1963). Según este modelo, los objetivos de la empresa son determinados por estas coaliciones a través de un proceso de quasi resolución de conflictos.

En el mundo real, de la toma de decisiones, las alternativas aceptables deben satisfacer un conjunto de requisitos o restricciones (Simon, 1964). En ese sentido, es arbitrario tomar sólo un requisito y referirse a él como la meta de la actividad. Por lo que el autor cree que es más significativo referirse a la meta de la Organización como un conjunto de requisitos (o meta compleja). Simon añade además que estos requisitos son un conjunto de aspiraciones más que unos niveles de maximización. Precisando que la maximización no es posible en las organizaciones complejas por la

existencia de la información imperfecta y por las limitaciones para coordinar la variedad de decisiones elaboradas por los departamentos (Simon 1959, 1964).

Igualmente, autores como Cyert, Feigenbaum & March (1959), afirmaban que muchas décadas atrás, existía cierto interés por desarrollar una teoría conductual de la empresa centrada particularmente en las características de la empresa como una Organización tomadora de decisiones.

(ii) **El Modelo de Dependencia de Recursos** está presentado por Pfeffer & Salancik (1978), los cuales definen a las Organizaciones como *coaliciones de intereses* y “*estructuras de conductas coordinadas*”. Según estos autores las empresas alteran sus propósitos conforme cambia la estructura coalicional.

Pfeffer & Salancik hacen una distinción, al igual que Mintzberg (1979), entre coaliciones internas y externas. Definen coaliciones internas como los grupos que funcionan al interior de las organizaciones (áreas funcionales) e incluyendo a los accionistas, proveedores, clientes y otros públicos dentro de las coaliciones externas.

Pfeffer y Salancik (1978) resaltan el impacto de las coaliciones externas (del entorno) sobre la conducta de la Organización. Asumiendo de forma implícita que la *meta final de la Organización es la supervivencia*, la cual depende de su habilidad para obtener recursos y apoyo de sus coaliciones externas. De esta forma, se podría concebir a la Organización, formada por estructuras conductuales, pero orientada a la consecución de objetivos económicos (aspectos que son importantes para analizar el efecto de las acciones de comunicación comercial, puesto que permite la supervivencia de la organización al facilitar la obtención de recursos de sus coaliciones externas: alumnos, empresas, gobierno, etc.)

2.4. MODELOS CON PERSPECTIVA DE MARKETING

También encontramos que en marketing existen ciertos autores que han desarrollado modelos de firma. Destacamos los siguientes: (i) el Modelo de Anderson, (ii) el Modelo de Howard y (iii) el Modelo de Marketing basado en las Comunicaciones.

(i) El **Modelo de Anderson** (1982) se caracteriza por que adopta la perspectiva conductual (mencionada anteriormente) y también integra el modelo de dependencia de recursos. Según Anderson, la organización tiene como propósito “mantenerse a sí mismas por la negociación de los intercambios de recursos con intereses externos”

La teoría de firma de Anderson se basa en señalar los roles de las unidades funcionales que se encuentran en las corporaciones. Este autor indica que los sectores funcionales que negocian los intercambios de recursos vitales (dinero, trabajo y materiales) tienen más poder al interior de la firma. En consecuencia, según su perspectiva, *la estrategia de la firma es un proceso político que está influenciado por un proceso de negociación entre los sectores funcionales.*

Según este autor, las teorías conductuales de la firma son mejores para explicar la realidad de las relaciones internas y externas del marketing. Así mismo, resalta que la principal responsabilidad de la unidad de marketing es la satisfacción de las necesidades de la coalición de los diversos mercados (lo que según este autor esto significa la implantación del concepto de marketing). Igualmente, sugiere que el desarrollo de la teoría de la firma debería ampliar el paradigma tradicional de marketing para incorporar los intercambios negociados entre las coaliciones internas y externas, en la búsqueda de una ventaja competitiva.

(ii) El **Modelo propuesto por Howard** (1987) nos presenta la maximización de “*la riqueza de los accionistas*” como el objetivo de la firma. Puntualizando que la maximización debe ser concebida como un ideal hacia el cual debe tender el gerente.

La proposición de base del modelo es que las firmas orientadas hacia el cliente final tienen más probabilidades de éxito. Para esta propuesta, el autor se apoya sobre el hecho de que el cliente final es la fuente de las principales restricciones: ciclo de vida, competencia y cliente. En contradicción con las recomendaciones de Porter sobre el elemento competitivo, él concluye que la firma, más bien, debería centrarse sobre el cliente.

La teoría de firma que Howard propone consiste en unir cuatro tipos de conceptos, para elaborar una teoría normativa que guíe al gerente: (a) el ciclo de la oferta y de la demanda, (b) la jerarquía de productos, (c) la estructura competitiva y (d) el modelo de decisión del cliente.

(iii) En el **Modelo de Marketing Basado en las Comunicaciones** que proponen Dunkan & Moriarty (1998) indican que *la comunicación* (más que la persuasión) es el fundamento de los “*nuevos*” esfuerzos de marketing focalizados en el cliente. Aunque la comunicación siempre ha sido un elemento crítico en marketing, estos autores muestran como incrementar la interactividad, hace de la comunicación un elemento más valioso de marketing; identifican también los muchos puntos en que se relacionan las dos disciplinas, usando los tres elementos: mensajes, stakeholders e interactividad.

Estos autores señalan que la teoría de marketing moderna debe ir más allá de la simple falacia de la comunicación como proponía el tradicional modelo de comunicación de Lasswell (1948) en el cual la comunicación se resumía en las siguientes preguntas: ¿quién dice qué?, ¿en qué canal? y ¿con qué efecto?. Al respecto, Dunkan & Moriarty sugieren que la comunicación tiene más roles que la persuasión tales como informar, responder y escuchar. Estos autores indican que suponer que el marketing mix es la única fuente de mensajes de marca es muy limitado. Todo lo que la compañía hace y a veces no hace puede enviar un mensaje de marca con diferente impacto (Schultz et al., 1995) por ejemplo, las prácticas de contratación de una empresa, su política medioambiental, su desempeño financiero, etc... tienen dimensiones de comunicación pues envían importantes señales con significados que afectan a las relaciones con las marcas. En el caso de nuestro trabajo doctoral, los mensajes de comunicación provienen de: el éxito laboral de sus antiguos alumnos, el grado de aceptación y fidelidad de las empresas por los alumnos de la

universidad, las acciones que realiza la universidad con propósito académico, social, personal, etc.

Este Modelo de Marketing Basado en las Comunicaciones de Marketing de Dunkan & Moriarty (1998) se basa en el *manejo de la comunicación de marca* y supone considerar los siguientes aspectos: (a) que existen líneas teóricas comunes entre la teoría de marketing y la teoría de comunicación, (b) que actualmente el marketing es más dependiente de la comunicación, (c) que la comunicación de la marca incluye más que la comunicación de marketing, (d) que la comunicación de marca (en uno y dos sentidos) opera a nivel corporativo, a nivel de marketing funcional y a nivel de comunicación de marketing. El manejo de la comunicación de marca debe tomar en consideración además de los clientes y empleados, a los stakeholders es decir, proveedores, miembros del canal, medios de comunicación, reguladores gubernamentales y la comunidad en general, y (e) que la comunicación es el principal elemento integrador en manejar las relaciones de marca (aspectos que son directamente aplicables a una universidad, como institución no lucrativa).

Esta teoría discrepa en que todos los mensajes enviados por el mix de marketing están dirigidos a la persuasión². La noción de persuasión es usada tradicionalmente a corto plazo, lo cual supone que las transacciones de marketing son manipuladoras.

La noción de que la comunicación es un proceso central integrador en marketing es demostrada en las teorías que sustentan el marketing de relaciones. En una sesión especial de la conferencia de marketing de relaciones de la universidad de Emory (1996), Zinkhan et al., (1992) mostraron que son dos metáforas complementarias, una de las razones expuestas indica que la comunicación ayuda a la coordinación interna de las áreas funcionales para cerrar la distancia entre la compañía y sus clientes y otros stakeholders.

Esta importancia también ha sido reconocida por diversas instituciones académicas. En la sesión de apertura de la conferencia para educadores de marketing (AMA, 1997), el director general de HarteHanks Data Technology demandó un nuevo modelo de marketing que guíe el marketing en el futuro interactivo, este modelo se basa en dar directivas a las compañías para adquirir, retener y desarrollar relaciones con los clientes y otros stakeholders (y estas directivas, son provistas por las acciones de comunicación). De esta forma, se podría considerar que el modelo basado en la comunicación no solo permite manejar las relaciones entre la empresa y sus mercados, sino que explica la aparición de una variedad de "*nuevas perspectivas de marketing*": marketing orientado al cliente, marketing orientado al mercado, marketing externo e interno, marketing one to one, marketing orientado a los datos, marketing de relaciones, marketing integrado y marketing integrado por las comunicaciones (Day, 1992; Parvatiyar & Sheth, 1994; Payne, 1995; Webster, 1992, 1994; Whiteley, 1991).

² El término persuasión, según el diccionario, está relacionado con palabras tales como influir, impulsar, inducir..., indicando el poder para cambiar un cierto curso de acción o punto de vista. Además que la persuasión, especialmente en el marketing basado en las transacciones, está dirigida a una comunicación de un solo sentido.

3. LA ORGANIZACIÓN NO LUCRATIVA

Tratar de definir y agrupar las características de las diversas entidades que constituyen el sector no lucrativo es una tarea con muchos obstáculos y contradicciones. Sin embargo, Keating, & Frumarketingin (2000), indican que al menos hay cuatro características que conectan a este tipo de organizaciones:

- (i) Existen para cumplir un propósito caritativo
- (ii) Funcionan sin el uso de la coerción
- (iii) Operan sin distribuir beneficios a los stakeholders
- (iv) Existen sin líneas claras y definidas sobre quienes son sus propietarios

Un punto en común con las organizaciones lucrativas es que ambas subsisten por el carácter no coercitivo de sus consumidores por tanto, ambas dependen de su desempeño en el mercado.

Algunas de estas características han conducido a que las organizaciones no lucrativas sean fuente de recientes controversias como por ejemplo, la obligación de que sus afiliados hagan aportaciones económicas, la recaudación de fondos para fiestas promocionales, etc... que ha llevado a que en algunas organizaciones se haga un escrutinio del sueldo que reciben sus directivos (Frumarketingin, 2000).

3.1. DEFINICIÓN DE ORGANIZACIÓN NO LUCRATIVA

Aunque no existe una definición única al respecto, encontramos que existen diversas perspectivas para definir a una organización no lucrativa.

Por ejemplo, *“Significa una asociación, corporación u otra entidad que activamente trata de buscar como propósito principal organizar y operar exclusivamente por propósitos religiosos, caritativos, científicos, literarios, culturales, educativos, recreativos u otros no lucrativos, sin recibir ingresos o ganancias que puedan beneficiar a un individuo o varios o que puedan ser distribuidos a otras asociaciones o corporaciones que operen exclusivamente por motivos lucrativos, o que puedan ser distribuidos a organizaciones no lucrativas con el sólo propósito de desgravación de impuestos”* (Center & Waikiki, 2003).

De la misma manera, se define como *“una organización o institución educacional, en la que ninguna parte de los ingresos netos puede imputarse a cualquier accionista privado o individuo y por lo cual, la institución ha sido considerada exenta de impuestos bajo la cláusula de la Sección 501 del Código de 1954 de las Rentas Públicas”* (DGS, 2004)

Otra definición ha sido propuesta por Hall (1987) quien, basándose en características ideológicas, señala que las organizaciones no lucrativas son un conjunto de individuos que se asocian por cualquiera de estos tres propósitos:

- (i) Para desempeñar tareas públicas que han sido delegados en ellos por el Estado.
- (ii) Para desempeñar tareas públicas para las cuales existe una demanda que ni el estado o las organizaciones lucrativas son capaces de desempeñar
- (iii) Por influencia de las directivas políticas del estado

Estos atributos presentan la distinción con las organizaciones lucrativas además de la misión, que en el caso de las organizaciones no lucrativas están construidas alrededor de un servicio. El cual, Kanter & Summers (1987) definen como el “*valor social de hacer bien*” por tanto, una característica de las organizaciones no lucrativas según Schofiel (1996) es que los valores financieros deben estar al servicio de los valores sociales y que estos valores sociales sólo tienen sentido si es que son mirados como benéficos.

Una distinción de las organizaciones no lucrativas es, además de la falta de un motivo de beneficios, el *carácter intangible del beneficio* que esas organizaciones ofrecen (Kanter et al., 1987). Otra diferencia es la multiplicidad de stakeholders con quienes interactúa (Steinberg, 1987) , pues no sólo se relaciona con clientes o beneficiarios sino con donadores de fondos; por lo cual también difiere de las organizaciones lucrativas por una particular estructura de mercado. En nuestro caso, el beneficio es intangible y a largo plazo (educación profesional) y se deben considerar los diversos grupos: alumnos, empresas, gobierno, sociedad en general, etc.

En este punto, se introduce la universidad como una institución no lucrativa. Según la definición de la DGS (2004), la Universidad es una institución pública o no lucrativa, aprobada, acreditada y autorizada para otorgar títulos en departamentos especiales de colegios. Se caracteriza por ser no lucrativa y gestionar programas educativos. También desarrolla investigaciones para diversos programas e instituciones (centro de cuidado de niños, escuelas, colegios, escuela de universidad para los incapacitados mentales o físicos, estación de televisión, museo, o bibliotecas).

Esta definición es ampliada y especificada en la *Carta Magna de las Universidades Europeas*, suscrita en Bolonia en 1988, en donde "la universidad es una comunidad académica que, de modo riguroso y crítico, contribuye a la tutela y desarrollo de la dignidad humana y de la herencia cultural mediante la investigación, la enseñanza y los diversos servicios ofrecidos a las comunidades locales, nacionales e internacionales".

3.2. EVOLUCIÓN DE LAS ORGANIZACIONES NO LUCRATIVAS

Kotler et al. (1991) indican que Nelson Rosenbaum ha señalado que desde la Revolución Americana el rol de las organizaciones no lucrativas en la sociedad ha evolucionado a través de cuatro etapas.

La etapa más temprana se denomina el *Modelo Cívico Voluntario*. A inicios del siglo XX, los servicios que no estaban disponibles desde el gobierno y que estaban fuera del alcance de los ciudadanos comunes a menudo eran provistos por los vecinos de la comunidad así, en esos tiempos, en algunas zonas rurales y en algunas comunidades religiosas los ciudadanos podían organizarse para hacer funcionar el departamento de bomberos voluntarios o ayudar a que las familias construyan sus casas.

A medida que el país prosperaba, la *Revolución Industrial* concentraba mucha riqueza en pocas familias por lo que algunas familias con responsabilidad social, tales como los Morgan, los Rockefeller ó los Carnegies desarrollaban un patrón que Rosenbaum llamaba patronaje filantrópico. Este patronaje ayudó a las principales instituciones educativas y culturales norteamericanas de principios del siglo pasado.

Después de la depresión de los años 20 y el rápido crecimiento del apoyo gubernamental a las instituciones sociales, Norteamérica llega en *la década de los años 40 y 50* a un modelo no lucrativo basado en los derechos. Muchos grupos argumentaron que cuando ellos fueron reconocidos recibieron una ayuda parcial de los impuestos públicos porque esto servía al interés social general.

La etapa final es en la que nos encontramos actualmente. Es la etapa de mercado competitivo (Harris, 1997; Balabanis et al., 1997).

En la primera de las cuatro etapas lo no lucrativo estaba relacionado con: (i) compartir el bienestar individual, (ii) la generosidad de los ricos y (iii) la disponibilidad de la ayuda federal, estatal y del gobierno municipal.

Aunque actualmente hay un creciente interés por el voluntariado, el sector no lucrativo se enfrenta con dos realidades:

- (i) Las organizaciones no pueden basarse sólo en las fuentes tradicionales de financiación o ayuda.
- (ii) A medida que ellas se van orientado hacia el mercado para su soporte o ayuda, se encuentran otras organizaciones no lucrativas que están buscando la misma subsistencia. La consecuencia es que a partir de los noventa, los grandes retos a los que se enfrentan las organizaciones no lucrativas son de tipo competitivo. En donde sus directivos no solo deben aprender a encontrar y atraer nuevos mercados, deben aprender también como acomodar sus esfuerzos al incremento de los competidores.

Estos aspectos refuerzan la importancia que tiene para este tipo de organizaciones el desarrollo de una adecuada estrategia de marketing.

Las diferencias entre las organizaciones lucrativas y no lucrativas son cada vez más difusas (Kanter & Summers, 1987; Osborne, 1996). Además, este tipo de organizaciones son más conscientes del rol de los valores y de la importancia de la misión social (Ouchi, 1981) por tanto, se enfrentan a presiones que las obligan a ser más conscientes de los costes y de la variable competitiva para asegurarse los recursos (Leat, 1995). Estos incluyen donativos del gobierno, ingresos de voluntarios, dinero de individuos particulares e ingresos de la venta de propiedades o tierras (Keaveney, 2001). Como consecuencia, las organizaciones no lucrativas compiten por donativos, afiliaciones, clientes y ventas (Steinberg, 1987).

3.3. CLASIFICACIÓN DE ORGANIZACIONES NO LUCRATIVAS

Existen muchas definiciones que han sido ofrecidas en años recientes para distinguir a las organizaciones lucrativas de las no lucrativas. Para diferenciar las diversas clases de criterios lucrativos de los no lucrativos, algunos autores sugieren que la distinción entre lucrativo y no lucrativo no es la única dicotomía importante, dado que en el sector no lucrativo, donde existen corporaciones públicas (servicio postal, seguridad social, teléfonos...), éstas también se orientan y son evaluadas por sus ventas y ganancias. Por tanto, en la literatura se encuentran diversas tipologías. Por ejemplo, Smith & Rosenbaum (1981) sugieren una tipología basada en las *fuentes de financiación*, clasificando las organizaciones en aquellas que son fundadas por: (i) obtener beneficios (ii) obtener ingresos para el gobierno (impuestos) y (iii) donaciones voluntarias.

Asimismo, Rados (1981) sugiere que al interior de cada área se debería hacer una distinción *por la forma organizativa* (organización única, asociación, corporación y fundación). Por otro lado, Fine (1981) indica que se puede separar lucrativo y no lucrativo *por el tipo de oferta* en la cual está involucrada la organización (productos tangibles, servicios o cambios de conducta).

Lovelock & Weinberg (1984) proponen una *tipología basada en sus fuentes de apoyo financiero y en el grado de control político* que se ejerce sobre la organización. Otra, es la propuesta que hace Hansmann (1987) y que se basa en distinguir dos aspectos:

- (i) Si la organización es “donativa” o comercial es decir, si sus ingresos vienen de donaciones o de cargos a los usuarios.
- (ii) Si la organización es mutual o empresarial. Las organizaciones mutuales están principalmente controladas por los usuarios, mientras que la organización empresarial está controlada por gerentes profesionales.

Sin embargo, un problema con muchas de estas clasificaciones es que no consideran el hecho de que las organizaciones no lucrativas a menudo tienen diferentes unidades que hacen diferentes cosas por lo que simultáneamente operan en diferentes sectores de las tipologías mencionadas anteriormente. Por ejemplo, en la universidad, algunas áreas están vinculadas con las empresas para obtener prácticas profesionales, mientras que otras se encargan de buscar y administrar fondos para la educación e investigación y otras, se encargan de la investigación en sí misma (sin utilidad a corto plazo).

4. EL DESEMPEÑO EN LAS ORGANIZACIONES

4.1. EL DESEMPEÑO ORGANIZATIVO DE LAS ORGANIZACIONES LUCRATIVAS

El tema del desempeño organizativo ha sido ampliamente estudiado en la literatura y ha dado lugar a numerosas investigaciones de teóricos y académicos (Peters & Waterman, 1982; Clifford & Cavanagh, 1985; Loomis, 1984; Maidique & Hayes, 1984; Goldsmith & Glutterbuck, 1984; Hendrick, 1987; Globerson et al., 1991; DeNisi, 1996; Shan, 1996). Sin embargo, a pesar de los numerosos estudios existentes sobre el desempeño organizativo desde hace décadas (Campbell, 1977; Goodman & Pennings, 1997; Steers, 1977, Vankatraman & Ramanujam, 1986); encontramos un panorama conflictivo tanto a nivel conceptual como a nivel empírico (Gaert & Ramnarayan, 1983; Steers, 1975; Lenz, 1981).

Este panorama se caracteriza por que no existe consenso entre los académicos al respecto de los criterios de desempeño a ser empleados (Dalton et al., 1980), la terminología³ y bases conceptuales (Ford & Schellenberg, 1982; Miles, 1980) y los criterios que deberían ser evaluados (Connolly, Conlon & Deutsch, 1980)

Aunque, en las publicaciones que tratan el desempeño organizativo se aprecia un creciente interés por descubrir las causas del *alto desempeño*, para explicarlo, la literatura nos provee de *diferentes enfoques*:

- (i) *La Relación entre estructura y desempeño*, el cual indica que el cuadro teórico más aceptado es el enfoque del diseño organizativo (estructuración) y desempeño. Esta perspectiva se apoya en la noción de burocracia (Weber), que

³ El término *Performance*, es utilizado tanto para referirse al desempeño individual (Arnold & Feldman 1986; Lawless 1972; Klein y Ritti 1984), como para referirse al desempeño organizativo (Hersey y Blanchard 1988; Ansoff 1984; Day y Wensley 1988).

Para efectos de nuestro estudio, nosotros nos referiremos al Desempeño (*Performance*) como *los resultados finales obtenidos por la estrategia adoptada por la organización, en términos de propensión a la compra*.

sugiere que la estructura de una Organización determina el desempeño del sistema. Al interior de esta perspectiva, se considera que los sistemas sociales se entienden si se conocen sus dimensiones estructurales de centralización, formalización y diferenciación (Van de Ven, 1976). Por tanto, diversos autores han tratado de analizar las relaciones entre *estructura / desempeño* (Hage, 1965; Pug et al., 1968).

Aunque, también se encuentran autores que indican que estas proposiciones estructurales han sido incapaces para explicar una amplia proporción de la varianza encontrada en el desempeño organizativo (Dalton et al., 1980) a pesar de que han sido validadas levemente por evidencia empírica. En su defensa, algunos autores afirman que ese déficit es el resultado de medidas defectuosas, muestras imperfectas y el uso de una perspectiva determinista (o de sistemas cerrados) que ignora el impacto de otras variables relevantes: las características del entorno de la Organización y de las tareas específicas a ser desarrolladas (Ouchi & Van de Ven, 1980).

(ii) *La Perspectiva Psicológica del Desempeño Organizativo* es presentada por Katz & Khan (1966). Estos autores indican que si una Organización desea sobrevivir y alcanzar la efectividad, debe desarrollar o llevar a cabo las siguientes estrategias:

- (a) Fomentar conductas innovadoras o espontáneas, tales como un desempeño más allá de los requerimientos necesarios para el cumplimiento de los objetivos funcionales. Para lo cual se deben desarrollar: actividades cooperativas, acciones protectoras de los sistemas, sugerencias creativas para el desempeño organizativo, autoentrenamiento para adicional responsabilidad organizativa y creación de un clima favorable entre la Organización y su entorno externo.
- (b) Establecer un sistema que permita un adecuado reclutamiento de personal, un bajo ausentismo y una escasa rotación de personal.
- (c) Promover conductas claras. Es decir, se debe establecer cuál es el desempeño adecuado en el sistema e implementar estándares cuantitativos y cualitativos de desempeño.

(iii) *El Impacto del Entorno*, también constituye un elemento de interés para el desempeño organizativo, puesto que el entorno tienen impacto directo en el desempeño (Christensen & Montgomery, 1981; Rumelt, 1982). Bajo esta perspectiva, existen autores de marketing que indican que el alto desempeño organizativo está ligado a factores del entorno externo (complejidad, interconexión y predictibilidad) y a las características de la organización de marketing (Cravens, 1987). Por tanto, si consideramos que el desempeño organizativo está ligado a las conductas estratégicas apropiadas que desarrolla la organización para enfrentarse con su entorno (Urban & Star, 1991), las acciones de comunicación comercial constituyen un poderoso medio para adaptarse y controlarlo.

(iv) *El estilo de toma de decisiones*. De acuerdo a Varadarán & Ramanujam (1990), el alto desempeño está asociado a los siguientes factores: (a) la orientación de las decisiones a conseguir la *calidad* en el producto o servicio y en la atención al cliente; (b) el uso de la *descentralización*; (c) *el énfasis en la planificación y el control*; (d) *el énfasis puesto sobre la innovación y el progreso tecnológico*; (e) *la decisión de competir con amplia línea de productos y en una diversidad geográfica*. Aunque, los mismos autores concluyen que, después de haber revisado recientes perspectivas en desempeño, “*el alto desempeño requiere una diversa mezcla de competencia y valores*”.

4.1.1. La evaluación del desempeño organizativo en las organizaciones lucrativas

El tema de la evaluación del desempeño organizativo ha sido sujeto de una investigación empírica y conceptual larga y creciente (Teece, et al., 1997).

La revisión de la literatura sobre la medición del desempeño organizativo nos muestra diferentes modelos que varían en función de que se evalúen una o varias dimensiones del desempeño, nos encontramos por tanto, con dos tipos de modelos:

- (i) En los *Modelos Unidimensionales*, que tratan de evaluar el desempeño basándose en una sola dimensión, encontramos que la literatura propone diversas dimensiones de medición:
 - *La medida de los resultados contables*: se utilizan las medidas contables tradicionales tales como la productividad, los beneficios y los retornos sobre la inversión.. Aunque existen críticas a esta perspectiva: (a) relacionadas con el hecho de que existen resultados que no son fácilmente cuantificables; (b) los resultados tienen valores diferentes para las diferentes unidades de la organización; (c) además de estudiar los resultados contables se deberían comprender los problemas asociados a su producción.
 - *La medida del logro de metas*. Tiene sus antecedentes en Etzioni (1964), quien indica que la organización está orientada fundamentalmente por la obtención de metas. Dentro de esta perspectiva, el desempeño se evalúa en la medida en que las metas de la organización se han logrado. Aunque este modelo está sujeto a críticas basadas en: (a) que los motivos de la organización son dinámicos y pueden cambiar en el tiempo; (b) existen problemas de interpretación en el uso de las metas organizativas, que pueden ser utilizados para orientar o para proveer solamente un reconocimiento simbólico de un cierto grupo.

La medida de la participación de los públicos. Según este modelo, el desempeño de la organización se debería evaluar por la habilidad de ésta para

mantenerse por la participación cooperativa de sus públicos. Se supone que esta participación se genera cuando la organización retorna “*beneficio humano*” hacia sus públicos (Keeley, 1978). Las críticas que se le hacen a este modelo se basan en que no todas las organizaciones se pueden evaluar con la participación, pues una prisión sería inefectiva por la insatisfacción de los prisioneros (Connolly et al., 1980).

- (ii) Los *Modelos Multidimensionales*, sugieren que el desempeño organizativo está compuesto de diversas dimensiones (Yutchman & Seashore, 1967; Lyden, 1975; Connolly et al., 1980; Zammuto, 1984; Arnold & Fedman, 1986). Entre esos modelos tenemos los siguientes:
- *El modelo de sistemas de recursos*:. Se basa en sugerir que la organización es un sistema abierto y que se apoya en la adquisición transformación y utilización de recursos; por lo que el desempeño puede ser evaluado en cualquier etapa de este proceso.
 - *El modelo de análisis funcional*. Se basa en indicar que las organizaciones están orientadas a resolver problemas. Por tanto, se debe evaluar la forma como se resuelven: (a) el logro de objetivos, (b) la adaptación, (c) la integración y (d) el mantenimiento de modelos de actividad. Aunque agrega que es la sociedad en general la encargada de su evaluación .
 - *El modelo multidimensional*. Afirma que el desempeño está formado por varios componentes. Por tanto, existen diversos modelos, según los componentes priorizados por sus autores:
 - (a) Evaluación funcional. Basada en los resultados obtenidos por cada área funcional de la empresa y que permite que la organización tenga diversos desempeños (marketing, finanzas, recursos humanos) .
 - (b) Evaluación integral. Sugiere que en el desempeño organizativo deben intervenir las diferentes instituciones que están relacionadas y afectadas por la organización.
 - (c) Evaluación relativista. Indica que depende de la perspectiva utilizada, para diagnosticar el desempeño organizativo. Dado que la evaluación depende del periodo en que se realice, así como de los estándares de calidad con los que se compare.

4.2. LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN ORGANIZACIONES NO LUCRATIVAS

El tema de la evaluación del desempeño del sector no lucrativo ha surgido con mayor importancia en la última década (Thornburg, 1997; Greene, 1995). La razón de esta importancia es que el futuro económico del sector no lucrativo no sólo depende de la calidad de sus actividades sociales y económicas sino de la capacidad para mejorar la forma en la que mide su trabajo y comunica sus resultados a sus múltiples stakeholders (Keating & Frumarketingin, 2000).

Tradicionalmente, este tema se ha relacionado con aspectos de la responsabilidad social de las organizaciones, la cual ha sido estudiada básicamente a través de modelos que pueden ser clasificados en dos categorías principales. El primer grupo representa el paradigma ortodoxo que mantiene que la responsabilidad social del negocio es una *sola actividad dimensional* en la cual las organizaciones tienen la única responsabilidad de proveer bienes y servicios a la sociedad por un ingreso económico (Chamberlain, 1973; Friedman, 1962; Bhide & Stevenson, 1990).

Estos modelos clásicos tienen una perspectiva estrecha sobre el rol de las organizaciones en la sociedad moderna pues ponen mucho énfasis en el coste de sus acciones sociales y consideran los ingresos como el único criterio para juzgar la eficiencia de las operaciones de la organización por tanto, ignoran la realidad, puesto que, las organizaciones son parte de una sociedad en la cual su responsabilidad va más allá de la estrecha perspectiva de los ingresos. Por otro lado, el segundo grupo de modelos, ven a las organizaciones como una matriz social que contribuye al bienestar de la sociedad como un conjunto y apoya la perspectiva que su responsabilidad va más allá de la estrecha perspectiva de la maximización de beneficios (Chrisman & Carroll, 1984). Aunque estos modelos presentan diferentes planteamientos, sin embargo ambos reconocen que para evaluar la responsabilidad social de las organizaciones se requiere un nuevo paradigma.

Así, existen *dos perspectivas principales para evaluar a las instituciones no lucrativas*, una basada en una *lógica económica* y la otra, apoyada en la *lógica social*. Actualmente, se aprecia cierta tensión en cuanto a como evaluar este tipo de organizaciones, dado que al igual que en el caso de las instituciones lucrativas, las organizaciones no-lucrativas (por sus particulares características) se ven enfrentadas al reto de evaluar su desempeño, reto que se ve acrecentado por la falta de medidas objetivas y cuantificables. Asimismo, en el sector lucrativo, la presencia de medidas objetivas permite un análisis comparativo de las organizaciones que actúan dentro del sector. Pero desafortunadamente, esto no ocurre en el sector no lucrativo donde hasta ahora su evaluación se ha basado, casi exclusivamente, en la medida subjetiva de su desempeño. Aunque, este tipo de evaluación normalmente se refiere al uso de consultores o evaluadores individuales que revisan el desempeño de las organizaciones y sugieren recomendaciones. Las cuales, pueden ser fiables pero no permiten la comparación entre organizaciones no lucrativas, a no ser que sea la misma persona y aún en este caso el ámbito de comparación es limitado y costoso (Wood & Clemens, 2002).

La literatura nos muestra algunos intentos recientes por *desarrollar criterios para evaluar el desempeño de las organizaciones no lucrativas*, así por ejemplo Fraser Institute of Canada (2002) presentan nueve indicadores de evaluación del desempeño entre los cuales destacan:

1. la gestión financiera
2. las fuentes de recursos
3. la gestión estratégica ⁴
4. la actuación de los gestores
5. las actividades del voluntariado
6. las innovaciones
7. el coste de los programas
8. la accesibilidad
9. el seguimiento de los resultados

Cabe mencionar que este sistema de evaluación es multidimensional y que incorpora criterios utilizados por las instituciones lucrativas, lo cual puede generar conflicto en la evaluación de los fines organizativos.

También se encuentra que algunos autores sugieren que la evaluación del *desempeño financiero* de una organización no lucrativa sirve para determinar cuan bien la organización ha cumplido su misión (Keating & Frumarketingin (2000). Pues, aunque los números financieros por si solos no responden a esta cuestión sin embargo, proveen información sobre las fuentes de financiación, el coste de entrega del servicio y la habilidad de la organización para operar en el futuro. Por otro lado, Kotler et al.,(1991) agregan la conveniencia de evaluar, *como medida de efectividad organizativa*, los siguientes aspectos: (i) el nivel de *los ingresos de la organización*; (ii) la participación de mercado y (iii) los gastos de marketing y ventas.

Este mismo autor indica que la eficiencia organizativa se puede evaluar a través de: (a) un análisis de la productividad financiera; y (b) un análisis de la relación de coste – beneficio. Además, afirma que es importante medir la satisfacción del cliente, para conocer la efectividad institucional y que ese debería ser el mayor objetivo de todas las organizaciones no lucrativas.

En este tipo de instituciones, Grobman (2003) nos presenta otra alternativa basada en la evaluación del uso de ciertas practicas gerenciales: (i) la Gestión de la calidad total, (ii) la Reingeniería de procesos y (iii) las intervenciones en grupos amplios. Esta propuesta sigue la tendencia observada en los últimos años, consistente en estudiar a las organizaciones desde una perspectiva múltiple. Así, Morgan (1986: 339) sugiere que muchas de las teorías organizativas no pueden abarcar toda la complejidad y sofisticación de la realidad organizativa. Y, para solucionar este problema este autor sugiere que es necesario usar un paradigma o perspectiva múltiple para entender loa diversos significados de las situaciones que enfrentan y manejan los directivos.

⁴ En nuestra investigación tratamos de evaluar la efectividad de la Comunicación Comercial, lo cual refleja este punto, como la gestión estratégica de las acciones de marketing.

4.3. LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN MARKETING

Entre los académicos de marketing también existe una preocupación por la forma en la que se debe medir el desempeño. Al revisar la literatura sobre la evaluación del desempeño en marketing nos encontramos que puede analizarse desde dos perspectivas: evaluando una o varias dimensiones, por lo que podemos distinguir entre modelos unidimensionales y modelos multidimensionales.

- (i) Entre los *Modelos Unidimensionales*, se incluyen los siguientes: (i) los *modelos econométricos*, que se basan en evaluar la efectividad de las variables de marketing en base a criterios medibles, como por ejemplo los gastos en publicidad, la respuesta del consumidor (Palda, 1964) o la participación de mercado; (ii) el *desempeño de las variables del marketing mix de la firma* (Lambin et al., 1975) y (iii) el uso de la *rentabilidad* o el retorno sobre la inversión generado por las acciones de marketing (Urban & Star, 1991)
- (ii) Los *Modelos Multidimensionales*, se basan en medir las múltiples dimensiones que son importantes para los directivos corporativos y los gerentes de las unidades de negocio, cuando desean conocer el desempeño en marketing. Un modelo de este tipo es el presentado por Ulrich & Barney (1984), quienes sugieren evaluar diferentes aspectos, tales como: (a) la *efectividad*, o el éxito de los productos y programas de la firma en relación a sus competidores en el mercado. Ésta se mide por el crecimiento en las ventas en comparación con sus competidores; (b) la *eficiencia*, es el resultado de los programas de una firma en relación a los recursos utilizados para implantarlos. Se evalúa por el beneficio como porcentaje de las ventas y el retorno sobre la inversión y (c) la *adaptabilidad*, o la capacidad de la firma para responder rápidamente a las condiciones cambiantes del entorno. Se evalúa por el número de éxitos en la introducción de productos en comparación con los competidores.

Otro modelo multidimensional para evaluar el desempeño en marketing, es el presentado por Jain (1985). Este autor afirma que se debe medir la filosofía sobre el cliente, la integración de la organización de marketing, la información que usa el área de marketing, la orientación estratégica y la eficiencia operativa de esta unidad funcional.

4. CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO

- Conforme a la literatura, existen diferentes maneras de definir que es una Organización: cooperación de individuos, redes de trabajo de grupos separados, sistema de procesamiento de información y producción psicológica de sus actores.

Nosotros elegimos para nuestro marco teórico la siguiente definición de Organización: la organización como un *sistema de naturaleza conductual*, es decir que se crea y mantiene por la repetición de las *conductas de los consumidores/mercados*. Por esta razón, los directivos tratan de crear un orden para que se puedan repetir (y estructurar) las interacciones sociales y el uso de la información para recrear la Organización como sistema. Y para la creación de este orden, es necesario usar la comunicación comercial para facilitar: (i) que los alumnos perciban bien a las organizaciones, las valoren positivamente y la reconstruyan a través de la recurrencia de sus conductas; (ii) que los alumnos se formen una percepción común de las metas institucionales; (iii) la competitividad de la empresa, por el uso eficiente de los recursos cognitivos de sus mercados.

- Igualmente, la literatura nos presenta distintas perspectivas para definir los modelos de empresa. Dado que no existe una teoría o modelo único que presente todos los elementos conceptuales necesarios para explicar la complejidad de las actividades y metas de una organización no lucrativa, integramos los aportes de las siguientes perspectivas: (i) la perspectiva psicosocial, que se basa en el rol de la conducta, más que en los factores económicos, para explicar las actividades de la empresa. Según esta teoría, la naturaleza de la empresa es coalicional pues los grupos establecen y mantienen transacciones para satisfacer sus necesidades a través del intercambio de recursos; (ii) el *Modelo de Anderson* (1982), pues sugiere que la responsabilidad de la organización es la satisfacción de las necesidades de la coalición de clientes. Esta afirmación coincide con Howard (1982), pues ambos autores indican la importancia de satisfacer a todos los clientes de la empresa. Aunque este último señala, la importancia que tiene el proceso decisional del cliente para las operaciones de la firma; (iii) el *modelo de Marketing Basado en las Comunicaciones* de Dulkan & Moriarty (1998) aporta la afirmación que “*la comunicación comercial es el fundamento para adquirir, retener y desarrollar relaciones con los clientes*”.
- Un análisis del proceso evolutivo desarrollado por las organizaciones no lucrativas nos muestra que actualmente éstas se encuentran sometidas a las mismas demandas económicas y competitivas que las organizaciones lucrativas. Y que aunque esto hace que los límites en ciertos aspectos sean difusos, sin embargo las organizaciones no lucrativas tienen ciertas restricciones sociales y éticas que dificultan sus acciones competitivas, como por ejemplo el uso de promociones y de anuncios publicitarios para influenciar sus mercados.
- Aunque existe divergencia en cuanto a la definición de lo que constituye una organización no lucrativa, sin embargo se pueden encontrar ciertas similitudes en las

definiciones: (i) el propósito no es recibir ingresos o ganancias que puedan beneficiar a un individuo u organizaciones. Por tanto no existe una relación directa de pago-beneficio (esto influye en la definición del precio); (ii) la alta participación que tienen las instituciones públicas o estatales, bien sea como promotoras o fiscalizadoras (lo cual se manifiesta como una restricción poderosa en las decisiones y acciones organizativas); (iii) están construidas alrededor de un servicio, con orientación social, lo cual demanda de un alto componente de confianza por parte de la sociedad y de los beneficiarios directos.

- Finalmente, de las diversas propuestas para evaluar el desempeño de las organizaciones no lucrativas, nosotros (por motivos de profundidad del trabajo) vamos a evaluar la efectividad de la unidad funcional de marketing (más concretamente, la comunicación comercial) con una perspectiva multidimensional. En este punto, se evaluará el efecto de las acciones de comunicación comercial que realiza la universidad, sobre las diversas variables decisionales de los alumnos a la hora de la compra⁵ institucional.

⁵ La compra, en el caso de nuestra investigación puede ser definida (mas específicamente) como una recompra. Puesto que el alumno debe “comprar” diariamente a la universidad, para asistir y participar en las actividades que esta propone, así como recomendarla y seguir cursando otros estudios en ella. De acuerdo a la teoría de la empresa como una construcción psicológica, la recompra diaria de los alumnos reconstruye organizativamente a la universidad.

**CAPÍTULO III: TEORÍAS SOBRE COMPETITIVIDAD
Y MARKETING**

1. PRESENTACIÓN DEL CAPÍTULO

En este capítulo, se exponen las diversas *perspectivas sobre competencia corporativa* que nos presenta la literatura. El objetivo parcial es analizar los principales fundamentos conceptuales que propone cada perspectiva, para después justificar su incorporación a nuestro marco teórico. Igualmente, en esta parte también se presenta la *perspectiva de competencia* que tiene la *disciplina de marketing*. Aquí, el propósito es mostrar la evolución que ha tenido lugar en esta disciplina, en donde existe acuerdo sobre la necesidad de expandir la teoría competitiva, desde una lógica económica de mercado, hacia una dimensión social. Tema conceptualmente relacionado a nuestro tema de estudio doctoral.

2. PERSPECTIVAS SOBRE LA COMPETENCIA ORGANIZATIVA

2.1. INTRODUCCIÓN

El concepto de competencia es un elemento central para el pensamiento estratégico, y también es una idea que significa diversas cosas en tiempos diferentes. Aunque, una revisión de la literatura (Comanor & Leibenstein, 1969; Cyert & de Groot, 1973) nos muestra que los antecedentes sobre la competencia entre organizaciones han sido desarrollados principalmente por la teoría económica, la cual afirma que la competencia debe generar una mayor eficiencia distributiva y operativa.

Aunque, también encontramos que *no existe uniformidad sobre el concepto de competencia*, dado que algunos autores lo consideran un concepto unitario, mientras que para otros se trata de un concepto multidimensional y distinguen dos aspectos: estructural y de conducta (Khandwalla, 1984). Más aún, Barney (1985), indica que el concepto de competencia es ambiguo y señala que las aparentes diferencias entre las diversas teorías de estrategia se pueden reflejar en el diferente concepto de estrategia que ellas emplean. Jain (1985) agrega que el término competencia desafía la verdadera definición porque la perspectiva de competencia varía en función de los diferentes grupos que están relacionados con la firma (ejemplo: abogados, economistas, hombres de negocios).

La literatura nos muestra diversas *perspectivas sobre la competencia organizativa* entre las cuales encontramos y explicamos a continuación, las siguientes:

1. *La Perspectiva Microeconómica:*
 - La Economía de la Organización Industrial (OI)
 - La Perspectiva de Competencia Chamberliana
 - La Perspectiva de la Eficiencia
2. *La Perspectiva Política*
 - La Teoría de Dependencia de Recursos
3. *La Perspectiva Biológica:*
 - La Ecología de las Poblaciones
4. *La Perspectiva Social:*
 - Desempeño Social Corporativo
 - La Teoría del Capital social
5. *La Teoría Institucional (Institucionalismo)*
6. *La Teoría de la Elección Estratégica*

2.2. LA PERSPECTIVA MICROECONÓMICA

Dentro de esta perspectiva se identifican los siguientes tipos de competencia:

2.2.1. La Economía de la Organización Industrial (IO Economics)

El concepto básico de competencia, empleado por la teoría de Organización Industrial, no ha cambiado básicamente desde que el modelo fuera inicialmente desarrollado por Mason (1939) y Bain (1956).

En este modelo, el retorno sobre la inversión de las organizaciones está determinado por la estructura de la industria dentro de la cual éstas operan. Los atributos clave de la estructura de la industria, que impacta en los beneficios de la firma, son la presencia y el valor de las barreras de entrada (Bain, 1956), el número y el tamaño relativo de las firmas, la existencia y el grado de diferenciación del producto en la industria y la elasticidad global de la demanda de la industria (Porter, 1980).

Así, esta perspectiva destaca el rol favorable del entorno industrial para la rentabilidad de la firma y enfatiza las razones de éxito fuera de ésta. Es decir, en los mercados en los cuales la empresa compite, donde la *posición final* del producto mercado es la base de los ingresos futuros (superiores al promedio) y la que crea un alto valor para la firma (Chamberlain, 1933; Bain, 1956; Caves & Porter, 1977; Porter, 1979).

En este enfoque, la ventaja competitiva se debe a las *barreras* que pone la firma a los *competidores* que quieren entrar en su mercado. Según esta perspectiva, existen *tres fuentes del poder de mercado*: el monopolio, las barreras de entrada y el poder de negociación (Grant, 1991).

Cuando una firma tiene un entorno de mercado caracterizado por la presencia de monopolio o una fuerte posición de mercado se espera que su desempeño sea alto. Igualmente cuando una industria tiene altas barreras de entrada para nuevos competidores esto también implica alto desempeño para la firma dado que supone menos competencia. El alto poder de negociación dentro de la industria sobre los proveedores y clientes también está relacionado con el alto desempeño porque señala las pocas alternativas que tienen los competidores. Por lo tanto, este modelo indica que las firmas que desean obtener retornos elevados en sus inversiones estratégicas deben centrarse en la creación y en la modificación de características estructurales de su industria. Asimismo, deben concentrarse en obtener el mayor poder de mercado, dado que los atributos estructurales de las industrias cambian muy lentamente (Mueller, 1986) y por lo cual este poder no se desgasta rápidamente. Este poder es tan estable que aún en un entorno cambiante, provee una precaución temporal a los nuevos competidores, lo cual puede ser usado para retener el poder de mercado. El desarrollo de esta teoría también asume que diferentes grupos de firmas pueden intentar alterar o explotar diferentes atributos estructurales en la misma industria. Esta observación ha conducido al desarrollo del concepto de grupos estratégicos (Caves & Porter, 1977). Un grupo estratégico es un conjunto de firmas que intentan modificar o explotar similares características estructurales en una industria dada.

El modelo basado en la teoría de Organización Industrial fue desarrollado principalmente para ayudar a los responsables del gobierno en la formulación de la política económica. Se asumía que el conocimiento de las características estructurales de las industrias permitiría a los políticos conocer por anticipado las industrias donde los retornos serían mayores (Hirshleifer, 1980)

Asimismo, con la lista de los atributos estructurales que reducen la competencia en una industria, los políticos pueden diseñar regulaciones que pueden resultar en niveles sociales óptimos de competencia entre industrias. Esto explica que la mayoría de las investigaciones se hayan centrado en evaluar la validez empírica de la estructura, de la conducta y del paradigma de competición, además del entendimiento de las implicaciones políticas de esta teoría (Caves, 1980).

2.2.2. La Perspectiva de Competencia Chamberliana

Se deriva de la teoría monopolística desarrollada por Chamberlin (1933). Este modelo sugiere *que las estrategias son eficientes cuando explotan las habilidades relevantes y los recursos controlados por las firmas*, que son sus competencias distintivas. Asimismo, que las firmas sin habilidades estratégicas valoradas deben adquirir estas o enfrentarse a la extinción.

Este autor indica como la individualización de los productos crea una multitud de mercados casi monopolísticos. Señala la noción de estructura de mercado como un continuo entre la competencia perfecta y el monopolio, afirmando que la estructura está influenciada por el número de firmas y por la diferenciación de productos.

Esta teoría indica también que, en una estructura de mercado de competencia monopolística, la empresa está condicionada por fuerzas competitivas, pero que éstas pueden ser moderadas por el poder monopolístico de la empresa de poder fijar el precio de su producto. Siendo, por tanto, el punto central de la competencia monopolística la *diferenciación del producto* según las preferencias de los consumidores. Indica además, que el producto está definido en términos que agregan un conjunto de cualidades (localización geográfica, servicio de mantenimiento...) a los atributos inherentes al bien físico.

Mientras que la IO *se focaliza en la estructura de la industria* y después se desplaza hacia la estrategia y el desempeño, la perspectiva chamberliana reorienta el interés de los microeconomistas hacia la firma.

La perspectiva chamberliana comienza con los recursos únicos y las habilidades individuales de las firmas para enseguida proyectar el impacto de estos rasgos organizativos en sus estrategias. Permitiendo así considerar la heterogeneidad de la firma como una fuente importante de ventaja competitiva (Barney, 1985; Demsetz, 1973). La lógica de esta perspectiva sugiere que las firmas deberían escoger sus estrategias que mejor aprovechen sus individualidades y aspectos únicos para diferenciarse y obtener altos ingresos económicos.

Cabe mencionar que esta perspectiva no es contradictoria con la IO por que las técnicas de análisis estratégico de la firma pueden integrar las dos orientaciones por ejemplo, el análisis FODA.

2.2.3. La Perspectiva de la Eficiencia

Según esta perspectiva el éxito organizativo lo obtiene la firma que es capaz de *manejar eficientemente las transacciones económicas con los miembros internos y externos de la organización* (Ulrich & Barney, 1984).

Esta perspectiva se basa en los siguientes supuestos:

- (a) Que los actores económicos se comprometen en actividades destinadas a minimizar los costes de transacción
- (b) Que los costes de transacción aumentan cuando es difícil, para las partes en intercambio, determinar el valor o las otras características del bien intercambiado
- (c) Supone la existencia de tres mecanismos de gobierno que se pueden utilizar para moderar las transacciones y reducir los costes: mercados, burocracia y clanes (Ouchi, 1980).

Dentro de esta perspectiva, encontramos la *Teoría de los Costes de Transacción*. Esta teoría examina los siguientes aspectos:

- (i) La estructura global de la organización para determinar como las áreas funcionales deberían relacionarse unas con otras.
- (ii) Analiza las partes operativas de la firma para determinar qué actividades deberían ser desempeñadas dentro de la firma y cuales fuera y por qué.
- (iii) Explora la manera en la que los recursos humanos están organizados e indica las apropiadas estructuras de gobierno, dados los atributos de particulares grupos de trabajo.

Una transacción ocurre cuando un bien o servicio se transfiere a través de una interfase separada tecnológicamente. Los costes se generan cuando las partes en intercambio operan de forma no armónica o existe frecuentes incomprendiones y conflictos que conducen a retrasos, quiebras de stocks y otras disfunciones.

Esta perspectiva reconoce que los agentes humanos tienen racionalidad limitada y que las transacciones poseen tres dimensiones: la incertidumbre, la frecuencia con la cual las transacciones se repiten y el grado en el cual éstas requieren inversión.

2.3. LA PERSPECTIVA POLÍTICA

Esta perspectiva se basa en el tipo de *competencia implícita* de la teoría de mercados concertados de Galbraith (1967) y Ohmae (1985). Al respecto, Arndt (1979) señala que la noción de mercados concertados es la estructura resultante del compromiso voluntario y durable de las empresas en el sector. Este tipo de competencia favorece las estrategias de cooperación que tienen por objetivo disminuir el riesgo y los costes para cada uno de los participantes (Zeithaml & Zeithaml, 1984).

Esta perspectiva critica las hipótesis de la teoría económica clásica y trata de explicar otros tipos de mercados (concertados), otros tipos de estrategias (de cooperación) y otros tipos de mediadores entre las transacciones (los clanes y las organizaciones mutuales) (Strategor, 1988).

En este tipo de competencia, el éxito organizativo es definido como la *maximización del poder de las organizaciones* (Pfeffer, 1981). Por lo que se supone que las actividades de las organizaciones están destinadas a adquirir el control de

cualquier recurso con dos objetivos estrechamente relacionados: reducir su dependencia en relación a otras organizaciones y aumentar su control sobre ellas.

2.3.1. La Teoría de Dependencia de Recursos

Durante finales de los 70 y principios de los 80 la literatura sobre estrategia enfatizaba en el entorno externo de la firma. El eje estaba en el análisis de la atractividad y de la competencia de la industria (Porter, 1980), pero a finales de los 80 y principios de los 90 se empezó a focalizar hacia los aspectos internos de la firma.

La teoría de dependencia de recursos surgió, en cierta manera, como una reacción a la perspectiva externa de la estrategia, por lo cual algunos autores indican que es una nueva y alternativa teoría de la estrategia (Hafstrand, 2001), otros indican que se pueden obtener beneficios por integrar y relacionar las dos perspectivas. Desde este punto de vista, se asume que la estrategia relaciona las oportunidades y amenazas del entorno externo con las fuerzas y debilidades de la compañía.

Barney (1991) ofrece una amplia definición de los recursos de la Firma,: los recursos de la firma incluyen todos los activos, capacidades, procesos organizativos, atributos de la firma, información, conocimiento, etc... controlados por la firma y que le permiten concebir e implementar estrategias para mejorar su eficiencia y efectividad. Además incluyen tanto recursos tangibles como intangibles y no hace distinción clara entre lo que la firma hace y lo que la firma tiene. Otro autor, Wernerfelt (1984) aporta una definición similar e igualmente amplia de los recursos de la firma; los recursos de la firma son los activos tangibles e intangibles que la firma tiene semi-permanentemente por ejemplo, los nombres de la marca, el conocimiento interno de la tecnología, el empleo de personas formadas, la maquinaria, los procedimientos eficientes y el capital.

Grant (1991) hace una distinción entre recursos y capacidades. Los recursos son inputs del proceso de producción, estos pueden ser recursos financieros, recursos físicos, recursos humanos, tecnológicos, organizativos y reputación. Pero los recursos no son productivos en sí mismos. Una capacidad de acuerdo a Grant es la habilidad para usar los recursos en cierta tarea o actividad. Así los recursos son fuente de las capacidades de la firma y éstas a su vez la principal fuente de la ventaja competitiva.

De acuerdo a la perspectiva de la dependencia de recursos, *la ventaja competitiva* es vista menos dependiente de la posición elegida de la firma en una industria y más de la explotación de los recursos y capacidades internos y únicos de la empresa. Así, la ventaja competitiva es generada por los recursos distintivos que la firma posee y que los competidores son incapaces de reproducir (Henderson & Mitchell, 1997).

También puede integrarse en este tipo de competencia el llamado *modelo competitivo relacional*. Este modelo, surge para explicar las recientes estrategias de

alianza y se basa en la cooperación como alternativa a las teorías de competencia de enfrentamiento (Joffre & Koenig, 1985). Aunque la noción de competencia no está ausente se considera que ella es secundaria al acuerdo. Se supone que existen competidores que luchan por establecer o conservar su competitividad frente a otros, pero a través de compartir sus recursos e intercambiar tecnologías con otras organizaciones.

Se llaman modelos relacionales por que se basan en el *mantenimiento de relaciones privilegiadas que la empresa establece con ciertos organismos del entorno*. En este tipo de competencia se valoriza la capacidad política y la capacidad de resolución de conflictos.

Nosotros tomamos de Grant (1991) la perspectiva de que los recursos y capacidades de la firma toman una gran importancia cuando el entorno externo está en un estado de flujo. El argumento aquí es que cuando el mercado sufre un cambio significativo (tal como la disminución de la demanda potencial, el incremento de la competencia universitaria), la posición actual de la firma en el mercado es menos relevante para el desempeño futuro que cuando la estructura del mercado es estable. En este caso, nosotros esperamos que los determinantes del desempeño futuro de la firma puedan ser más atribuidos a los recursos de la firma, tales como la notoriedad y tendencia a la compra lograda en la mente de los alumnos. Esta notoriedad es un recurso intangible que permite un posicionamiento adecuado en el mercado.

2.4. LA PERSPECTIVA BIOLÓGICA

Henderson (1983), presenta esta perspectiva en la que indica que los postulados de la sociobiología pueden ser usados para explicar la competencia, ya que no existe razón para pensar que el sistema competitivo de negocios sea diferente de otras competiciones biológicas. Este autor, añade que los principios de base de la competencia son universales tanto como las leyes químicas y físicas.

Esta visión retoma conceptos de la biología y se define *el éxito organizativo como la supervivencia* y retoma conceptos de la biología. Se ve a la organización como un sistema determinado por los factores del entorno.

Los *principios de competencia biológica* que pueden aplicarse a los negocios según Henderson son los siguientes:

- Supervivencia de los competidores que tienen una ventaja sobre los otros (cita el principio biológico de exclusión mutua de Gause),
- La competencia se hace para obtener recursos que pueden ser de diferentes clases y niveles (desde los naturales hasta los complejos y especializados),
- Mientras más semejanzas entre los competidores más dura será la competencia,

- Si los competidores son diferentes y coexisten es por que cada uno de ellos tiene una ventaja diferente del otro, ventaja que surge por la capacidad de relacionarse de manera adecuada con el entorno,
- Los competidores que no se pueden adaptar a los cambios del entorno desaparecen por lo tanto, la diferenciación es una condición para la supervivencia.

Este autor señala que la competencia entre firmas es compleja ya que éstas compiten por dinero y el dinero se puede intercambiar por una multiplicidad de recursos.

2.4.1. La Teoría de la Ecología de las Poblaciones

La ecología de las poblaciones es un esfuerzo para entender las *fuerzas que condicionan las estructuras de las organizaciones a lo largo del tiempo*.

Hannan & Freeman (1989), tratan de comprender la diversidad organizativa desde una perspectiva sociológica es decir, desde el rol que diferentes organizaciones tienen en condicionar los cambios en la sociedad moderna y el rol que la sociedad y la incertidumbre del entorno tienen en condicionar la diversidad organizativa. Estos autores enfatizan también en que el uso del término ecología de las poblaciones es sólo el medio de reflejar una modelización de un fenómeno sociológico partiendo de herramientas de una teoría biológica.

Los *supuestos principales* de esta teoría son los siguientes:

- A nivel social, el incremento de la diversidad en las organizaciones conduce a incrementar una diversidad de carreras las cuales, a su vez disminuyen la desigualdad.
- Un sistema con alta diversidad organizativa tiene una alta probabilidad de respuesta exitosa a las condiciones cambiantes del entorno.
- La adaptación en esta sociedad significa reasignación de recursos de un tipo de organización a otra (bien sea por orden o mecanismos de mercado).
- Mucha de la variabilidad en las estructuras básicas de las organizaciones surge a través de la creación de nuevas organizaciones y formas organizativas.
- Existen la menos cuatro elementos que limitan la capacidad del gerente para cambiar en las organizaciones: la forma existente, incluyendo sistemas de control, normas e incentivos; la escasez de recursos; la competencia entre y al interior de poblaciones y la racionalidad limitada.
- Una población puede ser definida como organizaciones que tienen dependencias comunes del entorno y pueden ser identificadas por sus estructuras organizativas y límites sociales. Esto lleva a definir

los nichos de población como combinaciones de abundancia de recursos y limitaciones en los cuales los miembros crecen y se mantienen.

2.5. LA PERSPECTIVA SOCIAL

Esta perspectiva está relacionada con la *responsabilidad social de la firma*. La cual se basa en el contrato social entre las firmas y la sociedad donde ella opera (Steiner, 1972). Este concepto encuentra sus antecedentes en la obligación que tiene el hombre de negocios de seguir una línea de acción que sea compatible con los objetivos y valores de la sociedad (Bowen, 1953).

Este enfoque se basa en el hecho de que una empresa logrará alto desempeño si responde de manera adecuada a las demandas y expectativas que la sociedad pone en la organización (Murray & Montanari, 1986). Estas demandas son de diferentes tipos: económicas, legales y éticas (Preston & Post, 1975; Zenisek, 1979); y frente a diversos públicos: frente al entorno, frente a los trabajadores y a los accionistas (Carroll, 1979; Hay et al., 1976).

En resumen, los académicos han sugerido que la perspectiva social de la firma puede proveer una ventaja competitiva a las firmas por atraer una gran cantidad de candidatos (Fombrun & Shanley, 1990) sin embargo, casi no existe investigación sobre estas relaciones y menos en el área de organizaciones académicas no lucrativas.

En esta perspectiva, se encuentran dos vertientes: el Desempeño Social Corporativo y la Teoría del Capital Social

2.5.1. El Desempeño Social Corporativo

El Desempeño Social Corporativo (DSC) puede ser definido como la *gestión de las relaciones con los stakeholders* (Clarkson, 1995), y el desempeño de *actividades relacionadas con el desarrollo de temas sociales y políticos* (Greening & Gray, 1994). Estas acciones diferentes se traducen en una variabilidad positiva en los programas y políticas sociales de la organización (Wartick & Cochran, 1985) lo cual genera una reputación que incrementa su atraktividad como empresa (Fombrun & Shanley, 1990). Un área que ha recibido una atención importante ha sido la DSC de las organizaciones lucrativas (Stanwick & Stanwick, 1998), donde se enfatizan las responsabilidades de la compañía con sus múltiples stakeholders, tales como los empleado y la comunidad en general, adicionalmente a sus responsabilidades tradicionales con los stakeholders económicos.

Wood (1991) indica que, aunque la definición no es totalmente satisfactoria, el DSC está integrado por *tres componentes*:

- (i) El primer componente es el nivel de responsabilidad social corporativa, el cual está basado en la legitimación al interior de la sociedad, y en la responsabilidad pública al interior de la organización.
- (ii) El segundo componente es el proceso de DSC, el cual incluye la evaluación sobre la relación con los stakeholders.
- (iii) El tercer componente se refiere a los resultados económicos de la conducta corporativa, los cuales también incluyen el impacto social generado por su programa y políticas sociales.

Por su parte, la comunicación comercial permite el logro de los puntos (i) y (ii) mencionados anteriormente. De la misma manera, a través de la comunicación, los programas y las políticas sociales de la organización pueden atraer a potenciales candidatos y sirven como una señal sobre las condiciones de trabajo en la organización (Varadarajan & Jayachandran, 1999). Esto es apoyado por Chatman (1989), quien señala que las personas son atraídas a las organizaciones cuando ven que ellas tienen valores y normas que consideran importantes.

Recientemente, se ha incrementado el interés por identificar como ciertas acciones socialmente responsables podrían ser asociadas con ciertas ventajas competitivas (Porter & van der Linde, 1995). Por ejemplo, los investigadores han analizado las relaciones entre el DSC y el éxito financiero corporativo (Waddock & Graves, 1997) y entre el DSC y ciertas decisiones de compra del consumidor (Solomon & Hanson, 1985; Vandermerwe & Oliff, 1990).

Además, los académicos también han sugerido que una atracción inicial de la firma se basa en la percepción de su imagen, la cual puede ser influenciada por las acciones del DSC (Rynes, 1991). Por ejemplo, ciertas compañías tales como IBM, General Motors o Microsoft envían folletos a sus candidatos para promocionar el aspecto filantrópico de la compañía y los programas medioambientales, lo cual nos indica que ciertas compañías utilizan la DSC como una herramienta de reclutamiento de personal (en nuestro caso alumnos). Podemos esperar por tanto que las firmas que desarrollan acciones socialmente responsables puedan tener una reputación más positiva y puedan ser percibidas como más atractivas por los potenciales clientes (alumnos y empresas) lo cual provee una ventaja competitiva sobre el rival.

2.5.2. La Teoría del Capital Social

Mientras la literatura en administración se ha centrado en el rol del capital social para generar rentas (Leana & van Buren, 1999), los sociólogos conceptualizan el capital social en términos de beneficios que los actores obtienen a través de sus relaciones sociales (Portes, 1998). Portes (1998:6) define capital social como *“la habilidad de los actores para asegurarse beneficios por medio de la pertenencia a una red social”*. Coleman (1988) indica que esto está correlacionado con capital

humano pero los lazos sociales permanecen distintos de los educativos (años) o formativos (horas), las medidas más comunes de capital humano.

Desde una perspectiva de dependencia de recursos, Russell & Blyler (2003) indica que el capital social es un componente esencial de la capacidad dinámica dado que permite la gestión de recursos; y a la vez también facilita su adquisición puesto que promueve un flujo constante de información procedente de diferentes fuentes. Las relaciones sociales externas pueden ser críticas para adquirir recursos, al igual que las relaciones personales. Igualmente, investigaciones previas sugieren que los lazos sociales externos e internos a la firma, les permiten acceder a conocimientos valiosos (Brown & Duguid, 1998). Por otra parte, el capital humano (educación, entrenamiento, habilidades...) no se traduce en recursos críticos nuevos a menos que vaya acoplado con el establecimiento de relaciones sociales con sus diversos públicos (Shane & Cable, 2002), las cuales, requieren de la comunicación comercial de la organización, para hacerse efectiva.

2.6. LA TEORÍA INSTITUCIONAL

La teoría institucional indica como *las elecciones sociales están condicionadas*, mediatizadas y conducidas *por el entorno institucional* (Hoffman, 1999) y más concretamente, por los grupos de presión (stakeholders).

Un supuesto básico de esta teoría es que la firma tiende hacia la conformidad con las influencias sociales en sus entornos lo cual conduce a una homogeneidad estructural y conductual entre las firmas, y que las firmas exitosas son aquellas que obtienen el apoyo y la legitimación por adaptarse a las presiones sociales (Baum & Oliver, 1991; Di Maggio & Powell, 1983; Oliver, 1991). Así, tanto el cumplimiento de las regulaciones y la adaptación a las presiones de los stakeholders, como la legitimación social son fuentes de ventaja competitiva. La *legitimación sociopolítica* consiste en la aprobación de las autoridades legales y de otras poderosas organizaciones (Hannan & Carroll, 1992), y la *legitimación cognitiva* supone que la organización es deseable y apropiada dentro de un sistema amplio y compartido de normas y valores (Zucker, 1987; Scott, 1987). Según algunos autores, la legitimación es una fuente intangible de ventaja competitiva por que genera diferenciación, es rara, es socialmente compleja y es difícil de imitar (Amit & Schoemaker, 1993; Barney, 1991; Peteraf, 1993).

De acuerdo a la teoría institucional, las presiones culturales, sociales y gubernamentales tienen más poder que las presiones competitivas o de mercado para proveer un criterio de conformidad individual y organizativa (Di Maggio & Powell, 1983). *A nivel organizativo*, la tendencia hacia la conformidad con las influencias sociales sugiere que la conducta de la firma es pasiva, irreflexiva, casi automática y socialmente definida (Oliver, 1997). Por lo tanto, las acciones de la firma no son el resultado de la elección en un rango ilimitado de alternativas, sino que éstas son pocas y determinadas por los grupos de presión (stakeholders) que influyen en el área organizativa de la firma (Scott, 1987).

Por otra parte, *a nivel individual*, el entorno institucional influye en las decisiones ya que los motivos de la conducta humana tienden hacia la justificación y hacia la obligación social (Zukin & DiMaggio, 1990). Por tanto, la decisión individual es cautiva de las convenciones sociales dado que los individuos buscan la aprobación social y por lo tanto sus decisiones son resultado del hábito y de la tradición (Scott, 1995; Zucker, 1987). Así, los teóricos institucionalistas asumen que las decisiones individuales están inducidas por la historia y por la fuerza de la inercia del hábito (Oliver, 1997).

Aunque esta problemática institucionalista está básicamente relacionada a las empresas lucrativas, se considera que las presiones sociales y de los stakeholders están más marcados en el ámbito no lucrativo (Brint & Karabel, 1991). En nuestro caso, el sector educativo es un buen ejemplo de esta situación, pues cada vez más se ve sometido a la evaluación de diversas fuerzas institucionales .

La Teoría Institucional, por tanto, tiene varios aportes para el estudio de las decisiones de los alumnos, dado que sugiere que sus elecciones están condicionadas por su valoración social. Por tanto, según esta teoría, las acciones de los alumnos se dan en un conjunto estrecho y definido de opciones legítimas socialmente; de la misma manera, su conducta está orientada a la aprobación social y por tanto puede considerarse que es condicionada, no reflexiva y socialmente definida.

2.7. LA TEORÍA DE LA ELECCIÓN ESTRATÉGICA

El marco teórico de la teoría de elección estratégica se basa en un paradigma que integra las teorías tradicionales de los sistemas de relaciones industriales con la literatura en estrategia corporativa, estructura y toma de decisiones. Según esta teoría, *las estrategias de la firma son una situación elegida de las mismas*.

Esta perspectiva subraya el *rol del tomador de decisión* puesto que las elecciones estratégicas tienen un componente conductual endógeno y reproducen la idiosincrasia del tomador de decisiones (Child, 1972; Cyert & March, 1963). Desde esta perspectiva, el rol de los directivos es importante y suficiente para determinar el contenido y el proceso de la estrategia (Child, 1972; Hambrick & Mason, 1984).

Esta teoría se inicia considerando las fuerzas relevantes del *entorno externo* que pueden influenciar el funcionamiento organizativo. Se asume que el entorno externo cambiante induce a los directivos a hacer ajustes en sus estrategias competitivas de negocios. Pero que en estos ajustes el rango de opciones considerado es filtrado y condicionado por los valores, creencias y motivaciones que surgen en la mente del tomador de decisión. Basados en esta teoría se han desarrollado varios estudios para analizar la influencia de los directivos en las estrategias corporativas (Miller & Toulouse, 1986; Finkelstein & Hambrick, 1990), en el desempeño organizativo (Haleblian & Finkelstein, 1993; Smith et al., 1994) y en la formalización de la planificación (Bantel, 1993).

Este tipo de teoría explica el proceso que determina los eventos y la información a los cuales los gerentes ponen atención y también a los cuales se ignora (Daft & Weick, 1984; Dutton, Fahey & Narayanan, 1983). Se asume que estas interpretaciones de los eventos influyen en las acciones que realiza la organización así como en la estrategia que ésta desarrolla (Dutton & Jackson, 1987; Jackson & Dutton, 1988; Weick, 1979).

De acuerdo al marco teórico de la elección estratégica, las diferencias en la estrategia de las firmas son debidas principalmente al resultado de la heterogeneidad de las interpretaciones gerenciales sobre los entornos de la firma. Esto sugiere que la interpretación de los gerentes sobre las variables competitivas son las variables clave que condiciona el contexto organizativo y determina la elección de las herramientas administrativas usadas para implementar la estrategia de la firma. La elección del gerente es una variable que puede estar influenciada por una variedad de conductas tales como la definición de los eventos, la recolección de información relevante y la creación de equipos de trabajo para obtener la misma (Dutton & Ashford, 1993). Se asume que esta elección se transforma en una asignación de tiempo, dinero y personal dentro de la agenda estratégica de la organización (Dutton et al., 1990; Frost & Egri, 1991).

En el caso de nuestra investigación doctoral, esta perspectiva sugiere que las variables subjetivas del alumno son un poderoso filtro o elemento mediador de las acciones de comunicación comercial que realiza la universidad para influir en sus mercados. Así, se puede esperar que una variable idiosincrática, como los valores personales, pueda influir notoriamente en su decisión de compra.

A continuación, y a modo de resumen presentamos en la *tabla 3.1* las diferentes perspectivas sobre la competencia organizativa que se han explicado a lo largo de este apartado:

TABLA 3.1.: RESUMEN PERSPECTIVAS SOBRE LA COMPETENCIA ORGANIZATIVA

PERSPECTIVA	CARACTERISTICAS
<p>La Perspectiva Microeconómica:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Perspectiva IO ○ Competencia Chamberliana ○ La Perspectiva de la Eficiencia 	<p>Destaca el rol favorable del entorno industrial para la rentabilidad de la firma.</p> <p>Afirma que la estructura está influenciada por el número de firmas y por la diferenciación de productos La empresa está condicionada por fuerzas competitivas.</p> <p>El éxito organizativo lo obtiene la firma que es capaz de manejar eficientemente las transacciones económicas con los miembros internos y externos</p>
<p>La Perspectiva Política</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Tª Dependencia de Recursos 	<p>Se basa en la teoría de mercados concertados.</p> <p>En esta perspectiva, la ventaja competitiva es vista menos dependiente de la posición elegida de la firma en una industria y más de la explotación de los recursos y capacidades internos de la empresa.</p>

PERSPECTIVA	CARACTERÍSTICAS
<p>La Perspectiva Biológica:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ La Ecología de las Poblaciones 	<p>Indica que los postulados de la sociobiología pueden ser usados para explicar la competencia</p> <p>Analiza el rol que diferentes organizaciones tienen en condicionar los cambios en la sociedad moderna y el rol que la sociedad y la incertidumbre del entorno tienen en condicionar la diversidad organizativa</p>
<p>La Perspectiva Social:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ El Desempeño Social Corporativo (DSC) ○ Teoría del Capital Social (CS) 	<p>Se basa en el contrato social entre las firmas y la sociedad donde ella opera</p> <p>DSC se define como la gestión de las relaciones con los stakeholders y el desempeño de actividades relacionadas con el desarrollo de temas sociales y políticos. Estas acciones se traducen en una variabilidad positiva en los programas y políticas sociales de la organización lo cual genera una reputación que incrementa su atraktividad como empresa.</p> <p>El CS es “la habilidad de los actores para asegurarse beneficios por medio de la pertenencia a una red social” El CS es un componente esencial de la capacidad dinámica dado que permite la gestión de recursos.</p>
La Teoría Institucional	La teoría institucional indica como las elecciones sociales están condicionadas, mediatizadas y conducidas por el entorno institucional y mas concretamente, por los grupos de presión (stakeholders)
La teoría de la Elección Estratégica	Esta perspectiva subraya el rol del tomador de decisión puesto que las elecciones estratégicas tienen un componente conductual endógeno y reproducen la idiosincrasia del tomador de decisiones.

Fuente: elaboración propia

3. ESTRATEGIAS COMPETITIVAS

3.1. INTRODUCCIÓN

La conducta competitiva, al igual que el estudio de las acciones y reacciones de los competidores, son un punto central en la investigación y en la aplicación del marketing (Varadarajan & Jayacharan, 1999). Dado que las acciones que realiza la firma están dirigidas a obtener una ventaja competitiva sobre sus rivales, y que ésta opera en una situación de interdependencia (Dickson, 1992); en este capítulo revisaremos las principales estrategias competitivas de las organizaciones lucrativas

y no lucrativas. Consideramos que este punto es importante por que, aún continua vigente lo denunciado por Weitz (1985) desde hace décadas, que la investigación en conducta competitiva está subdesarrollada en marketing (Varadarajan et al., 1999).

Igualmente, y considerando que otro tema fundamental en marketing estratégico es la forma en la que las firmas consiguen y sostienen la ventaja competitiva (Day et al., 1990; Sudharshan, 1995), en este apartado también analizaremos como se forma ésta. Este punto es igualmente interesante, por que aún subsiste el vacío en conocer como las reacciones del mercado permiten a las firmas sostener su ventaja competitiva y su desempeño (Varadarajan et al., 1999). Este autor también reconoce la necesidad de validar las teorías que explican la ventaja competitiva, objetivo parcial de nuestro trabajo.

Otros aspectos importantes, señalados por diversos autores en relación a las estrategias competitivas son el conocimiento de las acciones de marketing que desarrollan las empresas para competir en el mercado, la satisfacción del consumidor y los activos basados en el mercado. Al respecto, algunos autores (Smith, 1993; Krugman et al., 1994) señalan la importancia de la comunicación comercial para: (i) incrementar el valor agregado a las cualidades de los productos y servicios demandados por el mercado; (ii) mejorar la percepción del consumidor y destacar las cualidades de los productos o servicios. Esto ayuda a limitar las elecciones de los consumidores por la construcción de preferencias de marca y a alentar un mejor ajuste entre las preferencias y las compras del consumidor.

Considerando la importancia de los aspectos señalados anteriormente, en los siguientes apartados presentamos los elementos que constituyen la estrategia.

3.2. LA DEFINICIÓN DE ESTRATEGIA

Desde el punto de vista de la investigación que nos ocupa, y tras una revisión de la literatura acerca de las diferentes aproximaciones existentes en torno al concepto de estrategia, encontramos que su estudio tiene una larga historia (Mintzberg, 1994). Sus antecedentes se encuentran en el área militar, y algunos autores han tratado a la estrategia como *arte* puesto que “poco pueden hacer los programas estándar y las simulaciones de negocios, ya que es una actividad fruto de la genialidad del decisor o estratega. Por tanto, dos personas diferentes pueden, ante una misma situación, adoptar dos posturas de actuación distintas”.¹

En la literatura administrativa se encuentran antecedentes desde las primeras décadas del siglo pasado, donde Fayol (1916) definía la estrategia como el proceso administrativo orientado a conseguir objetivos, indicando además que ésta se desarrollaba en diversos niveles. Posteriormente, Chaffee (1985) considera que la estrategia se puede concebir en diferentes (y a veces conflictivos) modelos: estrategia lineal, adaptativa e interpretativa. El modelo lineal es el que ha sido usado por la

¹ Ferré Trenzano, JM (2002): “101 Estrategias de negocios y marketing”. Ed. Deusto

mayoría de los investigadores y se centra en la planificación y la previsión de ventas. El segundo, está más asociado con la gestión estratégica pues orienta la atención del gerente a administrar los medios o recursos para conseguir un ajuste con las diversas demandas. Y el tercer modelo, el interpretativo, sugiere que la estrategia como metáfora orienta las acciones de la empresa.

Una muestra de la diversidad del panorama la encontramos en la existencia de numerosas *escuelas*. Al respecto, Mintzberg *et al* (1998) identificaron 10 escuelas de estrategia que se han desarrollado desde los 60s. Según este autor, existen:

1. La Escuela del Diseño, o la estrategia como el proceso de la concepción
2. La Escuela de la Planificación - estrategia como el proceso formal
3. La Escuela del posicionamiento- estrategia como un proceso analítico
4. La Escuela empresarial- estrategia como el proceso visionario
5. La Escuela cognitiva- estrategia como el proceso mental
6. La Escuela del aprendizaje- estrategia como un proceso emergente
7. La Escuela de poder - estrategia como el proceso de negociación
8. La Escuela Cultural - estrategia como el proceso colectivo
9. La Escuela medioambiental- estrategia como el proceso reactivo
10. La Escuela de configuración -estrategia como el proceso de transformación

La complejidad de este panorama conceptual se repite cuando se analizan las variables que influyen en la estrategia que desarrolla una firma, las cuales pueden ser resumidas en tres tipos: variables individuales, variables organizativas y variables de gestión. Cada una de estas variables, a su vez, están integradas por diversos elementos y características que las definen y que presentamos en la *tabla 3.2.* que se muestra a continuación.

TABLA 3.2.:VARIABLES ASOCIADAS A LA ESTRATEGIA

<i>VARIABLES INDIVIDUALES</i>	<i>VARIABLES ORGANIZATIVAS</i>	<i>VARIABLES DE GESTIÓN</i>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Características del gerente ▪ Consenso entre gerentes 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ las características del sistema de planificación estratégica ▪ la estructura organizativa ▪ sistemas de control 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ prácticas de gestión de recursos humanos ▪ las relaciones entre la corporación y la unidad estratégica de negocio ▪ la implicación de los gerentes Intermedios

Fuente: elaboración propia

Para nuestra investigación elegimos una definición que sintetiza las ideas que recogen diversos autores. Por tanto, definimos estrategia como el *conjunto de*

habilidades y recursos que utiliza y administra una organización o un individuo para conseguir sus objetivos de la forma más satisfactoria posible. Esta definición nos permite concebir el proceso decisional del alumno como un patrón de búsqueda de soluciones, en el cual, las acciones de comunicación de la firma tienen como propósito: (i) acortar el proceso para que el decisor sea económico con sus recursos cognitivos; (ii) que el consumidor levante barreras contra la competencia dado que restringe la etapa de comparación de alternativas; (iii) y que el consumidor desarrolle la fidelización por el logro satisfactorio de sus objetivos².

3.3. LAS ESTRATEGIAS COMPETITIVAS

Toda empresa que compite en el mercado debe enfocar su planteamiento estratégico hacia el cliente y por tanto debería tener una *estrategia competitiva*, ya sea explícita o implícita, planeada, emergente u originada mediante la actividad agregada de los diferentes departamentos funcionales de la empresa.

El diseño e implantación de planes estratégicos orientados al mercado³, que definen los objetivos empresariales a medio y largo plazo, tienen su fundamento en la *satisfacción de las necesidades del mercado*, a través del uso eficiente de los diferentes instrumentos de marketing para alcanzar y conseguir sus objetivos corporativos.

De la exposición anterior se desprende que la estrategia competitiva supone emprender *acciones ofensivas o defensivas para crear una posición defendible* en un sector industrial, de forma que la empresa pueda enfrentarse a los competidores y obtener un rendimiento superior sobre la inversión realizada. Por ello, puede asumirse que la definición de una estrategia competitiva implica el desarrollo de una amplia fórmula acerca de cómo la empresa va a competir, cuáles deben ser sus objetivos y qué políticas serán necesarias para alcanzar tales objetivos. Se trata por tanto, de una combinación de fines o metas por los cuales se está esforzando la empresa y de medios a través de los que se busca llegar a ellos. Una vez que la empresa ha definido y especificado las *políticas* con las que alcanzar sus objetivos, se puede utilizar el concepto de estrategia para dirigir el comportamiento general de la empresa. Por su parte, Miles & Snow (1978) desarrollan una tipología que pretende analizar las formas alternativas a través de las cuales las firmas definen sus problemas gerenciales, crean estructuras y construyen procesos dirigidos a obtener el éxito en diversas áreas

La literatura sobre estrategia incide en un aspecto básico en la formulación de la estrategia competitiva: la *planificación*, es decir, el proceso de determinación de

² Esta definición nos permite no solamente integrar la noción de estrategia de la firma sino también el proceso cognitivo que desarrolla el mercado como respuesta a la misma, y de esta manera incorporar las diversas variables que intervienen en nuestro modelo conceptual

³ Según Lambin,(1997:11) “una empresa que adopta la filosofía orientación Mercado (OM) debe crear con provecho, un producto o servicio que representa, para el comprador, un valor superior a las ofertas de la competencia, esa es la responsabilidad de la gestión del marketing”.

metas a medio y largo plazo para alcanzar los objetivos propuestos teniendo en cuenta los condicionantes y probables cambios del entorno. La *planificación estratégica* dota de una forma de actuación a la empresa, siendo una herramienta de previsión y anticipación a la consecución de los objetivos de la empresa. Además, y desde el punto de vista de Porter (1980) el problema gerencial debería ser tratado desde tres puntos de vista: (i) el de los productos o servicios, (ii) el de la manera en la que las empresas crean valor (diferenciación o costes bajos) y (iii) el de la forma en la que se enfoca la cobertura del mercado.

Uno de los análisis más interesantes en relación a la estrategia se centra en estudiar la manera en la cual las firmas pueden obtener rentas más económicas (Dutta et al., 2003). Por ello, en la literatura encontramos diferentes tipologías sobre las estrategias que las organizaciones pueden llevar a cabo con el fin de competir y obtener resultados más satisfactorios, entre ellas destacamos: (i) las tipologías basadas en la teoría administrativa. Las cuales están orientadas a establecer relaciones adecuadas con su entorno (Child, 1972; Galbraith, 1973; Miles, Snow & Pfeffer, 1974; 1975; Hirsch, 1975) y (ii) las tipologías que destacan el nivel de aplicabilidad tanto a nivel funcional, corporativo como de negocios (Aaker, 1984; Walker et al., 1992). Dentro de esta segunda tipología se encuadran las estrategias genéricas de Porter (1980), de Day & Wensley (1988) y de Ansoff (1965).

Suele darse una distinción frecuente en la literatura sobre estrategia entre el término tener, es decir, lo que la firma posee y que es superior a los competidores; y hacer, es decir, aquello que la firma o parte de ella hace mejor que los competidores. Activos o recursos son nociones usadas para referirse a lo que la firma posee y habilidades, competencias o capacidades se refieren a lo que la firma hace. Los activos pueden ser tangibles o intangibles, ejemplos de activos intangibles son los derechos de propiedad intelectual, tales como patentes, diseño registrado o reputación de marca (Bogaert & van Cauwenbergh, 1994).

Las *estrategias organizacionales* son generalmente concebidas como planes amplios y básicos de acción mediante los cuales la organización intenta alcanzar sus metas y cumplir con su misión. En la literatura sobre estrategia encontramos tres tipologías básicas de estrategia: (i) las estrategias básicas o genéricas, (ii) las estrategias de expansión o desarrollo y (iii) las estrategias competitivas.

- (i) Las *estrategias básicas* exponen que existen dos formas de obtener una ventaja competitiva sostenible: mediante la diferenciación (características exclusivas del producto) o mediante el liderazgo en costes.
- (ii) Las *estrategias de desarrollo* se dividen en cuatro tipologías:
 - (a) Penetración del mercado: La compañía intenta vender más de sus productos actuales a sus mercados presentes. Las tácticas de respaldo pudieran incluir un mayor gasto en publicidad o en venta personal.
 - (b) Desarrollo de mercados: La empresa continúa vendiendo sus productos actuales, pero a un nuevo mercado.
 - (c) Desarrollo de productos: La compañía desarrolla nuevos productos para venderlos a sus mercados existentes.

- (d) Diversificación: La compañía desarrolla nuevos productos para venderlos a nuevos mercados.
- (iii) Las *estrategias competitivas* en función de la posición y el papel de la empresa en sus mercados: (a) líder del mercado, (b) retador, (c) seguidor y (d) especialista.
 - (a) El líder en un producto-mercado es el que ocupa una posición dominante reconocida por sus competidores, puede desarrollar la demanda global o aumentar, mantener o reducir su cuota de mercado (para evitar ser acusado de monopolio). Al líder le interesa desarrollar la totalidad del mercado y para ello puede tratar de captar nuevos usuarios del producto, desarrollar nuevos usos del producto o intensificar su consumo. Con el fin de proteger su participación de mercado puede innovar, distribuir intensivamente, realizar confrontación abierta,...
 - (b) El retador es el que no domina el mercado y quiere sustituir al líder. Para ello, trata de incrementar su participación de mercado mediante estrategias agresivas, bien utilizando las mismas armas que el líder (ataque frontal) o bien atacando en las partes más débiles del competidor (ataque lateral).
 - (c) El seguidor es un competidor con una cuota de mercado reducida que alinea sus decisiones a las de la competencia. Su estrategia es la de no agresión al líder.
 - (d) El especialista lidera un nicho de mercado bien definido. Es una pequeña empresa que se concentra en uno o pocos segmentos, pero no en la totalidad del mercado.

A través de un intenso análisis de la literatura, recogemos la existencia de una clasificación de estrategia corporativa con diferentes niveles dentro de la organización: (i) estrategia a nivel corporativo, (ii) estrategia a nivel funcional y (iii) estrategia a nivel de negocios.

- (i) *A nivel corporativo*, la estrategia debe especificar el área de negocios en el que la empresa compite, y su objetivo ha de estar dirigido a maximizar la diferencia existente entre el capital invertido por sus propietarios y el valor de la firma en el mercado.
- (ii) La estrategia *a nivel funcional* se equipara a la estrategia de marketing, al respecto, Day & Wensley (1990) indican que la estrategia de marketing está formada por el conjunto de actividades y decisiones de marketing cuyo objetivo es generar y mantener una ventaja competitiva de la organización.
- (iii) Por su parte, la estrategia *a nivel de negocios*, trata de especificar como compite un particular negocio en el conjunto de actividades y productos o servicios de la empresa. El objetivo aquí es conseguir y mantener una ventaja competitiva en un determinado producto mercado. Ello implica que a este nivel adquiere importancia todo lo relacionado con el aprovechamiento de las habilidades distintivas de la empresa así como de los recursos necesarios para

implementar estrategias de creación de valor además de la coordinación e integración de las diferentes áreas funcionales.

La literatura sobre estrategia indica que ésta trata sobre las decisiones y actividades que permiten a la firma obtener y mantener una ventaja competitiva y mantener o mejorar su desempeño. Pero, al respecto de la estrategia de negocios, Stanley & Olson (2000) indican que dicho nivel de la estrategia está relacionado con como las empresas obtienen una ventaja competitiva.

De igual forma, resulta de interés, señalar que a todos los niveles de estrategia de la firma señalados anteriormente, adquieren importancia tres aspectos organizativos: (i) el contenido (qué es), (ii) el proceso de formulación (cómo se llega a ella) y (iii) la implementación de la estrategia (cómo se lleva a cabo).

- (i) El *contenido* de la estrategia hace referencia a las relaciones, los plazos, las ofertas o el uso de recursos de una organización para obtener una ventaja competitiva.
- (ii) El *proceso* de formulación de la estrategia alude a las diversas actividades que la firma lleva a cabo con el fin de llegar al contenido de la estrategia (análisis de las oportunidades del mercado y de los competidores, toma de decisiones...)
- (iii) Y por último, la *implementación* de la estrategia se refiere a las acciones que se inician desde dentro de la firma y que están relacionadas con los diversos grupos externos que influyen de una u otra manera a la empresa a la hora de realizar su estrategia (Rajan, 1999).

En cuanto a la disciplina del marketing, la *planificación estratégica y de marketing*, permite a la empresa reorientar los objetivos estratégicos de la empresa hacia actividades de mayor valor añadido al proveer de ventajas competitivas sostenibles a la organización, mediante la utilización estratégica y eficaz tanto de las políticas de marketing estratégico (políticas de segmentación, análisis de la competitividad, análisis de la demanda, estructura del mercado de referencia y de los productos-mercado, etc...) como de la combinación adecuada de variables de marketing operativo (precio, producto, comunicación/promoción y distribución).

En este contexto, la *estrategia de marketing* de una organización puede ser definida como la forma en la que ésta intenta alcanzar sus objetivos de marketing a largo plazo. Ha de identificarse cuál es la orientación que ha de darse al desarrollo de las actividades de marketing a fin de conseguir tales objetivos. Tiene que ver con la combinación producto/mercado⁴ o el grupo objetivo que se ha de elegir y con el posicionamiento, al tiempo que actúa como indicador para la política de marketing mix.

⁴ Lambin (1997:187) define producto mercado como las diferentes combinaciones que una empresa puede hacer en función de las dimensiones básicas del mercado de referencia: tecnologías, grupos de compradores o consumidores y funciones o necesidades.

3.4. LA VENTAJA COMPETITIVA SOSTENIBLE

La ventaja competitiva se genera de aprovechar las habilidades únicas y los recursos de la firma para implementar una estrategia que cree más valor que los competidores y que éstos no puedan imitarla (Barney, 1991). Este autor señala que la ventaja competitiva surge además, por el aprovechamiento de las habilidades y recursos que sólo la firma puede utilizar para implementar una estrategia creadora de valor, y que cuando esta ventaja es inmune a la erosión de las acciones de los competidores, se construye una ventaja competitiva sostenible (Porter, 1980).

Como ya hemos planteado en el apartado anterior, y puesto que la estrategia trata sobre las decisiones y actividades que permiten a una firma obtener y mantener una ventaja competitiva que le facilite sostener o mejorar su desempeño (Varadarajan, 1999), la cuestión de interés en la estrategia es la manera en la cual las firmas obtienen y mantienen la ventaja competitiva (Teece et al., 1997). Al respecto, Varadarajan & Jayachandran (1999) señalan como el desempeño superior de algunas industrias, en comparación con la rentabilidad promedio de la industria, es atribuido a sus ventajas competitivas. Por lo que respecta a la disciplina de marketing, Sudharshan (1995) concibe que la estrategia de marketing tiene como propósito conseguir una ventaja competitiva por la construcción de relaciones con los grupos o públicos importantes (clientes, propietarios, socios y miembros de los canales) ofreciendo productos apropiados, identificando los tiempos para cambiar las relaciones y las ofertas de los productos; así como el despliegue de recursos suficientes para materializar la elección de las relaciones y ofertas.

Básicamente, la mayoría de estrategias orientadas a obtener un alto desempeño en situación competitiva, coinciden en recomendar la búsqueda del concepto de ventaja competitiva (Ansoff, 1984; Porter 1980, 1985, 1991; Day & Wensley, 1988). Encontramos dos perspectivas al respecto:

- (i) Las que consideran que la *ventaja competitiva* es una variable que puede ser *integrada dentro de la estrategia* (Hofer & Schendel, 1978).
- (ii) Las que consideran la *ventaja competitiva como el objetivo de la estrategia* (Aaker, 1984; Day, 1984; Day & Wensley, 1988; Porter, 1985). En esta última perspectiva encontramos dos variantes:
 - (a) La primera que señala que el alto desempeño está relacionado directamente con la ventaja competitiva. Esta supone que si se obtiene una ventaja competitiva automáticamente se obtiene el alto desempeño (Porter, 1985).
 - (b) La segunda variante sugiere que la ventaja competitiva depende de la calidad de la elección y de la implementación de la estrategia (Day & Wensley, 1988). Estos autores señalan una diferencia entre competencia distintiva y ventaja competitiva, por lo tanto la una no produce automáticamente la otra.

Además, Day & Wensley señalan que existe un vacío en la literatura de marketing estratégico puesto que no se explica como se puede convertir una competencia distintiva en alto desempeño. Como una solución posible, ellos proponen la etapa intermedia de posición de ventaja.

Esta discrepancia conceptual conduce a que ciertos autores acepten implícitamente, pero que no esclarezcan, si el alto desempeño otorga una competitividad o si la competitividad otorga un alto desempeño (Porter, 1986).

Igualmente, existen *dos perspectivas sobre la ventaja competitiva sostenible*: (i) las relacionadas con el nivel de posicionamiento en el producto mercado (Porter, 1985), y (ii) las relacionadas con el grado de soporte que concede el mercado (Barney, 1991). En cuanto al nivel de soporte que concede el mercado, han sugerido varias condiciones para poder conseguir u obtener una ventaja competitiva sostenible: la heterogeneidad de los recursos o heterogeneidad en el output como posición de mercado, los factores previos que limitan la competencia, los factores posteriores que limitan la competencia así como la movilidad imperfecta (Peteraf, 1993). Aunque en este tipo de literatura, quedan por resolver dos preguntas⁵ (Zott, 2003): ¿cuáles son los atributos de las capacidades dinámicas que afectan al desempeño de la firma? y ¿cómo esos atributos contribuyen a la emergencia y a la sostenibilidad de un desempeño diferencial al interior de la industria?.

Desde una *perspectiva social* de la ventaja competitiva, entre las relaciones que utilizan las organizaciones para desarrollar fuentes de ventajas competitivas, además del desempeño económico, tenemos las siguientes: (i) las normas cooperativas; (ii) la complementariedad de competencias de las diadas (empresa – consumidor – empresa) y (iii) las creencias en la confianza interpersonal.

- (i) *Las normas cooperativas* reflejan las expectativas sobre actitudes y conductas que tienen las partes para trabajar cooperativamente y conseguir metas conjuntas e individuales (Cannon et al., 2000), también se define como valores compartidos entre los miembros del intercambio sobre aquello que constituye una conducta apropiada dentro de sus relaciones (Morgan & Hunt, 1994).
- (ii) *La complementariedad* de competencia se define como el grado en el cual las firmas son hábiles para cumplir o completar el desempeño de las demás por la entrega de capacidades, conocimientos y recursos distintivos (Jap, 1999). Estos son importantes para la colaboración exitosa porque permite a las dos partes producir resultados que no podrían ser obtenidos con ausencia de la otra firma.
- (iii) *Las creencias en la confianza interpersonal*, la confianza es una de las normas sociales más ampliamente reconocidas para gobernar y coordinar el intercambio entre organizaciones. La confianza implica expectativas sobre la

⁵ Uno de los supuestos de esta tesis es que estos vacíos conceptuales se deben a la falta de un cuadro teórico que integre las proposiciones de la teoría administrativa, del comportamiento del consumidor, de la teoría económica y de la teoría de gestión.

conducta futura y es guiada por la conducta pasada de los miembros del intercambio.

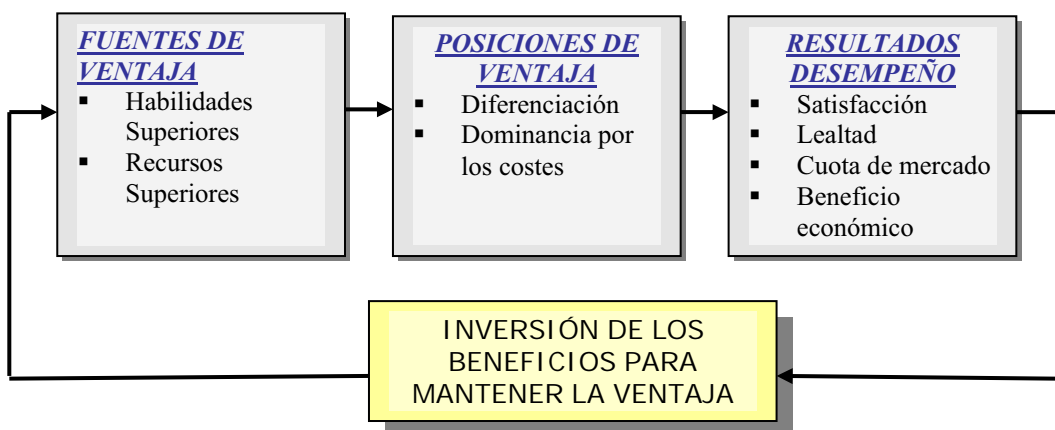
Por su parte, Day & Wensley (1988), tomado como referencia a Porter (1985), presentan una perspectiva de ventaja competitiva que integra los siguientes conceptos: (i) las fuentes de ventaja competitiva, (ii) las posiciones de ventaja, (iii) las maneras de convertir las fuentes en posiciones de ventaja y (iv) los resultados del desempeño.

- (i) *Las fuentes de ventaja competitiva*: son las habilidades y recursos que permiten a la organización hacer más y/o mejor que la competencia, éstas pueden ser de dos tipos:
 - (a) *Habilidades superiores*, están relacionadas con la capacidad de trabajo que tiene el personal de la empresa frente a la competencia. Para nuestra investigación, asumimos que las habilidades del personal encargado de la comunicación comercial de la universidad, constituyen una fuente de ventaja.
 - (b) *Recursos superiores*, que son los elementos que están bajo el control de la Firma: capacidad productiva, marca, localización, capacidad financiera, etc... En nuestro caso, el recurso superior sería en nivel de notoriedad, afecto y componente conativo relacionado a la compra de la universidad.
- (ii) *Las posiciones de ventaja*, que están relacionadas con las barreras de entrada que pueden impedir los ataques de la competencia y que pueden ser de dos tipos:
 - (a) *La dominación por los costes*, que se obtiene cuando la firma puede desempeñar sus actividades con menores costes que los competidores y producir una oferta similar.
 - (b) *La diferenciación*, que se logra cuando la organización desempeña sus actividades de manera que ellas sean percibidas por los consumidores como únicas y superiores para la satisfacción de sus necesidades.
- (iii) *La manera de convertir las fuentes en posiciones de ventaja*. En este punto, el autor Porter (1985) presenta el término conductores de ventajas de posición (drivers), que son las diferencias en habilidades y recursos que permiten obtener una disminución de costes o la diferenciación de los mercados. Según este autor, cada actividad de la cadena de valor de la firma está influenciada por el efecto combinado de estos conductores. Así, los conductores son de dos tipos:
 - (a) *Los efectos dinamizadores de base son*: la economía de escala de cada actividad, el aprendizaje que mejora el conocimiento de cada actividad, las prácticas de uso de las capacidades y las relaciones que se presentan cuando la forma en que una actividad se desarrolla y esto afecta a otra.

- (b) *Los efectos dinamizantes sobre la diferenciación*, aunque son determinantes estructurales, estos representan las razones fundamentales por las cuales una actividad se ejecuta de una manera superior. Estas corresponden a las fuentes de ventaja que residen en las habilidades superiores o en los recursos que son movilizados para una estrategia efectiva, los principales son: (i) la elección de la política de las actividades a desarrollar y las habilidades y experiencias del personal empleado en esas actividades ; (ii) las relaciones al interior de la cadena de valor tales como la coordinación entre las unidades funcionales y que tiene como objetivo la mejor satisfacción del mercado ; (iii) el tiempo que gana el primero en usar sus ventajas.
- (iv) *Los resultados del desempeño*, que se refiere a la participación de mercado y rentabilidad como criterios para medir la efectividad del marketing y la ventaja competitiva.

En la *figura 3.1.*, que se muestra a continuación, se resumen de manera gráfica los elementos de la ventaja competitiva según Day & Wensley (1988) que tal y como puede observarse son el resultado de un proceso cíclico (feedback).

FIGURA 3.1: LOS ELEMENTOS DE LA VENTAJA COMPETITIVA



Fuente: Day y Wensley (1988).

Nosotros coincidimos con Day & Wensley, quienes indican que el solo utilizar estas medidas dejan de lado las medidas de satisfacción de cliente y el valor percibido, las cuales tienen el beneficio de reflejar la respuesta del mercado y que preceden la participación y los resultados. Por ello, entre las diversas tipologías de estrategia, para esta investigación doctoral elegimos la perspectiva de Day & Wensley (1988), la cual afirma que la ventaja competitiva es el objetivo de la estrategia. Además, para nuestro estudio, la posición de ventaja es la diferenciación o posicionamiento superior que posee el alumno sobre su universidad, frente a la competencia. Esta posición se consigue por el uso eficiente de las habilidades en el desarrollo de la comunicación comercial y el uso del recurso intangible de la alta notoriedad y de la tendencia a la compra lograda en el mercado, la cual requiere del respeto por las normas cooperativas y el logro de la confianza interpersonal.

Esta elección nos permite integrar el concepto de *Capacidades Organizativas Basadas en Outputs*. Según el cual, las firmas se orientan hacia la obtención de activos físicos o invisibles (como la reputación, etc) que aportan valor para los clientes (Lado & Wilson, 1994). Estas capacidades serían la clave del éxito de empresas de prestigio, como el caso de la japonesa Mazda sobre la Ford, en opinión de Hamel (1994), que las denomina “*competencias funcionales*”.

Además, se puede integrar que las capacidades organizativas más destacadas desde la perspectiva de los clientes son:

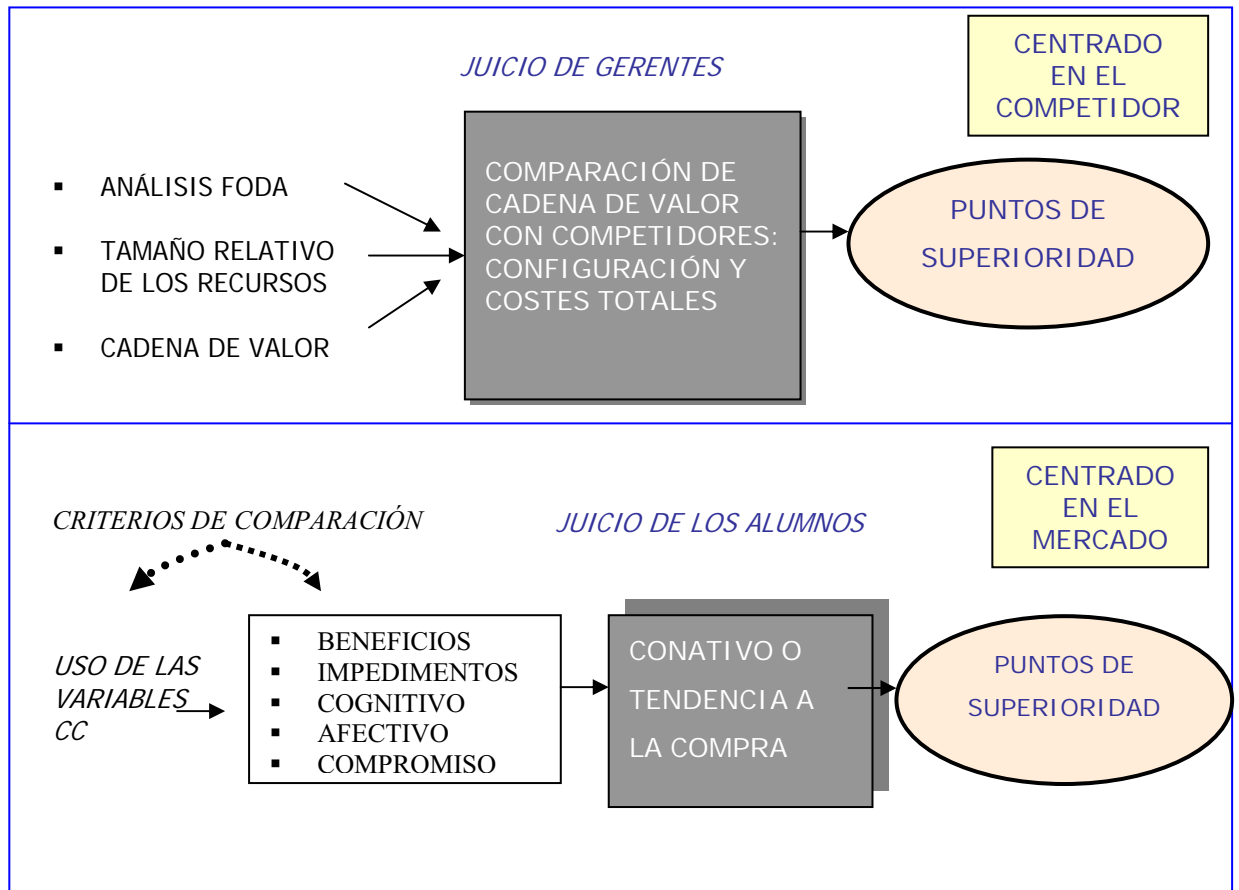
- (i) *Calidad del Servicio/Productos*. Es la habilidad de la organización para configurar una fuerte orientación hacia el servicio y gestionar y desarrollar de manera eficiente los requerimientos técnicos e intangibles de la oferta de la empresa. Para nuestro caso, lo podríamos calificar también como una sensibilidad hacia las necesidades de los clientes y mayor celeridad para satisfacerlas que los competidores (Ulrich & Lake, 1990; Verdin & Williamson, 1994).
- (ii) *Relación y lealtad empresa-cliente*. Capacidad para desarrollar y mantener relaciones estables con los clientes, que hagan atractiva la oferta de la empresa y proyecten una imagen de lealtad de la empresa hacia sus compradores (Ulrich & Lake, 1990).

De acuerdo a Day & Wensley (1988), los métodos para evaluar la ventaja competitiva pueden ser clasificados según se tome en cuenta o no, el punto de vista del consumidor. Consideramos que este último es más efectivo, pues son los consumidores quienes determinan a los vencedores en el mercado (Kotler et al., 1987.)

En la siguiente *figura (3.2.)* presentamos nuestra propuesta de evaluación de la ventaja competitiva sostenible, en la cual se indica que no sólo se debe usar el juicio de los alumnos (mercado), en términos de un resultado (variable conativa), sino que también se deben evaluar los antecedentes (uso de las variables de comunicación comercial) así como las variables que componen el proceso que conduce a la compra. Se considera que este es un procedimiento más adecuado por que permite (i) identificar las variables que pueden ser controladas por la organización, y (ii) analizar cuales son las variables decisionales que tienen más

influencia en la compra, para que de esta manera (y después de haber establecido una relación causal) los directivos sepan a donde orientar sus esfuerzos.

FIGURA 3.2.: EVALUACIÓN DE LA VENTAJA COMPETITIVA CENTRADA EN EL MERCADO



Fuente: elaboración propia a partir de Day y Wensley (1988)

4. LA PERSPECTIVA DE MARKETING DE LA COMPETENCIA

En la disciplina del marketing, el estudio de la competencia entre firmas se ha tratado a través del desarrollo de modelos que asumían implícitamente o explícitamente la intervención de la competencia. Por ejemplo, Eliashberg & Chatterjee (1985) nos presenta diversos modelos deterministas de competencia que son orientados principalmente hacia la solución de problemas relacionados con las variables de marketing mix: (i) Decisiones sobre la publicidad; (ii) Decisiones de fijación de precios; (iii) Decisiones de producto.

La literatura nos presenta igualmente el modelo desarrollado por Lambin et al., (1975) para estudiar las múltiples reacciones competitivas. Modelo que fue expandido por Hanssens (1980) para estudiar las respuestas competitivas a las actividades de marketing de la firma. Sin embargo, se ve que la mayoría de estos modelos tienen como factores comunes los siguientes elementos: no consideran la incertidumbre, restringen el objetivo de la competencia a la maximización de beneficios y asumen solamente una conducta competitiva de enfrentamiento entre firmas.

Diversos autores han señalado la escasez de modelos con una *perspectiva estratégica* (Day & Wensley, 1988; Oxenfeldt & Moore, 1978; Weitz, 1985; Biggadike, 1981). Por tanto, consideran que sólo se ha enfatizado sobre principios relacionados con la competencia a nivel de la marca, lo que lleva a desarrollar tácticas que favorecen la perspectiva a corto plazo. Como consecuencia existen intentos en la teoría de marketing para desarrollar una teoría de competencia, intentos que se han basado en la necesidad de obtener una ventaja competitiva y de profundizar sobre los efectos de la competencia a un mayor nivel estratégico de agregación (Weitz, 1985). Estas tentativas difieren de la perspectiva competitiva presentada por los economistas industriales y los teóricos administrativos, donde la mayor parte de la investigación en IO (Porter, 1981) ignora la conducta de competencia, pues según Weitz (1985) este tipo de investigación se centra solamente sobre la relación entre estructura y desempeño. Otra discrepancia está relacionada con que los economistas estudian la conducta competitiva en diversas estructuras de mercado (competencia pura, competencia monopolística y oligopolio) donde ellos estudian la eficiencia del mercado. Pero para los profesionales de marketing el punto principal en la conducta competitiva de las firmas sobre un mercado oligopólico, reconociendo que las actividades de una firma afecta al desempeño de las otras firmas en el mercado ((Eliashberg & Chatterjee, 1985).

También se aprecia que la bibliografía no presenta muchas definiciones de competencia con una perspectiva de marketing. Una de las raras definiciones es presentada por Weitz (1985), quien afirma que la competencia es el proceso por el cual vendedores independientes luchan unos con otros por los clientes en un mercado; y que el objetivo de la competencia es incrementar la riqueza de los stakeholders por el logro de una ventaja sostenible sobre los competidores.

A partir de las publicaciones de Alderson (1957, 1965) y Hunt et al., (1981) se han podido extraer propuestas sobre la competencia que son aceptadas explícita o implícitamente por los autores en marketing: (i) la competencia consiste en una lucha constante de firmas por desarrollar, mantener o aumentar sus ventajas diferenciales sobre las otras firmas, (ii) la competencia, por la ventaja diferencial, es la fuerza de base por la innovación en marketing, (iii) las bases de la ventaja diferencial son: la segmentación del mercado, la selección de mensajes publicitarios, (iv) el desarrollo de productos, (v) la mejora del proceso y la innovación del producto, (vi) con el tiempo los competidores tratarán de neutralizar la ventaja diferencial de un entrante, (vii) la existencia de una ventaja diferencial otorga a la firma una posición sobre el mercado que se conoce como nicho ecológico.

Finalmente, encontramos otra perspectiva propuesta por Jaworki et al. (2000), quienes sugieren tres formas para competir en el mercado:

- (i) Forma de Destrucción, eliminando ciertos participantes.
- (ii) Forma de Construcción, alterando la estructura de mercado entendiendo o cambiando participantes.
- (iii) Forma de Modificación Funcional, cambiando la actuación funcional de los participantes.

Nuestra aproximación al uso de la publicidad sobre los alumnos asume de manera implícita la forma (i) y (ii) de la perspectiva mencionada anteriormente, dado que la destrucción es de tipo cognitivo al crear una lealtad en la mente del alumno y por tanto esto nos lleva a una modificación o cambio de su actuación respecto a la universidad.

4.1. EL MARKETING CON ORIENTACIÓN SOCIAL

El marketing que requieren utilizar las instituciones no lucrativas se conoce como marketing social o marketing que incluye criterios no económicos (Drumwright, 1996) y cuyas prácticas son indicadoras de una responsabilidad social corporativa (Brown & Dacin, 1997). El uso de esta perspectiva se ha visto incrementado en los últimos años, porque los directivos de empresas lucrativas tienen un mayor conocimiento del impacto positivo que las acciones de marketing con dimensión social pueden traer para sus empresas. Según una encuesta de la AMA (American Marketing Association), sus miembros coinciden en que la responsabilidad social es un componente importante de la efectividad organizativa (Singhapakdi et al., 1995). Esto es posteriormente confirmado por Brown & Dacin (1997) quienes encuentran evidencia de que este tipo de marketing genera una evaluación positiva de la firma y de los productos por parte de los consumidores.

Aunque por otro lado también se encuentran autores que señalan que este tipo de marketing no están tan desarrollado como las acciones estratégicas orientadas con fines económicos. Igualmente, Drumwright (1996) señala este vacío y al igual que

diversos autores, recomienda que estas acciones sociales se integren con las acciones tradicionales en el nivel estratégico y operativo (Menon & Menon, 1997; Robin & Reidenbach, 1987; Varadarajan & Menon, 1988). Aunque también se reconoce que la literatura presenta muy pocos intentos para esta integración (Menon & Menon, 1997).

Esta perspectiva de marketing aporta ciertos elementos que son críticos para las instituciones no lucrativas como es nuestro caso. Puesto que sugiere como el desempeño organizativo es juzgado por el nivel en el cual las organizaciones cumplen con las expectativas sociales. Por ejemplo, la legitimación que constituye la percepción generalizada o aceptación de que las acciones de una institución son deseables, apropiadas y se ubican dentro de un sistema construido socialmente por normas, valores, creencias y definiciones (Suchman, 1995). De esta manera, las acciones organizativas que se adaptan a las normas sociales serán recompensadas y apoyadas (Elsbach, 1994).

Cabe recordar que la legitimación representa una percepción de cuan bien la organización actúa para satisfacer las normas sociales y que existen dos elementos relacionados a este constructo. El primero es la llamada *legitimación pragmática* y se basa en la habilidad para satisfacer las necesidades organizativas, a través de las sociales (Suchman, 1995). Este tipo es consistente con las motivaciones egoístas que tienen como meta final incrementar su propio beneficio (Bendapudi et al., 1996). El segundo se llama *legitimación moral* y refleja una evaluación positiva y normativa sobre las actividades de la organización, las cuales están basadas en una lógica social que difiere del estrecho interés propio. Según este tipo, la evaluación de las acciones organizativas se basan en su nivel de consistencia con el bienestar de la comunidad y de la sociedad.

Ambos aspectos de la legitimación tienen una estrecha relación con las acciones de comunicación comercial que realizan las organizaciones pues a través de éstas se puede influenciar la percepción social sobre el cumplimiento de las demandas de la comunidad. También, se puede incrementar la información de la sociedad sobre las acciones de marketing que realiza la organización para adaptarse a las demandas comunitarias.

El desempeño exitoso también requiere el apoyo social, pues cuando una organización ha conseguido la legitimación debe ser hábil para proveer un argumento adecuado para justificar su permanencia en la sociedad. Por tanto, también se requiere incrementar el apoyo de aquellos que son importantes para el funcionamiento organizativo (Meyer & Scott, 1992). Aspectos que son cubiertos por una adecuada política de comunicación comercial la cual no solamente indica el cómo sino el a quién (que en nuestro caso serían los alumnos).

5. CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO

En este capítulo, *Teorías sobre Competitividad y Marketing*, hemos desarrollado un análisis crítico sobre la problemática relacionada a las perspectivas de la competencia organizativa. De acuerdo a lo revisado en este capítulo, no existe una teoría ampliamente aceptada sobre la competencia. Por este motivo consideramos importante adoptar una perspectiva multidimensional la cual recoge las siguientes proposiciones:

- (i) De la perspectiva de *Dependencia de Recursos* incorporamos que la ventaja competitiva de las organizaciones no-lucrativas es generada por los recursos y habilidades distintivos que la firma posee y que los competidores son incapaces de reproducir. Esto nos permitirá concebir que las acciones de comunicación comercial son una capacidad complementaria, dado que las firmas pueden obtener una ventaja competitiva sostenible por la implementación de acciones eficientes de comunicación comercial (Teece, 1986). De esta manera, la empresa puede obtener del mercado mas recursos intangibles (beneficios, notoriedad, reducción de impedimentos y tendencia a la compra lograda en la mente de los alumnos) que los competidores.
- (ii) De la *Perspectiva Social*, recogemos la responsabilidad social de la firma que es la responsable de un alto desempeño, sólo si responde de manera adecuada a las demandas y expectativas que la sociedad pone en la organización. De esta perspectiva, y de sus dos vertientes, elegimos:
 - (a) Del *Desempeño Social Corporativo*, el principio que la atraktividad de la empresa depende de su reputación para manejar las relaciones con los grupos sociales.
 - (b) De la *Teoría del Capital Social*, los beneficios que obtienen los actores (en nuestro caso, los alumnos) por medio de la pertenencia a una red social (en este caso, la universidad). Esta vertiente también nos permite considerar que el capital social facilita la adquisición de recursos intangibles (conocimientos valiosos). Los cuales requieren de la comunicación comercial de la organización, para hacerse efectiva.
- (iii) De la *teoría Institucional*, retenemos que las elecciones sociales están condicionadas, mediatizadas y conducidas por el entorno institucional (Hoffman, 1999) y mas concretamente, por los grupos de presión. Igualmente, que el cumplimiento de las regulaciones, la adaptación a las presiones de los stakeholders, como la legitimación social son fuentes de ventaja competitiva. De la misma forma, esta perspectiva nos permite asumir que la decisión individual puede estar condicionada por su medio social y por la experiencia previa.

- (iv) De la *teoría de la Elección estratégica* tomamos que las estrategias de la firma son mediatizadas por el tomador de decisiones y por tanto, podrían considerarse como una situación elegida de las mismas. Este supuesto permite considerar las elecciones estratégicas individuales y organizativas tienen un componente conductual endógeno y reproducen la idiosincrasia del tomador de decisiones. Asimismo, que la influencia del entorno externo es filtrado y condicionado por los valores, creencias y motivaciones que surgen en la mente del tomador de decisión.

En este capítulo, también hemos analizados el área de Estrategias competitivas, donde después de revisar las definiciones de estrategia, nos centramos en el concepto de ventaja competitiva sostenible. Aquí, elegimos el enfoque que se basa en el grado de soporte que concede el mercado, puesto que esto nos permite considerar una *perspectiva social* de la ventaja competitiva, que es más adecuada para las instituciones no lucrativas.

Igualmente, se ha debido analizar la perspectiva de competencia, desde un punto de vista de marketing, puesto que diversos autores coinciden en señalar una problemática no resuelta hasta el momento, la escasez de modelos con una perspectiva estratégica. Como punto de partida para nuestro marco teórico hemos elegido la proposición de Jaworki et al. (2000). Finalmente, por las características de nuestro sujeto de estudio, también hemos analizado el marketing con orientación social, dado que este tipo de marketing no está tan desarrollado como las acciones estratégicas orientadas con fines económicos y también se reconoce que la literatura presenta muy pocos intentos para llenar este vacío. En nuestro caso, hemos tomado la idea que las instituciones deben satisfacer las necesidades sociales de sus mercados, en donde la comunicación comercial se presente como una valiosa herramienta competitiva para lograrlo.

CAPÍTULO IV: LA COMUNICACIÓN COMERCIAL



1. PRESENTACIÓN DEL CAPÍTULO

En este capítulo abordamos el tema de la comunicación comercial como parte de la estrategia de marketing y por tanto, como parte de la estrategia que llevan a cabo las organizaciones para competir en el mercado.

Para ello, se analiza la comunicación comercial desde la perspectiva de la ventaja competitiva. Teniendo como objetivo parcial el análisis y la mejora del conocimiento sobre las características de las variables de comunicación que intervienen en nuestro modelo teórico, para así, comprender mejor su influencia en el proceso decisional de los alumnos, así como su relación con el resultado de la firma; para lo cual, se ha realizado una exhaustiva revisión bibliográfica al respecto de dichas variables de comunicación (Publicidad, Relaciones Públicas y Promoción).

2. INTRODUCCIÓN A LA COMUNICACIÓN COMERCIAL

Tras una revisión de la literatura encontramos que no existe una única definición al respecto de comunicación comercial.

Por un lado encontramos que el término comunicación se deriva de la palabra latina *communis* que significa común. En un principio, la comunicación puede definirse como una actividad humana, un proceso mediante el cual se expande una idea, a través de un emisor y de un receptor de un mensaje. Donde ambos, emisor y receptor son participantes activos en la relación de comunicación con el objeto de compartir un pensamiento. Por lo que se desprende que la comunicación es algo que se hace con otra persona, no algo que se hace para otra persona; de ahí que solamente se consiga comunicar cuando existe un pensamiento compartido entre un emisor y un receptor (Shimp y DeLoizier, 1986).

Según el aspecto de la comunicación en el que se enfatice, obtenemos diferentes definiciones de comunicación, así encontramos que comunicación es: (i) la trasmisión, la entrega o el intercambio de información por medio hablado o escrito, (ii) información que se entrega, (iii) medios de comunicar y, (iv) la ciencia de transmitir información (Smith, 1993).

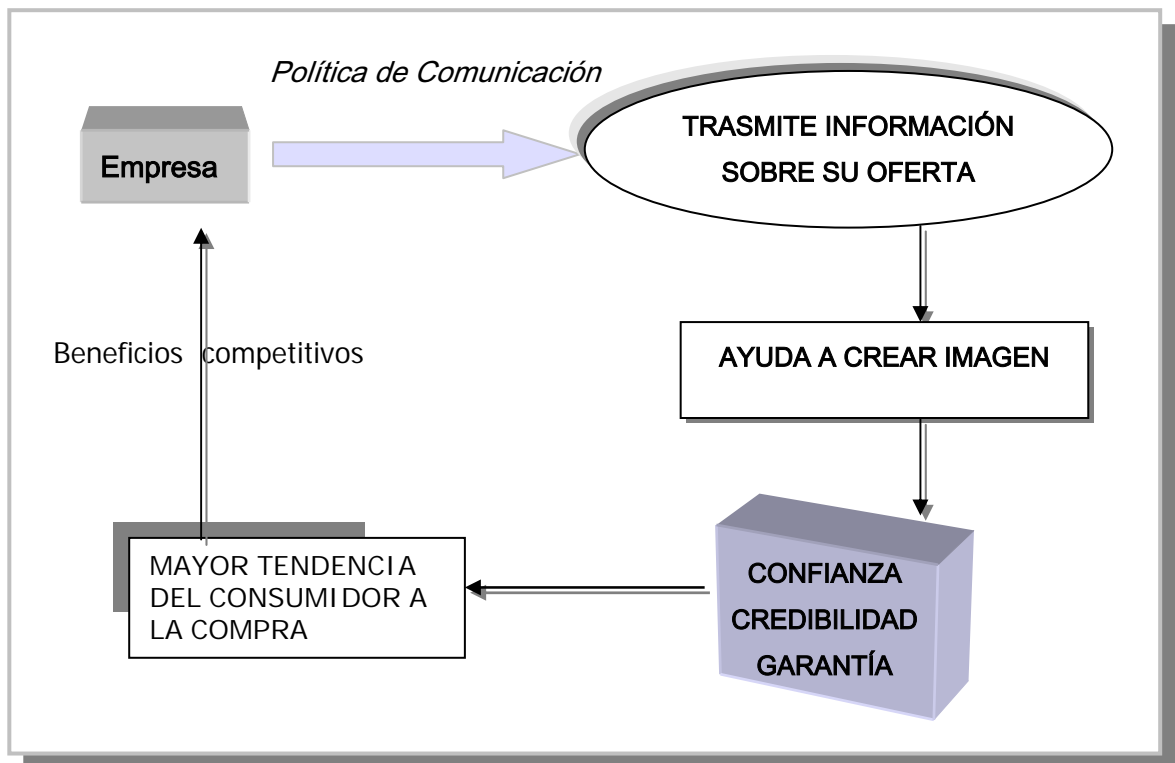
Desde una perspectiva de la organización, la comunicación empresarial implica por un lado, la trasmisión de mensajes pero además, ha de preocuparse de su correcta recepción por parte de los destinatarios. Al respecto, Costa (1992) alude a la importancia de comprender la empresa como *ecosistema*, lo cual nos lleva a

comprender la comunicación corporativa es decir, a la gestión coordinada de las diferentes comunicaciones empresariales y a la explotación de sus sinergias.

Además de lo expuesto anteriormente, existen otras definiciones de comunicación. Las cuales prestan especial atención a la existencia de un *elemento intencional* en la comunicación comercial, indicando que su razón de ser es la realización de un esfuerzo deliberado con el objetivo de conseguir una respuesta (Blythe, 2000). Desde esta perspectiva, este autor define la comunicación comercial como un *proceso transaccional* entre dos o más partes por el cual se intercambian significados a través del uso intencional de símbolos. Se trata por tanto de una transacción mediante la cual los participantes se involucran en el proceso de comunicación, en el que se usan diversos tipos de estímulos, tales como palabras, pinturas y colores, música y otros estímulos sensoriales para comunicar un pensamiento o una idea. De esta idea, se desprende que uno de los roles de la comunicación comercial tiene una *vertiente estratégica*, puesto que parte de sus objetivos están orientados a conseguir que los consumidores adquieran los productos de aquellas organizaciones que conocen y en las que confían, y asume que la ausencia de comunicación genera cierta incertidumbre y desconfianza, lo cual a largo plazo, revierte negativamente en los beneficios de la empresa.

Un esquema básico de la función estratégica de la comunicación comercial en la empresa podría venir dado como se presenta en la *figura 4.1.* que se muestra a continuación.

FIGURA 4.1.: EL PAPEL ESTRATÉGICO DE LA COMUNICACIÓN EN LA EMPRESA



Fuente: elaboración propia

Por otra parte, Blythe (2000) también indica que la comunicación no es un proceso lineal puesto que un individuo puede comprar un producto por impulso y formarse una opinión de él tras la compra, o igualmente puede ocurrir que un producto o servicio tenga cierta notoriedad para el consumidor sin haber tenido previo conocimiento de él.

Además, resulta de interés indicar que una de las características que se señalan como relevantes de la comunicación comercial es que su influencia varía en función de la fase del proceso de compra en la que se encuentre el decisor. Esto tiene su base en que, generalmente, los consumidores pasan por un proceso que consta de diversas etapas (que van desde la ignorancia de la marca hasta la convicción y la compra de ésta, pasando por la toma de conciencia, el conocimiento, la relación consumidor-marca que se establece o la preferencia) en su toma de decisiones (Blythe, 2000). Además, la comunicación no es siempre un flujo en una vía, puesto que dirigirse o hablar a alguien no implica una comunicación exitosa, y puesto que también existen comunicaciones no verbales y no simbólicas tales como el espacio, el tiempo y la kinética (Smith, 1993). Además, este autor indica que a veces existe cierta dificultad para separar y categorizar cada herramienta de la comunicación comercial por ejemplo, el marketing directo y la promoción de ventas a veces podrían ser llamados “promociones directas” puesto que ambas probablemente se integran unas a otras. Ventas y gestión de ventas no siempre se incluyen en la comunicación de marketing, aunque la fuerza de ventas sea una potente forma de comunicación y generalmente, el gerente de ventas reporte al gerente de marketing.

Al respecto de la comunicación comercial se han elaborado en la literatura diversos modelos que tratan de sintetizar las teorías existentes en esta área, Smith (1993) recoge algunos de estos modelos que presentamos y resumimos a continuación en la *tabla 4.1.*

TABLA 4.1.: MODELOS DE COMUNICACIÓN COMERCIAL

MODELOS DE COMUNICACIÓN COMERCIAL	CARACTERÍSTICAS
Los modelos de una sola etapa (Schramm, 1955)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Se basa en los tres elementos de la comunicación -el emisor o la fuente, el mensaje y el receptor. ▪ Asume que el emisor es activo, el receptor es pasivo y que el mensaje es comprendido apropiadamente.
El modelo de comunicación masiva	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Permite explicar como se puede llegar a una amplia audiencia de manera rápida y barata. ▪ Se basa en el supuesto de que el emisor tiene el potencial para influenciar a una multitud de personas pasivas.
El modelo de comunicación de dos etapas (Katz y Lazarsfeld, 1955).	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reduce los inconvenientes del modelo de comunicación masiva ▪ Asume que los mensajes masivos son filtrados a través de líderes de opinión de la audiencia masiva.
Los modelos multietapas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>El modelo A</i> Considera que la comunicación es un proceso multifacético de multietapas y multidireccional. ▪ <i>El modelo B</i> Agrega variables como el ruido, canales y retroalimentación, y además introduce variables psicológicas mediadoras tales como percepción, selección, aprendizaje, actitudes y roles grupales.

Fuente: elaboración propia

3. COMUNICACIÓN COMERCIAL Y VENTAJA COMPETITIVA SOSTENIBLE

La magnitud del concepto de ventaja competitiva ya ha sido puesto de manifiesto en el capítulo III, pero para comprender realmente la trascendencia que la variable comunicación comercial tiene en nuestro trabajo de investigación es preciso recordar el aspecto de la ventaja competitiva que alude al hecho de que ésta se genera cuando las firmas son capaces de aprovechar de manera eficaz aquellos recursos y habilidades únicos e inimitables, los cuales les permiten crear más valor que sus competidores (Barney, 1991).

Por ello, la comunicación comercial como parte de la estrategia de marketing, contribuye a generar una ventaja competitiva, puesto que mediante las diversas acciones de comunicación comercial la firma puede incrementar el valor de sus productos y servicios en el mercado (Smith, 1993), llamando así la atención sobre algunos atributos y funciones de sus productos que pudieran estar siendo ignorados por los consumidores. De esta forma, las acciones de comunicación comercial permiten mejorar la percepción del mercado y destacar las cualidades (tangibles e intangibles) deseadas en la diversidad de la oferta. Esto nos lleva a asumir que el adecuado desarrollo y la aplicación de una estrategia de comunicación comercial facilita por un lado, que la empresa pueda obtener un *alto grado de diferenciación* frente a sus competidores y por otro, le permite conseguir un *posicionamiento superior* en el mercado (Porter, 1985).

En este sentido, la comunicación comercial ayuda a limitar las elecciones de los consumidores a través de la construcción de preferencias de marca, de esta forma la firma consigue: (i) incrementar la información que posee el consumidor, (ii) mejorar la percepción de la calidad del producto, (iii) expandir el rango de elecciones disponibles, y (iv) alentar un mejor ajuste entre las preferencias y las compras del consumidor (Smith, 1993).

Por otro lado, resulta interesante destacar que, en ocasiones, la obtención de una posición de ventaja frente a los competidores se ha vinculado de manera positiva con dos variables que además, suelen influenciar los procesos decisionales del consumidor: el grado de involucramiento y la actitud o la tendencia.

El *grado de involucramiento*, por su parte, es definido como el grado de importancia personal percibida y la relevancia que acompaña al producto y a la elección de marca al interior de una situación específica o contexto (Antil, 1984). Señalándose así que el grado en el cual los consumidores responden a la comunicación comercial está relacionado con este grado o nivel de involucramiento. Al respecto, Laurent & Kapferer (1985) indican que el involucramiento es una función del riesgo percibido o de los resultados negativos (temor a cometer un error) y de las sanciones sociales (parecer tonto o el deseo de verse mejor) y relaciones egoístas (grado de adecuarse al autoconcepto). Estas aportaciones nos resultan de interés puesto que en nuestro trabajo de investigación también tratamos de ver la relación que existe entre el nivel de comunicación comercial desarrollado por la universidad y el grado de involucramiento que éste causa en el alumno.

Por lo que se refiere a la *actitud*, Onkvisit & Shaw (1994) relacionan la comunicación comercial con la actitud o la tendencia aprendida a responder a un objeto favorable o desfavorablemente de una manera consistente. Además, y puesto que las actitudes se forman como resultado de que las necesidades, se convierten en motivos cuando se procesa información (y consecuentemente cuando el consumidor se expone a unos estímulos), pudiendo observarse que el procesamiento de la información conduce a una respuesta cognitiva (pensamiento), afectiva (emoción), que puede orientar hacia la tendencia a la acción (aspecto conativo).

Al respecto de la relación entre la actitud y las variables de comunicación comercial, Arens (1999) señala que la actitud es la posición mental que el consumidor adquiere en relación a una idea u objeto, lo cual le permite estar en disposición de evaluarlo positiva o negativamente así como tener sentimientos y tendencias a la acción. Así, este autor indica que uno de los puntos críticos en la estrategia de comunicación comercial se basa en conseguir generar una actitud positiva del consumidor hacia los productos y servicios de la empresa, de forma que si esto ocurre la firma habrá conseguido alcanzar una posición ventajosa sobre el resto de competidores del mercado

4. VARIABLES DE LA COMUNICACIÓN COMERCIAL

4.1. LA PUBLICIDAD

4.1.1. Definición de Publicidad

Al igual que ocurre con la comunicación comercial, para el caso de la variable publicidad tampoco encontramos en la literatura una definición unánime al respecto.

Albert Lasker reconocido como el padre de la publicidad moderna, apunta que la publicidad podía ser definida, a principios del siglo XX, como “*la venta impresa orientada por una proposición de compra*” (Arens, 1999). Pero un siglo después de esta definición, el mundo ha dado un giro importante, y encontramos que en la actualidad, el contexto en el que actúa la publicidad está cambiando puesto que actualmente, las empresas están sometidas a una intensa presión para incrementar sus beneficios y su participación, por lo que la publicidad se ve obligada a ser más eficaz para comprometer a los consumidores con la empresa y busca integrar a éstos en la forma y en el desarrollo del mensaje (Steel, 1998)

Existen ciertas controversias sobre la publicidad, por un lado es aplaudida y por otro es criticada, no sólo porque ayuda a vender productos sino también por su influencia en la economía y en la sociedad (Arens, 1999). Por años, los críticos han

manifestado su desaprobación sobre varios aspectos, algunos reales y algunos imaginarios. Esto se puede entender porque como medio de comunicación, la publicidad comparte ciertos rasgos con el periodismo, la educación, la sociología, la psicología y la recreación; y por lo tanto es juzgada por estos estándares. Otras críticas están relacionadas con el rol económico de la publicidad pues se debe responder a las siguientes preguntas: ¿cómo afecta la publicidad al valor de los productos?, ¿causa el incremento o la disminución de precios?, ¿promueve o desanima a la competencia?, ¿cómo afecta la publicidad a la demanda global del consumidor?, ¿qué efectos tiene en la elección del consumidor y en el ciclo del negocio?. También existen críticas sobre los efectos sociales: ¿nos hace la publicidad más materialistas?, ¿nos obliga a comprar cosas que no necesitamos?, ¿nos llega de forma subliminal y no podemos controlarla?. Esas son preguntas importantes que no tienen fácil respuesta y que sin embargo abren un interesante debate.

Dado este panorama, la definición de publicidad requiere ser revisada, por ello y tras una exhaustiva revisión de la literatura existente sobre publicidad, presentamos, a lo largo de los siguientes párrafos, diferentes conceptos aportados sobre el término publicidad desde diversas perspectivas.

Así, encontramos que existen autores que vinculan la publicidad a las tareas propias de la disciplina del marketing. Por ejemplo, Burton y Miller (1970) indican que la publicidad es un elemento del proceso de marketing, y Krugman et al., (1994) dan un paso más allá al indicar que la publicidad es además un instrumento de la comunicación de marketing y su función principal es la de comunicar hechos e imágenes sobre productos, servicios e ideas. Por otro lado, Watson et al (1990) establece que la publicidad es un instrumento de marketing que a veces completa una venta pero que a menudo, sólo contribuye a la venta final por lo que añaden que puede considerarse tanto un arte como una ciencia puesto que en ocasiones hace el trabajo del marketing al mismo tiempo que lo afecta, y es afectada por la variable económica y social del mercado.

Al hilo de lo expuesto anteriormente, el profesor Martín Armario, define la publicidad como “una subpolítica de marketing que implica un proceso de comunicación entre la empresa y su mercado de forma que, utilizando distintos medios, se hace llegar al público considerados mensajes sobre productos, servicios o ideas con el objeto de influir en su compra o aceptación “. De esta definición se desprenden tres aspectos interesantes que caracterizan a la Publicidad: (i) es una subpolítica de Marketing, que se integra dentro de la estrategia de comunicación y, por tanto, debe coordinarse con el resto de los elementos del Marketing-mix, (ii) va dirigida a un público anónimo y determinado (Público Objetivo), es unilateral puesto que no hay respuesta o feedback, y masiva, es decir, llega a gran cantidad de personas a través de los mass-media y (iii) la publicidad es, ante todo un instrumento de comunicación con una finalidad claramente comercial, además de informar, trata de persuadir para influir en la decisión de compra sobre los productos y servicios.

Siguiendo esta perspectiva, la publicidad también ha sido definida como una variable de comunicación comercial, y como tal requiere tener en cuenta tres conceptos básicos: (i) el campo de experiencia (las experiencias de vida de las personas), (ii) el sentido del mensaje y (iii) la señales y símbolos (Smith, 1993).

También se observa en la literatura que en función del área de trabajo, el término publicidad adquiere diferentes significados: (i) para los periodistas, la publicidad se puede definir como la comunicación, las relaciones públicas o el proceso de persuasión sin embargo, (ii) para los directivos, puede definirse como parte del proceso de marketing. (iii) por su parte, para los economistas y sociólogos, la definición de publicidad debe centrarse en aspectos económicos, sociales o éticos. (Arens, 1999). A pesar de esta diversidad, la publicidad puede ser definida de forma genérica como la comunicación estructurada y no personalizada de información persuasiva en su naturaleza sobre productos (bienes, servicios e ideas), usualmente pagada por sponsors identificados a través de varios medios de comunicación.

Apoyando esta línea argumental, algunos autores, también han considerado los aspectos económicos de la publicidad, definiéndola *como la inserción de un mensaje pagado en un medio de comunicación* (Blythe, 2000) y destacando que es un esfuerzo pagado, transmitido por medios masivos de información con el objeto de persuadir. Dada esta proposición, la publicidad tiene tre características básicas: (i) la comunicación será pagada, (ii) la comunicación se transmitirá al público a través de los medios masivos de información y (iii) la comunicación tratará de persuadir (O'Guinn et al., 1990).

Igualmente, Krugman et al., (1994) indican que una de las características más destacadas de la publicidad es que es una comunicación pagada y no personal emitida a través de varios medios masivos por firmas, organizaciones no lucrativas e individuos quienes en cierta manera, están identificados en el mensaje y a quienes se espera informar o persuadir. Aquí se asume por tanto, que una de las funciones de la publicidad es persuadir a los consumidores a tomar las acciones deseadas por el anunciante (Watson et al., 1990). Para lo cual, según este autor, el proceso de información que sigue el consumidor consta de las siguientes etapas: (i) exposición, (ii) atención y percepción, (iii) comprensión, (iv) acuerdo, (v) retención, (vi) habilidad para recordar, (vii) toma de decisión y (viii) acción.

A continuación se expone en la *tabla 4.2* un resumen de las definiciones más destacadas comentadas anteriormente.

TABLA 4.2: RESUMEN DEFINICIONES DE PUBLICIDAD

AUTOR	DEFINICIÓN DE PUBLICIDAD
Albert Lasker, según (Arens, 1999)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ como “la <i>venta impresa</i> orientada por una proposición de compra”
Burton y Miller (1970)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ la publicidad es un <i>elemento del proceso de marketing</i>
Watson et al (1990)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ la publicidad es un <i>instrumento de marketing</i> que puede considerarse tanto un arte como una ciencia. ▪ una de las funciones de la publicidad es <i>persuadir</i> a los consumidores
Smith (1993)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>variable de comunicación comercial</i>, que requiere tener en cuenta la experiencia, el mensaje y las señales o símbolos.

AUTOR	DEFINICIÓN DE PUBLICIDAD
Krugman et al., (1994)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ la publicidad es además un <i>instrumento de la comunicación de marketing</i> y su función principal es la de <i>comunicar hechos e imágenes</i> sobre productos, servicios e ideas ▪ <i>aspectos económicos de la publicidad</i> : es una comunicación pagada y no personal
Martín Armario	<ul style="list-style-type: none"> ▪ la publicidad como “una <i>subpolítica de marketing</i> que implica un proceso de <i>comunicación entre la empresa y su mercado</i>”
Blythe (2000)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>aspectos económicos de la publicidad</i>, definiéndola como la inserción de un mensaje pagado en un medio de comunicación

Fuente: elaboración propia

Por otro lado, encontramos que Rotzoll & Haefner (1986) hacen una revisión de la literatura en la que recopilan diversas definiciones de publicidad, tratadas por varios autores, y que recogen varias de las perspectivas expuestas hasta el momento. En la *tabla 4.3.* presentada a continuación se expone un resumen de estas definiciones sobre publicidad:

TABLA 4.3.: RESUMEN DEFINICIONES SOBRE PUBLICIDAD

AUTOR	DEFINICIÓN DE PUBLICIDAD
James Carey	La función de la publicidad es <i>proveer información</i> de mercado cuya naturaleza y sus efectos potenciales son influenciados por los intereses propios de las fuentes y cuyo propósito es vender sus bienes y servicios.
Vincent Norris	La publicidad es un <i>medio para evitar la competición de precios</i> por el control del poder de mercado sobre los distribuidores, es decir por el uso de la publicidad dirigida al consumidor para estimular la demanda
David Potter	Sugiere que la función de la publicidad <i>es entrenar a las personas para actuar como consumidores en una economía de abundancia</i> (oferta excede a la demanda).
Charles Sandage	La publicidad es un <i>medio de contribuir</i> a través de la información y de la persuasión <i>al mantenimiento de la abundancia</i> por la ayuda a las personas a tomar decisiones más informadas.
Michael Schudson	La publicidad es una expresión del capitalismo, es parte de nuestro sistema y <i>reflejo de los valores sociales y de las creencias.</i>

Fuente: elaboración propia a partir de Rotzoll & Haefner (1986)

Encontramos también que en la literatura no especializada, como diccionarios o enciclopedias, existen igualmente numerosas definiciones de publicidad. Algunas de ellas se presentan en la siguiente *tabla 4.4.*:

TABLA 4.4.: MÁS DEFINICIONES SOBRE PUBLICIDAD

	DEFINICIÓN DE PUBLICIDAD
Gran Enciclopedia RIALP	Publicidad es comunicación en masa, pagada, que tiene como propósito último transmitir información, crear una actitud o inducir a una acción beneficiosa para el anunciante
Gran Enciclopedia RIALP	Técnica comercial que se orienta inmediatamente hacia el público, con la finalidad de convertirle en consumidor del producto anunciado.
Diccionario Enciclopédico ESPASA	Divulgación de noticias o anuncios de carácter comercial, para atraer posibles compradores, espectadores, usuarios, etc ...
American Marketing Association	La publicidad es cualquier forma de presentación de los hechos sobre mercancías, servicios o ideas, dirigidos a un grupo determinado
Diccionario Enciclopédico Básico	Conjunto de medios que se emplean para divulgar algo o extender la noticia de ciertas cosas o hechos
Diccionario Enciclopédico Informativo	Conjunto de técnicas de difusión colectiva que crean un proceso de formación de la opinión, con fines sociales o mercantiles
Diccionario Enciclopédico SALVAT	Divulgación de noticias o anuncios de carácter comercial para atraer a posibles compradores, espectadores o usuarios

Fuente: elaboración propia

Una idea interesante al concepto de publicidad es la aportada por Rossiter y Percy (1997), quienes definen publicidad como una *forma relativamente indirecta de persuasión*, basada en reclamos informativos o emocionales sobre los beneficios/atributos del producto o marca, diseñados para crear una impresión mental favorable que desplace la mente hacia la compra.

Al respecto de lo señalado anteriormente, Luis Bassat señala en su conocido libro *“El libro rojo de la publicidad”*, que el objetivo primordial de la publicidad es que nuestro producto aparezca en el *short list*, es decir, en la relación de marcas que primero nos vienen a la cabeza como preferidas, fiables o mejores cuando nos disponemos a comprar un producto determinado. Las que no aparecen en esa lista particular se consideran no aceptables. Por lo tanto, la elección de los instrumentos

de comunicación debe hacerse de acuerdo con la incidencia que se desea lo largo del proceso de compra: (i) notoriedad, (ii) interés) , (iii) éxito o (iv) fidelidad. A continuación presentamos una *tabla* resumen (4.5.) que indica la incidencia que en el proceso de compra tienen los diversos instrumentos de la comunicación comercial según este autor.

TABLA 4.5.: INCIDENCIA DE LOS INSTRUMENTOS DE COMUNICACIÓN EN EL PROCESO DE DECISIÓN DE COMPRA

INCIDENCIA EN EL PROCESO DE COMPRA	INSTRUMENTO DE COMUNICACIÓN
Notoriedad	Publicidad, relaciones públicas
Interés	Promoción en general
Éxito	Promoción en el punto de venta, venta personal
Fidelidad	Calidad, servicio posventa.

Fuente: elaboración propia a partir de "El libro rojo de la publicidad" (Luis Bassat)

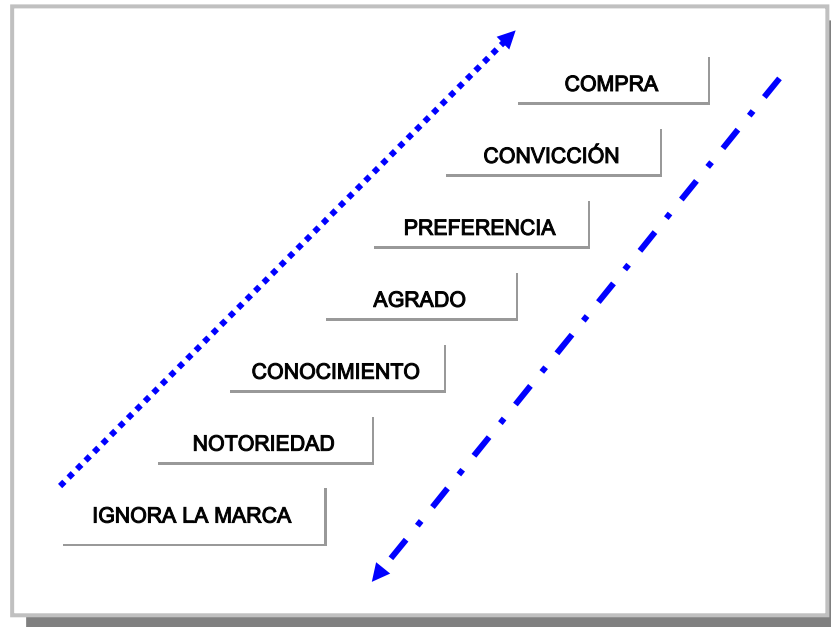
4.1.2. Características de la Publicidad

Entre las diversas *funciones* que se le han atribuido a la publicidad, encontramos que Krugman et al., (1994), definen cuatro funciones básicas: la *precipitación*, la *persuasión*, el *refuerzo* y el *recuerdo*. A través de la *precipitación* se intensifican las necesidades y los deseos, y además se crean la conciencia y el conocimiento. Por la *persuasión*, también se intensifican las necesidades y los deseos, crea conciencia y conocimiento pero utiliza sentimientos y emociones para construir preferencias. Por el *refuerzo*, la publicidad funciona para legitimizar la decisión de compra sobre todo, en la evaluación postcompra y en el recuerdo busca inducir a la repetición de compra.

A veces, el principal rol de la publicidad es actuar como un recordatorio de la compra y uso de la marca (Batra et al, 1996). La marca puede estar establecida y tener una relativa, estable y sólida imagen. En este caso, la publicidad sirve para estimular la compra inmediata y/o usar la notoriedad como barrera para el competidor.

Estas funciones se utilizan en una secuencia que se conoce como *la jerarquía de efectos*, idea apoyada por varios autores (Shimp, 1993; Blyhte, 2000) en la que se indica que ésta jerarquía se establece como el componente principal de la campaña de publicidad, estos efectos consisten en: aprendizaje (conciencia y comprensión), sentimiento (relacionado con preferencia) y conducta (prueba y compromiso). La investigación sugiere que cada uno es dependiente del grado de involucramiento del consumidor en la situación de compra. En la *figura 4.2.* que presentamos a continuación se ofrece una visión gráfica de este modelo.

FIGURA 4.2.: LA JERARQUÍA DE EFECTOS DE LA COMUNICACIÓN



Fuente: Blythe, 2000

Por otro lado, también encontramos que la literatura sobre publicidad nos indica la existencia de diversos *tipos de publicidad*, que varían según el autor y la perspectiva que se utilice. Por ejemplo, Smith (1993) diferencia entre *publicidad comparativa* y *publicidad subliminal*. Este autor menciona que la publicidad comparativa puede dividirse en (i) una comparación implícita o explícita entre dos o más marcas, (ii) la publicidad que explicita el nombre y muestra dos o más marcas competitivas y (iii) la publicidad que compara una hipotética marca X y las demás. Por su parte, la publicidad subliminal se refiere al uso de estímulos que operan bajo el umbral de conciencia pero que pueden ser percibidas subconscientemente. Existen tres tipos de estimulación subliminal: (i) estímulos que son presentados a una velocidad rápida en medios visuales tales como las películas o los anuncios, (ii) discursos acelerados en audiciones a bajo volumen y (iii) estímulos cuyas palabras e imágenes sexuales están disimulados.

Burton & Miller (1970) establecen otra tipología de publicidad clasificándola por: (i) la etapa de la publicidad, (ii) por la cobertura geográfica y (iii) por el tipo de publicidad y de medio utilizado. Por la etapa de la publicidad existen tres tipos: primaria, selectiva y retentiva. Las cuales se diferencian por el énfasis utilizado en la publicidad y por el ciclo de vida del producto que se está vendiendo. Estos autores distinguen también entre la publicidad elaborada por asociaciones de clientes o sectores industriales específicos y la publicidad de negocios, puede dividirse en: publicidad industrial, profesional, para intermediarios y vocacional.

Por su parte, Krugman et al., (1994) distinguen por un lado entre *publicidad nacional* y *publicidad local*, y entre otros tipos de publicidad: (i) de venta de productos o venta de instituciones, (ii) primaria o selectiva y (iii) de acción directa o de acción indirecta. Estos autores señalan que uno de los beneficios a destacar de la publicidad es que alienta el desarrollo de nuevos productos y la mejora de los productos existentes por proveer un significado económico de comunicación con los mercados. Aunque es ampliamente aceptado que la publicidad sola no puede lograr una penetración de mercado para los productos, a menos que ellos tengan una ventaja diferencial para los consumidores. En algunas categorías la publicidad puede ayudar a limitar las elecciones de los consumidores por la construcción de preferencias de marca, lo cual a su vez puede permitir la entrada de pequeños competidores en el mercado.

De acuerdo a las metas funcionales o al objetivo que el anunciante trata de lograr, O'Guinn et al., (1990) clasifican la publicidad en aquella que trata de lograr: (i) la estimulación de la demanda primaria y selectiva, (ii) la publicidad directa y retrasada, y (iii) la publicidad empresarial.

La estimulación de la demanda primaria trata de crear demanda para una categoría de producto en general y su propósito es educar a los compradores potenciales en cuanto a los valores fundamentales del tipo de producto, en lugar de destacar una marca específica dentro de un a categoría de productos. La estimulación de la demanda selectiva se refiere al impulso de una marca específica de la compañía.

La publicidad de respuesta directa es un tipo que solicita al receptor del mensaje actuar de inmediato. Pero la publicidad de respuesta retardada confía en la imaginación y los temas de mensajes que destacan los beneficios de una marca y busca crear el reconocimiento y la aprobación de la misma a lo largo del tiempo.

La publicidad empresarial funciona para establecer una actitud favorable hacia una compañía como un todo. En la *tabla 4.6.* que se presenta a continuación se resumen las diferentes características más destacadas de la publicidad y que han sido comentadas anteriormente.

TABLA 4.6.: RESUMEN CARACTERÍSTICAS DE LA PUBLICIDAD

AUTOR	CARACTERÍSTICA DE LA PUBLICIDAD
Burton & J. Robert Miller (1970)	Publicidad según:(i) la etapa de la publicidad, (ii) por la cobertura geográfica y (iii) por el tipo de publicidad y de medio utilizado
O'Guinn et al., (1990)	Publicidad según objetivo: (i) la estimulación de la demanda primaria y selectiva, (ii) la publicidad directa y retrasada, y (iii) la publicidad empresarial.
Shimp (1993)	<i>La jerarquía de efectos:</i> aprendizaje sentimiento y conducta
Smith (1993)	Diferencia entre publicidad comparativa y publicidad subliminal.
Krugman et al., (1994)	Cuatro funciones básicas: la precipitación, la persuasión, el refuerzo y el recuerdo.
Krugman et al., (1994)	Distinguen entre publicidad nacional y publicidad local; y entre publicidad: (i) de venta de productos o venta de instituciones. (ii) Primaria o selectiva. (iii) De acción.
Batra et al., (1996)	Actuar como un recordatorio de la compra y uso de la marca

Fuente: elaboración propia

En la revisión de la literatura sobre Publicidad, encontramos también que son varios los autores que han aludido a la *confusión existente entre los diferentes instrumentos de la comunicación comercial* es decir, entre la publicidad, las relaciones públicas y la promoción (Burton & Miller, 1970; O’Guinn et al., 1990; Smith, 1993; Batra et al, 1996; Arens, 1999). Estos autores señalan que existe cierta confusión entre promoción de ventas y publicidad y relaciones públicas y asumen que el propósito de toda la publicidad es básicamente vender algo, aunque utiliza el término venta de manera muy amplia. Lo que no ocurre de manera directa en el caso de las relaciones públicas o de la promoción cuyos objetivos son algo más amplios y actúan en horizontes más a largo plazo.

Aunque tanto la publicidad como las relaciones públicas utilizan los medios para crear conciencia o para influenciar a sus mercados sin embargo, la publicidad y las relaciones públicas son similares (Arens, 1999). Sin embargo, la publicidad alcanza su audiencia a través de medios pagados de manera que el público ve la publicidad con cierto escepticismo o a veces tiende a ignorarla. En cambio, en las relaciones públicas el mercado recibe las comunicaciones en forma de noticias, editoriales, entrevistas después de que los mensajes han sido filtrados por los medios; dado que el público piensa que estos mensajes provienen de los medios más que de la compañía tienden a darles mayor credibilidad. Por lo tanto, según Arens, para construir la credibilidad las relaciones públicas son más recomendables. Aunque, por otro lado y dado que la publicidad está cuidadosamente ubicada para obtener un particular objetivo, las relaciones públicas son menos precisas y menos cuantificables. En resumen, mientras las actividades de relaciones públicas pueden ofrecer mayor credibilidad, la publicidad ofrece mayor conocimiento y control.

Al respecto de la confusión particular entre publicidad y relaciones públicas, varios autores señalan que son conceptos que tienden a solaparse sin embargo, también existen dimensiones claras entre ellas (Smith, 1993; Batra et al, 1996; Arens, 1999), *ver tabla 4.7:*

TABLA 4.7.: DIFERENCIAS ENTRE PUBLICIDAD Y RELACIONES PÚBLICAS

PUBLICIDAD	RELACIONES PÚBLICAS
Se centra en vender productos y servicios	Se focalizan en generar una comprensión pública y promover una buena imagen de la organización, la cual de manera indirecta, puede contribuir a las ventas.
Trabaja a través de los medios masivos	Trabajan con amplios canales de comunicación: folletos, eventos especiales, discursos, presentaciones
Se dirige principalmente a audiencias externas (clientes y distribuidores).	Se dirigen tanto a audiencias internas (empleados) como externas (stakeholders, líderes de la comunidad...)
Se define más estrechamente como una forma de comunicación	Tratan con las políticas y actividades de la organización, desde las relaciones con los accionistas hasta la manera como la recepcionista responde a las llamadas telefónicas.
Aunque en algunas organizaciones las relaciones públicas se combinan con la publicidad bajo el paraguas de “comunicaciones corporativas” o “negocios públicos”	

Fuente: elaboración propia a partir de los autores

De igual forma, se han establecido las diferencias (*tabla 4.8.*) y semejanzas entre la publicidad y la promoción. O'Guinn et al., (1990) señalan algunas de las más importantes, las cuales presentamos en las tablas que se muestran a continuación:

TABLA 4.8.: DIFERENCIAS ENTRE LA PROMOCIÓN Y LA PUBLICIDAD

PROMOCIÓN	PUBLICIDAD
Su interés se centra en crear una acción inmediata	Se interesa por crear una imagen y se toma el tiempo necesario para llevarlo a cabo
Se apoya en los atractivos racionales	Se apoya en atractivos emocionales para promover la imagen del producto.
Añade valor tangible a los bienes o servicios y contribuye mucho a la rentabilidad.	Tiende a añadir valor intangible a los bienes o servicios y hace una contribución moderada a la rentabilidad

Fuente: elaboración propia a partir de O'Guinn et al., (1990)

Al respecto de las diferencias entre publicidad y promoción, Smith (1993) indica otra diferencia existente. Este autor alude a que según el condicionamiento operante, el efecto de la promoción sería reforzar la compra efectuada por el comprador sin embargo, el efecto de la publicidad sería el del condicionamiento clásico es decir, ayudar a los compradores a aprender y a recordar marcas por la repetición del mensaje y la construcción de asociaciones entre marcas, logos, imágenes y beneficios.

De igual forma, O'Guinn et al., (1990) señalan la existencia de ciertas semejanzas entre la publicidad y la promoción de ventas, las más significativas las presentamos en la *tabla 4.9.* que se muestra a continuación:

TABLA 4.9.: SEMEJANZAS ENTRE LA PROMOCIÓN Y LA PUBLICIDAD

SIMILITUDES ENTRE LA PROMOCIÓN Y LA PUBLICIDAD
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ambas tratan de incrementar el número de consumidores potenciales y el uso continuado de los productos, por parte de los consumidores habituales.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tratan de cambiar las percepciones del público sobre el producto o servicio
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Influyen en el comportamiento de compra, aunque cada una lo haga con distintas técnicas.

Fuente: elaboración propia a partir de O'Guinn et al., (1990)

4.1.3. La operacionalización de la Publicidad

Los ítems que permiten operacionalizar la variable publicidad son diversos y son varios los autores que coinciden en señalarlos (Blythe, 2000; Arens, 1999; O'Guinn et al., 1990). A continuación presentamos una *tabla (4.10.)* en la que se exponen los diversos ítems más utilizados utilizados para tal efecto, así como sus definiciones y características más significativas.

TABLA 4.10.: ÍTEMS OPERACIONALIZACIÓN PUBLICIDAD

ÍTEM	DEFINICIÓN
PUBLICIDAD DIRECTA	<ul style="list-style-type: none"> - Se tiene un contacto directo con el consumidor potencial. Es una publicidad individual y personalizada. - El objetivo es familiarizar al consumidor potencial con el producto o servicio, con el productor, y mostrar las ventajas de su compra, así como informarle de los puntos de adquisición. Pretende mantener la clientela y atraer nuevos consumidores
PUBLICIDAD EXTERIOR	<ul style="list-style-type: none"> - Son los medios que se usan como publicitarios y que se encuentran en los lugares públicos (Carteles, vallas publicitarias, papeleras, ...)
PRENSA ESCRITA	<ul style="list-style-type: none"> - Las formas más comunes son: (i) los comunicados (textos relacionados con una actividad actual como un aniversario o un nuevo lanzamiento), (ii) los anuncios (textos, fotografías o dibujos) y (iii) los encartes (folletos colocados entre las páginas de la publicación).
RADIO	<ul style="list-style-type: none"> - Sus ventajas: la flexibilidad geográfica, la cobertura nacional y el menor coste que la televisión, entre otras. - Inconvenientes: encontramos que el impacto es de corta duración y que la audiencia no se puede comprobar con facilidad
CINE	<ul style="list-style-type: none"> - Requiere menos inversión publicitaria, existe falta de hábito por parte de los anunciantes de utilizar el medio, como medio publicitario.
TELEVISIÓN	<ul style="list-style-type: none"> - Medio de gran desarrollo debido a sus características intrínsecas y sus implicaciones socioeconómicas. Existen diversas formas:
(i) El <i>Spot</i> ,	<ul style="list-style-type: none"> - Es una <i>película</i> que se intercala entre programas, con una <i>duración de entre 20 y 30 segundos</i>.
(ii) <i>Patrocinios televisivos</i> ,	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Acuerdos económicos</i> entre el anunciante y la televisión, para asociar el producto con las distintas modalidades de programación televisiva
(iii) <i>Publirreportaje</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Son <i>emisiones especiales de larga duración</i> relacionadas con la empresa o con los productos suministrados por ella.
(iv) <i>Bartering</i>	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Propiedad de un fabricante</i> o de una productora cedidos a las cadenas a cambio de espacios publicitarios
(v) <i>Telepromoción</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Ejemplos: <i>juegos o concursos</i> dirigidos al espectador, se integran en la promoción a través del teléfono o el envío de testigos de compra.

Fuente: elaboración propia

4.2. LA PROMOCIÓN

4.2.1. Definición de Promoción

La variable promoción es una variable estratégica de la comunicación comercial orientada a la acción que busca impulsar la compra de un producto o servicio (Smith, 1993); y en ocasiones es un término reservado para las actividades que complementan a la publicidad y a la venta personal (Watson et al., 1990). Así, de la definición de promoción de ventas se asumen tres objetivos amplios: (i) *estimular* la demanda de usuarios, (ii) *mejorar el desempeño* en las funciones de mercadotecnia de los distribuidores y (iii) *complementar y coordinar* las actividades de publicidad, fuerza de ventas y relaciones públicas (Rivera & De Juan, 2001).

La promoción de ventas incluye todas las formas de comunicación, excepto relaciones públicas, venta personal o publicidad, que llaman la atención sobre una idea o un producto y/o refuerzan el mensaje de la publicidad (Krugman et al., 1994). Y puede ser definida como *incentivos a corto plazo para aumentar la venta de un producto o servicio*. Mientras la mayoría de los publicistas están orientados hacia la participación de mercado y las ventas a través de la imagen y una lealtad del cliente a largo plazo; la promoción de ventas se orienta a obtener participación de mercado por la acción inmediata. De esta manera, la promoción tiene como principal objetivo la inducción como medio de la acción a corto plazo, teniendo como subobjetivo la lealtad del cliente a largo plazo y tratando de influir directamente la conducta del consumidor. Así, Blythe (2000) indica que la promoción consta de diversas actividades diseñadas para dar un impulso temporal a las ventas (tales como el cambio de cupones, muestras gratuitas, los dos por uno, etc..) que agregan una recompensa inmediata que acelere el proceso de decisión de compra.

Por otro lado, Arens (1999) señala el carácter inductor de la promoción a través del ofrecimiento de incentivos extras durante el proceso de decisión de compra para mejorar o acelerar el movimiento del producto o servicio desde el productor hasta el consumidor. De esta definición recogemos *tres componentes importantes de la variable promoción*: (i) que puede ser usada en cualquier lugar del proceso de marketing: del productor al distribuidor, del distribuidor al cliente o del productor al cliente, (ii) que normalmente supone una recompensa directa (tales como dinero, premios, productos extra, regalos...) que provee incentivos extra a la compra y (iii) que está diseñada para acelerar el proceso de venta.

Shimp (1997) apoya esta perspectiva inductora al indicar que además, las promociones se refieren al uso de cualquier *incentivo* dado por el productor provisto para inducir al intermediario y/o consumidor a comprar una marca y también para alentar a la fuerza de ventas a una comercialización más agresiva. El incentivo es adicional a los beneficios básicos provistos por la marca y cambia temporalmente el precio o valor percibido de la misma.

Por otro lado, encontramos que la promoción también es definida como un conjunto de estímulos que, de una forma no permanente y a menudo localmente, van a reforzar temporalmente la acción de la publicidad y/o la fuerza de ventas, y que son puestos en funcionamiento para fomentar la compra de un producto específico. Su objetivo es impulsar crecimiento y la expansión, a través de la consecución de mayores y mejores ventas, de manera rentable (Rivera et al., 2000). Por ello, uno de los principales beneficios de la promoción de ventas como técnica es que disminuye la atención del precio como elemento competitivo particularmente si la promoción no se basa en descuentos monetarios (Blythe, 2000).

En la *tabla 4.11* que se muestra a continuación presentamos un resumen de las definiciones más destacadas sobre la variable promoción:

TABLA 4.11: RESUMEN DEFINICIONES DE PROMOCIÓN

AUTOR	DEFINICIÓN DE PROMOCIÓN
Smith (1993)	Variable estratégica de la comunicación comercial orientada a la acción que busca impulsar la compra de un producto o servicio
Watson et al., (1990)	En ocasiones es un término reservado para las actividades que complementan a la publicidad y a la venta personal
Rivera et al., (2002)	Tres objetivos amplios: (i) estimular la demanda de usuarios, (ii) mejorar el desempeño en las funciones de mercadotecnia de los distribuidores y (iii) complementar y coordinar las actividades de publicidad, fuerza de ventas y relaciones públicas
Krugman et al., (1994)	Incluye todas las formas de comunicación, excepto relaciones públicas, venta personal o publicidad, que llaman la atención sobre una idea o un producto y/o refuerzan el mensaje de la publicidad
Blythe (2000)	El principal objetivo es inducir a la compra a corto plazo. El subobjetivo: conseguir la lealtad del cliente a largo plazo
Arens (1999)	Carácter inductor de la promoción a través del ofrecimiento de incentivos extras
Shimp (1997)	Uso de cualquier incentivo dado por el productor para inducir al consumidor a comprar una marca y también para alentar a la fuerza de ventas a una comercialización más agresiva

Fuente: elaboración propia

4.2.2. Características de la Promoción

Una de las características más destacadas de la promoción es la que señala su *capacidad para ayudar a construir y reforzar la imagen de marca, incrementar la lealtad del usuario e invitar a nuevos usuarios a unirse al segmento* (Smith, 1993). Aunque a veces, se critica que la promoción de ventas no es efectiva por las siguientes razones: la lealtad de los consumidores sólo se da mientras dura el efecto de la promoción, algunos consumidores que han comprado la marca durante la promoción comprarán otras marcas de la competencia si estas también utilizan tácticas promocionales y existirá un grupo de consumidores que no comprarán las marcas a pesar de los incentivos que se ofrezcan.

En la literatura encontramos que existen diversas *tipologías de promociones*. Por ejemplo, (Smith, 1993) distinguen entre promociones *al consumidor*, promociones *al distribuidor* y promociones *a la fuerza de ventas*. Este autor señala también que algunas promociones no solamente son inefectivas desde el punto de vista de comunicación sino que también pueden dañar la imagen de la marca o disminuir el flujo de ingresos. Inclusive, algunas promociones pueden atraer exclusivamente consumidores promiscuos que solamente compran la marca cuando está de oferta y por tanto, crear subidas temporales de las ventas, las cuales son seguidas de caídas bruscas. Por su parte, Batra et al.,(1996) señalan una tipología más sencilla de promociones: las promociones hacia el consumidor y las promociones hacia el distribuidor.

4.2.3. La operacionalización de la Promoción

Son diversos los autores que coinciden en señalar cuales son los principales ítems a través de los que se operacionaliza la variable promoción (Smith, 1993; Watson et al., 1990; Shimp, 1993; Blythe, 2000; Arens, 1999; O'Guinn et al., 1990; Krugman et al., 1994; Rivera et al., 2002). Estos ítems son presentados y explicados en la *tabla 4.12*, que mostramos a continuación.

TABLA 4.12.: ÍTEMS OPERACIONALIZACIÓN PROMOCIÓN

ÍTEM	DEFINICIÓN-EXPLICACIÓN
MAILING O PUBLICIDAD DIRECTA POR CORREO	(i) Mailing de información, (ii) Mailing de invitación, (iii) Concursos y premios y (iv) Catálogos de elección Medios utilizados: Cartas, folletos, catálogos, muestras...
ACCIONES DE TIPO ECONÓMICO Sobre su forma o sobre el paquete (packaging)	<ul style="list-style-type: none"> - Descuentos. - Ofertas especiales por tiempo determinado. - Ventas en lotes. - Contenedores de segundo uso. - Forma de paquetes, objetos de decoración, regalo. - Presentaciones promocionales.. - Soporte de información, sobre promociones, regalos,...
COLECCIONES	Tienen más éxito las que permiten la existencia de un mercado secundario al que poder acceder. Hay un sin fin de productos coleccionables: sellos, cromos, monedas, billetes, facsímiles, vajillas, etc.
REGALOS DE PROPAGANDA Y PUBLICIDAD	Son regalos que llevan sobre sí mismos publicidad de marca o de producto. Sirven de soporte a acciones de recordatorio. El material más usado es: gorras, banderas, adhesivos, posters de decoración, útiles decorativos, brazaletes, camisetas, llaveros, cerillas, paraguas, etc.
CONCURSOS a) Sorteos o premios de azar: donde sólo la suerte determina al ganador, b) Concursos con participación: donde lo que haga el concursante en mayor o menor grado, le servirá para obtener los premios prometidos	Son la competencia abierta entre diversas personas, entre las cuales concurren las mismas condiciones para acceder a un determinado premio. Sorteos combinados con la lotería nacional, quinielas, etc. Concursos de televisión, radio, etc...
GALARDONES	Diplomas de honor , medallas y trofeos, libro de honor...
MUESTRAS	Son premios honoríficos que se ofrecen mediante concurso o simple participación en sistemas relacionados con la promoción Existen diferentes tipos: <ul style="list-style-type: none"> - Para juguete o para colección. - Demostrativos de productos. En la Universidad Carlos III se han realizado diversas promociones apoyándose en el reparto de muestras: <i>latas de Radical Fruit Company, Seven Up, Sienna de Schewepes, chicles Trex y Actimol, patatas fritas de Panrico, etc.</i> - Responder un test o eliminatorias previas.
TARJETAS	Permiten la prueba del producto, normalmente una pequeña parte del mismo con un envasado especial.
OFICINAS DE SERVICIOS	Suelen ser gratis totalmente o en parte. Tipos: (i) Oficinas de asesoramiento, (ii). Oficinas de agente de trabajo, (iii) Oficinas de información y (iv) Oficinas de gestiones
ACCIONES SOBRE LUGARES	Colegios, universidades, hospitales, calle, punto de venta...

Fuente: elaboración propia

4.3. LAS RELACIONES PÚBLICAS

Las relaciones públicas son, al igual que la publicidad y que la promoción, una herramienta estratégica de marketing, y más en concreto de la comunicación comercial. Según Philip Kotler, existen tres formas a través de las cuales las relaciones públicas apoyan los esfuerzos de marketing: (i) mediante la construcción de crecimiento y *credibilidad* para el producto o la compañía a través de las noticias y comunicaciones en un contexto editorial, (ii) generando *apoyo* a la fuerza de ventas y *entusiasmo* al distribuidor y (iii) mediante la creación de *artículos favorables* sobre el producto o la compañía, que ayudan a vender el producto

4.3.1. Definición de Relaciones Públicas

Una de las definiciones más aceptadas unánimemente es aquella que indica que las relaciones públicas implican y tienen como objetivo primordial el desarrollo y el mantenimiento de relaciones cordiales con los diferentes públicos por los que se ve afectada la empresa. Estos públicos comprenden los diferentes grupos de los cuales depende la organización. Incluye los empleados, inversores, proveedores, clientes, distribuidores, legisladores, la comunidad, los medios y aún la competencia. Muchos de estos grupos a menudo tienen diferentes y conflictivos intereses con la organización (Smith, 1993).

Algunos autores consideran que las relaciones públicas pueden ser interpretadas como una actividad corporativa (tal como la comunicación corporativa) más que una actividad de producto (tal como la publicidad de producto). Pero la diferencia de las relaciones públicas estaría en que éstas tratan de satisfacer a los grupos externos que demandan una responsabilidad social y ética de la empresa.

Por otra parte, las relaciones públicas destacan el aspecto promocional de los directivos, el cual está orientado a incrementar la confianza entre la compañía y sus diferentes públicos. Combinado con las otras técnicas de comunicación, las relaciones públicas también están dirigidas según Shimp (1993) a alentar la conducta de compra, las promociones de los productos, la promoción de buena voluntad. Igualmente a preparar las comunicaciones internas, a tratar de disminuir la imagen pública negativa de la firma, a desarrollar negociaciones con instituciones gubernamentales, y a asesorar y aconsejar a la organización las respecto de diversos asuntos públicos.

Se pone de manifiesto, por tanto, que son varias y diversas las definiciones de relaciones públicas que encontramos en la literatura; así como en organismos y asociaciones de reconocido prestigio como el *Instituto de Relaciones Públicas del Reino Unido* que define relaciones públicas como “los esfuerzos planificados y sostenidos para establecer y mantener confianza y entendimiento mutuo entre una organización y sus públicos”. O la definición que las *asociaciones de RP en una*

asamblea mundial en el año 1978 (Declaración Mexicana) hicieron de las relaciones públicas: “la práctica de las relaciones públicas es el arte y la ciencia de analizar las tendencias, predecir sus consecuencias, aconsejar a los líderes de opinión e implementar programas planificados de acción que servirán a la organización y al interés público”.

En la *tabla 4.13* presentada a continuación se resumen las principales definiciones al respecto de las Relaciones Públicas.

TABLA 4.13.: RESUMEN DEFINICIONES DE RELACIONES PÚBLICAS

AUTOR	DEFINICIÓN DE RELACIONES PÚBLICAS
Smith (1993)	Implican y tienen como objetivo primordial el <i>desarrollo y el mantenimiento de relaciones cordiales</i> con los diferentes públicos por los que se ve afectada la empresa
Shimp (1993)	Destacan el aspecto orientado a <i>incrementar la confianza</i> entre la compañía y sus diferentes públicos Alentar la conducta de compra (...), tratar de <i>disminuir la imagen pública negativa de la firma</i> , desarrollar negociaciones con instituciones gubernamentales, y asesorar a la organización las respecto de diversos asuntos públicos.
Instituto de Relaciones Públicas del Reino Unido	Son esfuerzos planificados y sostenidos para <i>establecer y mantener confianza y entendimiento</i> mutuo entre una organización y sus públicos.
Declaración Mexicana de 1978	Es el arte y la ciencia de analizar las tendencias, predecir sus consecuencias, <i>aconsejar a los líderes</i> de opinión e implementar programas planificados de acción que servirán a la organización y al <i>interés público</i> ”.

Fuente: elaboración propia

4.3.2. Características de las Relaciones Públicas

Las relaciones públicas son actividades estratégicas *que requieren de la planificación y el esfuerzo* (Blythe, 2000), ambos orientados al establecimiento y *mantenimiento de una buena imagen* y un mutuo entendimiento entre la organización y sus públicos (Institute of Public Relations, 1984) . Además son parte de la función gerencial que se focaliza en las relaciones y comunicaciones que los individuos y organizaciones tienen con otros grupos (llamados públicos) con el propósito *de crear una buena imagen mutua* (Arens, 1999) además, forman parte de un proceso responsable por manejar las relaciones de la empresa con varios públicos. Estos públicos pueden incluir los clientes pero no necesariamente están limitados a ellos, puede extenderse a proveedores, accionistas, etc...

Así, las relaciones públicas se caracterizan por ser una función de mercadotecnia y administración que se ocupa de las *comunicaciones que generan buena* voluntad entre una empresa y sus diferentes grupos de interés (O'Guinn et al., 1990). Además, y dado que los consumidores están expuestos a mucha publicidad en nuestros días, a veces tratan de evitarla y se vuelven escépticos cuando se encuentran expuestos a ella. Por este motivo, cuando se quiere alcanzar a ciertos consumidores con unos mensajes más creíbles, se utilizan las relaciones públicas (Batra et al., 1996).

Las relaciones públicas integran *tanto relaciones internas como externas* de la organización (Caywood, 1997), por lo que suponen un nuevo nivel de liderazgo gerencial que además utiliza un amplio conjunto de estrategias y tácticas gerenciales. Esto supone que las relaciones públicas implican el uso integrado de estrategias y tácticas usadas en marketing o publicidad. Esta definición es coherente con la propuesta por el comité de Public Relations News para quienes las relaciones públicas se caracterizan por ser una función organizativa de gestión. Pero además, agregan que se requiere una *responsabilidad social* en su desempeño ya que deben servir para los intereses públicos y debe lograr una aceptación pública (Reilly, 1987).

Una de las características más destacadas de las relaciones públicas hace referencia al interés de esta herramienta en crear una imagen favorable de la compañía o de la organización en la mente del consumidor; para ello se crea una nueva historia o evento que traiga al producto o a la compañía a la atención pública (Blythe, 2000). Se asume que una nueva historia es más probable de ser leída y creída que una publicidad. Puesto que las relaciones públicas difieren de la publicidad en que el mensaje no es pagado, el *rol estratégico de las relaciones públicas es mantener la reputación de la organización*, y como tal, su interés consiste en *construir una imagen favorable a largo plazo más que ganar una venta rápida* (Blythe, 2000). Este autor señala igualmente que las relaciones públicas disminuyen los efectos de la publicidad negativa, mejoran la motivación del empleado, potencian la efectividad de la publicidad y de la fuerza de ventas. Sin embargo, no son objetivos de las relaciones públicas el incremento directo de las ventas, cambiar algo que es negativo para la compañía en el corto plazo o reemplazar otras actividades promocionales.

Además, otro de los roles básicos de las relaciones públicas es construir confianza entre los directivos y sus públicos (Smith, 1993), a parte de aconsejar y advertir (sobre todo cuando las decisiones empresariales tienen implicaciones significativas para los públicos de la organización) al mercado Shimp (1993).

Por otro lado, también encontramos que la literatura hace referencia a *diferentes tipologías* existentes al respecto de las relaciones públicas. Así, por ejemplo, Shimp (1993) define la existencia de dos clases de *relaciones públicas*: las *reactivas* y las *proactivas*. Las primeras (reactivas), están dirigidas por los objetivos de marketing de la compañía y como tal es otra herramienta adicional a la publicidad y a la promoción de ventas. Por su parte, las segundas (proactivas), se dan en respuesta a las influencias externas y tratan de controlar los cambios que tienen consecuencias negativas para la organización, intentan reparar la reputación de la compañía, prever la erosión del mercado y recuperar ventas perdidas.

Por su parte, Blythe (2000) diferencia entre dos tipos de relaciones públicas: las internas y las externas. Las internas utilizan noticias institucionales, programas de entrenamiento y eventos sociales para lograr una imagen positiva. Las externas usan las comunicaciones a través de los medios, periódicos y revistas. Aquí se trata de ofrecer artículos que estimulen el interés del lector.

Este autor señala que las relaciones públicas, aparte de a los consumidores, se dirigen a otros públicos: accionistas, para los cuales la compañía produce reportes anuales; los departamentos del gobierno a los cuales brindan información coherente con la legislación vigente; los grupos de presión externa tales como los medioambientales o grupos de negociación, a quienes se otorga información para legitimizar socialmente las acciones de la firma.

Algunos autores también señalan la existencia de ciertas *controversias entre las relaciones públicas y otras variables de la comunicación comercial*. Por ejemplo, Smith (1993) indica la existencia de un solapamiento entre las relaciones públicas y los actos, actos corporativos, relaciones con la comunidad, relaciones corporativas y comunicaciones corporativas, confundándose a veces las relaciones públicas con las “relaciones con la prensa”.

De igual forma, este autor señala diversos aspectos que distinguen a las relaciones públicas de la publicidad (algunos de ellos ya fueron señalados en el apartado 4.1.2. Características de la publicidad): (i) la publicidad se centra en la venta de bienes y servicios, las relaciones públicas se centran en generar una comprensión pública e incrementar la confianza para la organización, las cuales indirectamente contribuyen a las ventas. (ii) la publicidad trabaja a través de los medios masivos, las relaciones públicas funcionan a través de un amplio rango de canales de comunicación: folletos, presentaciones, eventos especiales, discursos... (iii) la publicidad se dirige principalmente a las audiencias externas (consumidores de los bienes vendidos), las relaciones públicas se dirigen tanto a públicos internos (empleados) como a audiencias externas (stakeholders), (iv) la publicidad es una forma de comunicación más estrecha y las relaciones públicas tienen un enfoque más amplio, pues tienen que ver con las políticas y actividades de toda la organización, desde las relaciones con los stakeholders hasta la manera en la que la recepcionista responde a las llamadas telefónicas.

Una diferencia interesante al respecto de las relaciones públicas es que este término contempla una definición más amplia que la de publicidad o promoción, ya que su definición involucra todas las técnicas que se usan para construir una confianza y relaciones con los diferentes públicos (Smith, 1993).

Krugman et al., (1994) apoyan esta perspectiva indicando que las relaciones públicas integran muchas prácticas para construir confianza y relaciones cordiales con varios públicos (empleados, accionistas, proveedores, gobierno y población en general). Algunas firmas se refieren a sus relaciones públicas como “asuntos públicos” para indicar la función de comunicarse con agentes del gobierno, políticos, sindicatos...entre otros. De igual forma, este autor señala que las relaciones públicas a menudo son definidas como la comunicación y relaciones de la firma con varios públicos incluyendo empleados, potenciales, reclutados, socios, clientes actuales y potenciales, proveedores, gobierno y la sociedad en la cual opera.

En la *tabla 4.14.* presentamos un resumen de las características más destacadas señaladas anteriormente sobre las relaciones públicas.

TABLA 4.14.: RESUMEN CARACTERÍSTICAS DE LAS RELACIONES PÚBLICAS

AUTOR	CARACTERÍSTICAS DE RELACIONES PÚBLICAS
Institute of Public Relations (1984)	Su objetivo básico es el <i>mantenimiento de una buena imagen</i> y un <i>mutuo entendimiento</i> entre la organización y sus públicos
Reilly (1987)	Requieren una <i>responsabilidad social</i> en su desempeño ya que deben servir para los intereses públicos y deben lograr una <i>aceptación pública</i>
O'Guinn et al. (1990)	Son una función de mercadotecnia y administración que se ocupa de las comunicaciones que generan <i>buena voluntad</i> entre una empresa y sus muchos grupos de público interesados.
Shimp (1993)	Define la existencia de <i>dos clases de relaciones públicas</i> : las <i>reactivas</i> y las <i>proactivas</i>
Smith (1993)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Se centran en <i>generar una comprensión pública e incrementar la confianza para la organización</i>, las cuales indirectamente contribuyen a las ventas ▪ Funcionan a través de un amplio rango de canales de comunicación: folletos, presentaciones, eventos especiales, discursos... ▪ Se dirigen tanto a <i>públicos internos</i> (empleados) y a <i>audiencias externas</i> (stakeholders).
Batra et al. (1996)	Las relaciones públicas se utilizan cuando se quiere alcanzar a ciertos consumidores con unos mensajes más creíbles.
Caywood (1997)	Integran <i>tanto relaciones internas como externas</i> de la organización e implican el uso integrado de <i>estrategias y tácticas</i> usadas en marketing
Arens (1999)	Forman parte de un <i>proceso responsable</i> por manejar las relaciones de la empresa con varios públicos.
Blythe (2000)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Son actividades estratégicas que requieren de la <i>planificación y el esfuerzo</i> ▪ El objetivo es <i>crear una imagen favorable de la compañía</i> en la mente del consumidor (<i>rol estratégico</i>) para ello deben <i>mantener la reputación de la organización</i> ▪ Su interés consiste en <i>construir una imagen favorable a largo plazo más que ganar una venta rápida</i> ▪ Disminuir los efectos de la publicidad negativa ▪ El mensaje no es pagado ▪ Diferencia entre dos tipos de <i>relaciones públicas</i>: <i>internas y externas</i>.

Fuente. Elaboración propia

4.3.3. La operacionalización de las Relaciones Públicas

Para la operacionalización de las relaciones públicas encontramos que existen varios autores (Smith, 1993; Shimp, 1993; Krugman et al., 1994; Blythe, 2000; Arens, 1999; O'Guinn et al., 1990; Cutlip et al., 1994; Grunig, 1993) que coinciden en señalar los ítems más utilizados para este efecto, distinguiendo entre la operacionalización de Relaciones Públicas Internas y Externas. Un resumen de dichos ítems se presentan en las *tablas 4.15. (RP Internas) y 4.16 (RP Externas)* que se muestran a continuación.

TABLA 4.15.: ÍTEMS OPERACIONALIZACIÓN RP INTERNAS

ÍTEMS DE RELACIONES PÚBLICAS INTERNAS	DEFINICIÓN
Tablones de anuncios	Se exponen temas de interés para el personal: horarios, días festivos, comunicados, cambios organizativos, avisos, etc...
Prensa o revistas internas	De diferente periodicidad con información sobre la evolución de la empresa, datos de resultados económicos, nuevas actividades de la organización, etc. Newsletters u hojas semanales o quincenales que circulan por la empresa. Con información diversa: discurso del presidente de la compañía, noticias de carácter social del personal como bodas, nacimientos...
Documentación general	Cartas, informes, folletos, emails...
Convenciones y actos de empresa	Son de corta duración y se celebran de forma anual o semestral. El objetivo es hacer partícipe a los empleados de diferentes acontecimientos (celebración de la Navidad con la copa que se ofrece, con motivo de la convención anual de la empresa..). Se pretende difundir una imagen positiva entre los empleados.
Jornadas de puertas abiertas	A los familiares de los empleados
Días de confraternización	Reuniones de todos los empleados de la empresa en la uqe se debate diversos aspectos y se ofrece un almuerzo o cena
Visitas guiadas de colaboradores de otras delegaciones	Para que todos los empleados conozcan las diferentes plantas u oficinas. Y puedan tener una visión global de la empresa.
Regalos de empresa	Se hacen a proveedores, clientes, accionistas o en general a alguien relacionado con la empresa, como expresión de reconocimiento, recuerdo o afecto.
Seminarios, jornadas y conferencias	Son gratuitos para personal de la empresa. Con el objetivo de formarles o actualizarles tanto en el conocimiento de diferentes material útiles para el desarrollo de su trabajo dentro de la empresa como a nivel profesional en general.
Libro blanco	Manual con la filosofía y la misión de la organización
Buzón de sugerencias	Con o sin formularios. Anónimo. También para publico externo.
Memoria y balance anual	Informe sobre datos económicos de la empres para que lo empleado spuedan conocer su marcha.
Manual del empleado	Dossier con indicaciones de ulitidad para el empleado (numeros de teléfono, direcciones, cargos...)

Fuente: elaboración propia

TABLA 4.16.: ÍTEMS OPERACIONALIZACIÓN RP EXTERNAS

ÍTEMS DE RELACIONES PÚBLICAS EXTERNAS	DEFINICIÓN-EXPLICACIÓN
Publicity	Consigue notoriedad para una persona o cosa, es menos costosa y se expresa sin ánimo de persuadir, es más creíble.
Notas o comunicados de prensa	Son una reproducción total o parcial de la información emitida por un medio de comunicación. La empresa emisora del mensaje suele aparecer en la nota de prensa, se limita a informar sobre aspectos diferentes relacionados con la vida de las empresas (nuevos productos, adquisiciones, ampliaciones..)
Gacetilla de prensa	Consta de una hoja en la que se comunica algo a los medios que éstos no están obligados a publicar.
Dossier de prensa	Es material informativo dirigido a los medios de comunicación Suele ir acompañado de material de apoyo.
Rueda de prensa	Consiste en convocar a representantes de diferentes medios de comunicación para que asistan a la presentación pública de una información. Se consigue difundir información sobre la empresa, su imagen, sus productos.
Newsletter	Es una hoja informativa que contiene información de carácter específico y que es de interés para una audiencia determinada ya sea interna o externa. Su periodicidad es diversa.
Acciones de lobby	Es la relación que tiene la empresa con el gobierno. Se trata de persuadir a figuras políticas para obtener su apoyo.
Publicidad institucional	Da a conocer como es la empresa y cuales son sus valores y creencias.
- Folletos institucionales - CD institucional - Página WEB - Vídeo mailing	Publicidad a nivel de la corporación Son CD's que explican que es lo que se hace en la empresa. Con información completa sobre la compañía Son videos institucionales que se envían por correo.
Publirreportaje	Son anuncios de carácter explicativo, suelen mostrar el proceso de fabricación o las preocupaciones sociales de la empresa. Puede ir insertado en diversos medios.
Ferias, exposiciones y salones:	Son reuniones profesionales, su objetivo es presentar productos, servicios y novedades de la empresa tanto a clientes interesados como a profesionales del sector.
Concursos y premios:	No están vinculados a la compra de un producto o servicio, en los que se otorgan premios. - Los premios están relacionados con las artes o las ciencias (business game) - Todas estas actividades puede realizarlas la empresa directamente o a través de una <i>Fundación</i> constituida por ésta que es la que organiza las actividades filantrópicas ² .

Fuente: elaboración propia

² Por ejemplo, la Fundación Ramón Areces. Constituida por el antiguo presidente de El Corte Inglés en 1976 y que tiene como objetivo fomentar y desarrollar la investigación científica, la educación y la cultura en general.

ÍTEMS DE RELACIONES PÚBLICAS EXTERNAS	DEFINICIÓN-EXPLICACIÓN
Jornadas, cursos, seminarios y congresos	Su objetivo es formativo y divulgativo. Se realizan para poner al día y adquirir conocimientos sobre determinados temas de interés para la empresa o el sector. Pueden organizarse para el propio personal de la empresa o para personal externo a ella. Se aprovecha la ocasión para promocionar nuevos productos o servicios que la empresa haya desarrollado.
Visitas guiadas:	Implica recibir en la empresa, oficina o fábrica a un grupo de personas de diversa índole y relación con la empresa, pueden ser estudiantes, potenciales clientes, clientes actuales, partners, etc... El objetivo es dar a conocer la empresa, se enseñan las instalaciones de la mano de una persona de la empresa, se suelen ofrecer demostraciones de los productos, muestras...
Gestión de acontecimientos públicos: fiestas, presentaciones y actos sociales, eventos académicos, ..	El objetivo es promocionar y difundir la imagen y su buen hacer de la empresa ante diferentes públicos
Actividades de Patrocinio Actividades de Mecenazgo	Aportaciones que hace una empresa a una actividad que puede ser deportiva ¹ , cultural ² , benéfica ³ o científica ⁴ , organizada por otros para impulsarla y apoyarla económicamente. Ayudan a la empresa a incrementar su conocimiento y notoriedad, a reforzar su identidad empresarial, a demostrar buena voluntad, patrocinando actividades o exposiciones ⁵ . Se centran sobre todo en el apoyo y la financiación de actividades culturales tratando de cubrir la demanda de este tipo de bienes.
Padrinazgos	Sirven para demostrar a la comunidad un servicio de bien. Ejemplo: apadrinar plazas, hospitales, etc.
Donaciones	Las hacen las instituciones, asegurándose que la comunidad se de por enterada de las mismas
Clubs de Clientes:	Están formados por clientes que por diversas razones forman un grupo de especial interés o atención para la empresa
Inserts	Son publicaciones institucionales que vienen abrochadas en la página central de una revista. Puede ser un librito o una hoja.
Regalos empresariales	Se hacen cuando sucede algo importante en la empresa. Siempre se tiene que notar quien es el que regala, y saber que va a ser del agrado de la persona que lo reciba.
Ceremonial y protocolo	Son leyes que se utilizan en actos públicos que ordenan participación de personas

Fuente: elaboración propia

¹ Fortuna patrocina las actividades de vela o Ford como coche oficial de la vuelta ciclista a España 2003, o el patrocinio de expediciones al Polo Norte.

² El BSCH patrocina junto con la Fundación Amigos del Museo del Prado la publicación de la “Guía de Goya” en español e inglés

³ El Club de Golf Bonalba en Alicante patrocina el 2º torneo benéfico de golf a favor de la Asociación de Parálíticos Cerebrales.

⁴ La Fundación Auna de Retevisión patrocina diferentes iniciativas para el desarrollo de la Sociedad de la Información y Nuevas Tecnologías

⁵ Patrocinio de Páginas Amarillas a favor del voluntariado con el “Día para marcar la diferencia” celebrado en el Reino Unido.

5. CONCLUSIONES

- Conforme a lo revisado en este capítulo no existe una *definición* ampliamente aceptada sobre *comunicación comercial*. Es por ello que consideramos de interés para nuestra investigación, adoptar una perspectiva que contemple diferentes dimensiones: por un lado tomamos comunicación comercial como un *proceso*, en el que toman parte activa un emisor y un receptor, de manera que solamente se consigue comunicar, en sentido propiamente dicho, cuando existe un pensamiento compartido entre ambos. Además, desde el punto de vista del estudio que nos ocupa, también es interesante destacar que la definición de comunicación abarca tanto lo relacionado con la trasmisión, la entrega o el intercambio de información por medio hablado o escrito así como los medios a través de los cuales se comunica

Igualmente, nos interesa subrayar el aspecto de la comunicación que alude a la existencia de un *elemento intencional*, que hace que su razón de ser sea conseguir una respuesta del alumno; para lo cual, a lo largo del proceso de comunicación se utilizan diversos tipos de estímulos (palabras, colores, música...)

- Por otro lado, un análisis del proceso de la comunicación comercial nos muestra que éste forma parte de la estrategia de marketing y por tanto, contribuye a generar una *ventaja competitiva* dado que permite mejorar la percepción del mercado destacando las cualidades (tangibles e intangibles) deseadas por los alumnos, y por tanto ayuda a limitar las elecciones de éstos a través de la construcción de preferencias de marca. Esto nos lleva a asumir que el adecuado desarrollo y la aplicación de una estrategia de comunicación comercial facilita la diferenciación de la Universidad.
- Al igual que ocurre con la comunicación comercial, la literatura nos presenta también diferentes maneras de definir las variables de comunicación comercial analizadas en esta investigación: (1) Publicidad, (2) Promoción y (3) Relaciones Públicas.

(1) La Publicidad:

- Para nuestra investigación, los aspectos más interesantes de las diferentes *definiciones de publicidad* que nos muestra la literatura son los que destacan que: (i) es un *elemento del proceso de marketing*, en concreto, un instrumento de la comunicación de marketing cuya función principal es la de comunicar hechos e imágenes sobre productos, servicios e ideas, puede ser considerada como una “subpolítica” de marketing puesto que implica un proceso de comunicación entre la empresa y su mercado, (ii) es *comunicación de información* estructurada y no personalizada con una finalidad claramente comercial, además de informar, trata de persuadir para influir en la decisión de compra sobre los productos y servicios, (iii) requiere tener en cuenta la

experiencia, el mensaje y las señales o símbolos, (iv) es unilateral puesto que no hay respuesta o feedback, y masiva, es decir, llega a gran cantidad de personas a través de los mass-media y (v) si se alude a aspectos económicos, la publicidad puede ser definida como la inserción de un *mensaje pagado en un medio de comunicación*.

- Por lo que se refiere a las *características de la publicidad*, para esta investigación recogemos que: (i) destacan cuatro funciones básicas: la precipitación, la persuasión, el refuerzo y el recuerdo (ii) la publicidad funciona para legitimizar la decisión de compra sobre todo, en la evaluación postcompra y en el recuerdo, buscando inducir a la repetición de compra. A veces, el principal rol de la publicidad es actuar como recordatorio de la compra y uso de la marca, (iii) se apoya en atractivos emocionales para promover la imagen del producto, (iv) tiende a añadir valor intangible a los bienes o servicios y hace una contribución moderada a la rentabilidad
- En cuanto a los *ítems* destacados por la *literatura para la operacionalización de la variable Publicidad*, en el caso de nuestro estudio lo más destacados son: (i) la publicidad directa, (ii) la publicidad exterior y (iii) la prensa escrita.
 - (i) En la *publicidad directa* se tiene un contacto directo con el consumidor potencial (teléfono, por correo o cara a cara). El objetivo que se persigue es familiarizar al consumidor potencial con el producto o servicio, con el productor, y mostrar las ventajas de su compra, así como informarle de los puntos de adquisición; (“*Usa medios de comunicación masivos para informar sobre la visita de personas relevantes...*”).
 - (ii) La *publicidad exterior* son los medios que se usan como publicitarios y que se encuentran en los lugares públicos (Carteles, vallas publicitarias, papeleras, paradas de tren...); (“*Dispone de herramientas de comunicación para publicitar su marca: carteles, vallas publicitarias...*”).
 - (iii) En la *prensa escrita*, las formas publicitarias más comunes en prensa son: (i) los comunicados (textos relacionados con una actividad actual como un aniversario o un nuevo lanzamiento), (ii) los anuncios (textos, fotografías o dibujos que se refieren a productos o servicios ofrecidos por empresas, clasificados o anuncios por palabras) y (iii) los encartes (folletos colocados entre las páginas de la publicación); (“*Dispone de folletos y boletines sobre jornadas...*”).

(2) La Promoción:

- De las diferentes *definiciones sobre la variable Promoción* que nos ofrece la literatura, para nuestro estudio tomamos las siguientes: (i) es una *variable estratégica de la comunicación comercial* orientada a la acción que busca *impulsar la compra* de un producto o servicio, (ii) su principal objetivo es *inducir a la compra a corto plazo*; el subobjetivo es conseguir la lealtad del cliente a largo plazo, (iii) el carácter inductor de la promoción a través del ofrecimiento de

incentivos durante el proceso de decisión de compra y (iv) que la promoción supone un *conjunto de estímulos* que, de una forma no permanente y a menudo localmente, refuerzan las acciones de la Publicidad, y se ponen en funcionamiento para fomentar o acelerar la compra de un producto específico.

- En cuanto a las *características de la variable Promoción*, recogemos los siguientes aspectos: (i) normalmente supone una recompensa directa (tales como dinero, premios, productos extra, regalos...) que provee incentivos extra a la compra y (ii) su capacidad para ayudar a construir y reforzar la imagen de marca, incrementar la lealtad del usuario e invitar a nuevos usuarios a unirse al segmento.
- De los diversos *ítems* que la literatura señala para *operacionalizar* la variable *Promoción*, nosotros destacamos los siguientes: (i) acciones de tipo económico, como descuentos, ofertas especiales, etc...; (*Facilita la obtención de tarjetas que permiten descuentos y el acceso a diferentes servicios de la Universidad (tarjeta monedero)*), (ii) regalos de propaganda y publicidad y (iii) oficinas de servicios: oficinas de asesoramiento, de información, de gestiones...; (*Tiene oficinas (o personas) especializadas en proveer de información sobre los servicios de la Universidad*).

(3) Las Relaciones Públicas:

- Al igual que en el caso de las dos variables anteriores, existen *diversas definiciones de Relaciones Públicas*. De las que para esta investigación hemos tomado las siguientes: (i) tienen como objetivo primordial el *desarrollo* y el *mantenimiento de relaciones cordiales* con los diferentes públicos por los que se ve afectada la empresa (en nuestro caso sociedad, empresas, opinión pública,...), (ii) son acciones orientadas a *incrementar la confianza y el entendimiento* entre la compañía (Universidad) y sus diferentes públicos y por tanto, indirectamente a alentar la conducta de compra y a disminuir la imagen pública negativa de la firma.
- De la diversidad de *características* planteadas en la literatura sobre *las Relaciones Públicas*, destacamos que (i) su objetivo básico es el *mantenimiento de una imagen favorable de la compañía* en la mente del consumidor (rol estratégico), (ii) requieren una responsabilidad social puesto que pretenden mantener la reputación de la organización, (iii) las relaciones públicas se utilizan cuando se quiere alcanzar a ciertos consumidores con unos *mensajes más creíbles*, (iv) forman parte de un *proceso responsable* por manejar las relaciones de la empresa con varios públicos, (v) son actividades estratégicas que requieren de la *planificación* y el esfuerzo.
- Las *Relaciones Públicas* funcionan a través de un amplio rango de *ítems* (tanto internos como externos), de los que nosotros destacamos: (i) Jornadas de puertas abiertas; (*Jornadas de puertas abiertas al público en general*), (ii) Seminarios, jornadas y conferencias; (*Realiza acciones formativas en otras zonas, para favorecer su desarrollo socioeconómico (programas de verano)*), (iii) Tablones

de anuncios, Prensa o revistas internas, Documentación general o *personalizada*; (*“Informa de puntos de contacto para casos de emergencia”*), (iv) Publicidad institucional, Folletos institucionales, CD institucional, Página WEB, Video mailing, (v) Ferias, exposiciones y salones, (vi) Jornadas, cursos, seminarios y congresos, (vii) Gestión de acontecimientos públicos; (*“Establece relaciones con profesionales y personalidades de reconocido prestigio”*).

CAPÍTULO V: EL PROCESO DECISIONAL DEL CONSUMIDOR

1. PRESENTACIÓN DEL CAPÍTULO

Entre los diversos temas que se han señalado como claves para estudiar el impacto de las variables de marketing en la respuesta competitiva y en la conducta del mercado, se señala la influencia de las percepciones y de los sesgos cognitivos. Esta influencia ha sido reconocida desde hace décadas, pues Weitz (1985) ha sugerido el uso de teorías psicológicas para hacer contribuciones significantes que mejoren la conducta competitiva de las firmas.

Igualmente, según Varadarajan et al., (1999) el conocimiento de los mercados y de su dinámica competitiva, podría beneficiarse del uso de teorías cognitivas (tales como procesamiento de la información, teoría de atribución, categorización, etc...). Por este motivo, en este capítulo nos dedicaremos a analizar las variables relacionadas con la dinámica del consumo y dentro de esto nos centraremos en presentar un modelo cognitivo, basado en la Teoría de Acción Planeada (TAP), que nos permite integrar la variable decisional del mercado con el comportamiento competitivo de la universidad.

En la primera parte del capítulo abordaremos la dinámica relacionada con la decisión. A continuación se describe la problemática decisional relacionada con la disciplina de marketing para luego entrar en detalle sobre la conducta específica del consumidor. Finalmente analizaremos la decisión de compra de la universidad a través del modelo de teoría de acción planeada y de las variables que, conceptualmente, pueden incrementar su poder explicativo y a las que hemos denominado variables motivadoras.

2. LA TOMA DE DECISIONES

2.1. QUÉ ES UNA DECISIÓN

El término decidir proviene del latín "*decidere*" que significa "cortar, separar", aunque existen otros significados ligados a este vocablo como dilucidar, elegir, determinar, resolver, arbitrar, juzgar, optar o pronunciarse. Aunque, la revisión de la literatura nos muestra que no existe una definición ampliamente aceptada del concepto de decisión.

Por su parte, el término *decisor*, se deriva del vocablo inglés *decider*, y suele utilizarse para designar a una persona física o moral que tiene el poder de decisión, desde esta perspectiva, la decisión está asociada a la noción de poder. Taylor (1984) usa el término decisor en diferentes niveles de agregación: individual, grupal,

organizativo o social. En todos los niveles se sigue esencialmente el proceso que caracteriza las elecciones hechas por los decisores individuales¹.

La literatura nos provee de dos niveles para definir qué es la toma de decisiones: (i) el nivel individual y (ii) el nivel grupal.

- (i) En el primero de los niveles, Shull et al., (1970) definen la toma de decisión como: *el proceso humano y consciente que involucra fenómenos sociales e individuales*. Este proceso está basado en hechos reales y premisas valorativas, las que concluyen con la elección de una actividad conductual entre una o varias alternativas, con la intención de moverse a un estado deseado de cosas.
- (ii) A nivel grupal, se considera la toma de decisiones como un proceso organizativo, que se ve modificado tanto por las interacciones de los miembros de la organización como por los procesos cognitivos de éstos (Sayles, 1964). En este nivel, Lawson & Chen (1998), afirman que la toma de decisiones en la organización es un *proceso social influenciado por fuerzas racionales y no racionales* y que incluye tanto componentes de su proceso como de sus resultados.

De igual forma, la literatura sobre decisión, nos presenta diferentes concepciones, que condicionan la explicación de su naturaleza y que se muestran en la *tabla 5.1.* presentada a continuación:

TABLA 5.1.

CONCEPCIONES DEL TÉRMINO DECISIÓN	
La decisión como el proceso por el cual se concluye en una elección	<ul style="list-style-type: none"> ▪ El proceso decisional implica una serie de actos parciales y secuenciales que conducen al decisor desde la toma de conciencia (necesidad de efectuar una elección) hasta la elección de una solución entre las diferentes alternativas. ▪ Se da un proceso de recolección y tratamiento de la información
Significado etimológico de decisión	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Hace referencia a la separación entre creencias y deseos. ▪ El individuo necesita ser libre para decidir
La decisión como una cuestión de información	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La decisión consta de diferentes etapas con necesidades de información distintas. Por ejemplo, la primera etapa requiere generar información, la siguiente necesita de la recogida y tratamiento de la información etc...

¹ Taylor (1984) indica que la teoría e investigación de los aspectos conductuales del procesamiento humano de información y toma de decisiones, son centrales para entender la toma de decisiones en las organizaciones.

CONCEPCIONES DEL TERMINO DECISIÓN	
La decisión como un problema de movilización de los individuos alrededor de un acto a ejecutar	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La decisión demanda al individuo a la acción ▪ Por tanto, deja de ser una variable netamente cognitiva y adquiere además una naturaleza conductual.
La decisión como el compromiso específico a la acción , donde el compromiso implica la movilización de recursos.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ El proceso de decisión empieza cuando alguien reconoce y responde a la necesidad de cambiar el orden social existente. ▪ Por tanto, la decisión señala una explícita intención de actuar.

Tabla 5.1. Fuente: elaboración propia

Tal y como hemos comentado anteriormente, encontramos que además de no existir un concepto de decisión ampliamente aceptado, tampoco se da un consenso entre las diferentes escuelas que lo tratan. Además observamos que la toma de decisiones se presenta como un fenómeno con ciertos matices:

- (i) Implica mecanismos políticos y de luchas por el poder (Crozier & Friedberg, 1977; Allison, 1971),
- (ii) Supone la intervención inconsciente de valores, de creencias y de verdades dogmatizadas (Crozier, 1963; Beyer, 1981)
- (iii) La formulación del problema constituye la etapa más determinante y susceptible de representar un papel distorsionante y de contaminación en el proceso de toma de decisión.
Al respecto, Payne (1990) señala que los problemas decisionales constan de tres componentes básicos: (a) las alternativas disponibles del decisor, (b) los eventos o circunstancias que relacionan acciones a resultados y (c) los valores asociados a los posibles resultados. Bajo esta perspectiva, los problemas de decisión son más difíciles de resolver cuantas mayores sean las alternativas a las que éste se enfrenta.
- (iv) El riesgo de confundir síntomas y problemas es elevado (Braverman, 1974)

Por su parte, Aktouf (1989) en un intento por resumir el panorama anteriormente presentado, nos presenta una definición amplia sobre la decisión. Según este autor, decidir consiste en transformar una voluntad en acto, es el elemento intermedio entre el pensamiento y la acción. Además señala que la decisión requiere de: (i) elecciones constantes, (ii) selección en toda circunstancia dada, de un acto dado y (iii) conocimiento de la manera en la cual se opera y se actualiza esa elección, es decir, del proceso de selección.

En sentido amplio, Mac Crimmon & Taylor (1976) señalan que la toma de decisión constituye un "puente" entre el pensamiento y la acción, y que debe apreciarse como un proceso de solución de problemas que implica una deliberación y una elección que compromete a la acción.

3. LA TOMA DE DECISIONES EN MARKETING

La literatura de gestión estratégica en marketing que estudia los procesos decisionales tiene un reto y una dificultad debida al alto nivel de abstracción y complejidad, pues las decisiones son interdependientes y decisiones previas restringen las decisiones consecuentes. Tanto los problemas decisionales como las acciones prioritarias de los tomadores de decisión están continuamente cambiando.

Un análisis histórico sobre los modelos de decisión en marketing nos muestra la existencia de cinco eras (Leeflang & Wittink, 2000):

- (i) La era caracterizada por la aplicación directa de modelos de investigación de operaciones y gestión científica a los problemas de marketing: 1950-1965.
- (ii) La era caracterizada por la adaptación de modelos para ajustarse a los problemas de marketing, estos modelos cubren mejor la realidad del mercado pero son muy simples: 1965-1970.
- (iii) En la era de los modelos implementables se encuentra un creciente énfasis en aquellos que son una representación aceptable de la realidad y que son fáciles de usar: 1970-1985.
- (iv) En esta etapa, los modelos empiezan a implementarse y crece el interés por los sistemas de apoyo a las decisiones en marketing. En esta era también se ve la aplicación de modelos estructurados que resultan en meta análisis y estudios de la posibilidad de generalizar los resultados: 1985-2000.
- (v) Cambios en la tecnología que estimulan el desarrollo de nuevos sistemas de intercambio y que son una oportunidad y una necesidad para nuevos desarrollos de modelización: 2000-Actualmente. Los últimos veinte años han visto un creciente interés por estudiar la satisfacción y la lealtad del consumidor. Las razones de este interés han sido el deseo práctico de obtener una ventaja competitiva a través de una atención superior al consumidor (Kim & Arnott, 2003).

Existe un creciente interés en la literatura estratégica sobre el aspecto cognitivo de los directivos o el pensamiento y su capacidad de reconocimiento (Walsh, 1995; Ginsberg, 1994), pues se asume que las diferencias individuales en las habilidades cognitivas son un determinante clave en el desempeño organizativo. A este aspecto importante de la literatura estratégica se agrega que entender el proceso decisional del consumidor es crítico para las decisiones estratégicas de las firmas (Moorthy et al., 1997). Sin embargo, según estos autores, es muy sorprendente que las investigaciones empíricas sobre la toma de decisiones de los consumidores se caractericen por una ausencia de una larga tradición en marketing y por existir preguntas fundamentales sin respuestas claras. Como explicación a este panorama algunos autores indican problemas en la recolección de datos y en las medidas usadas mientras que otros se preguntan si realmente se ha entendido la conducta decisional del consumidor (Urbany et al., 1988).

Relacionar el proceso decisional directamente con el desempeño de la firma es problemático dado que el orden causal es ambiguo, la relación probablemente es confusa, y el nivel de análisis de la firma a menudo genera la pregunta relacionada a en qué medida los integrantes de la organización utiliza un proceso racional de decisión (Hough & White, 2003). Además, se ignora la posibilidad de que los tomadores de decisión puedan variar el uso del proceso entre situaciones específicas (Hickson et al, 1986).

La capacidad de pensar es la característica distintiva del ser humano y ha sido estudiada desde hace siglos (Spinoza, 1632-1677); Leibnitz (1646-1716). A principios del siglo XXI su estudio permanece fuerte en diversas disciplinas. Una de las tradiciones más fuertes es la consideración de los tomadores de decisión como racionales y maximizadores de utilidad (Hodgson, 1996). Según Simon (1987) la teoría de la utilidad subjetiva en la toma de decisiones posee tres elementos básicos: (i) las elecciones son hechas entre un número fijo de alternativas las cuales son conocidas por los decisores, (ii) los decisores son conscientes de la distribución de probabilidades con relación a los resultados de cada opción y (iii) las elecciones reflejan los deseos de los decisores para maximizar el valor esperado de una función de utilidad dada.

Según esta perspectiva, basada en el positivismo, se supone que la naturaleza de la conducta puede ser discernida y medida, así mismo que se puede explicar con vistas a hacer una generalización empírica.

Por otra parte, la noción de “*racionalidad limitada*” (Simon, 1956-1997) ha sido la principal crítica a la teoría de utilidad subjetiva. Esta perspectiva sugiere que la habilidad de los individuos, grupos o firmas para comportarse de manera racional está condicionada por: (i) recursos limitados, intereses y conocimiento, (ii) capacidad cognitiva limitada y (iii) el entorno en el cual ella opera. Así mismo, según esta perspectiva, los tomadores de decisión no tienen toda la información relevante disponible o la capacidad cognitiva para procesar toda la información requerida por la perspectiva de la utilidad subjetiva.

Reconociendo las limitaciones cognitivas del ser humano, la teoría de racionalidad limitada supone que las decisiones de los consumidores son más sofisticadas que lo supuesto por el paradigma racional.

Así mismo, la racionalidad es el uso de la información con el propósito de seleccionar alternativas importantes en la consecución de una meta (Dean & Sharfman, 1993) sin embargo, en lugar de focalizar en la elección que maximiza la utilidad esperada, la decisión racional se centra en el proceso de toma de decisiones (Simon, 1955). Derivado de las escuelas sinóptica (Lindblom, 1959), de planificación (Mintzberg, 1973), y de la escuela racional (Miller & Friesen, 1984) de estrategia, la perspectiva de decisiones racionales enfatiza en la importancia del análisis (Ansoff, 1985), la necesidad de un *scanning* sistemático (Aguilar, 1967), y una planificación metódica y unificación de estrategias (Ansoff, 1965).

La investigación sobre la toma de decisiones racionales señala una perspectiva analítica e integradora. La *perspectiva analítica* es un nivel de decisión que enfatiza en el saneo sistemático y en el análisis de los entornos (Miller, 1987) en el proceso de tomar una decisión particular. La *perspectiva integradora*, por otro

lado, se refiere al proceso de toma de decisiones global y alienta todas las decisiones que componen la estrategia (Fredrickson & Mitchell, 1984) a través del uso de planificación formal y de conceptualizaciones precisas de las estrategias que facilitan la toma de decisiones específicas.

Por su parte, en la disciplina de marketing se han desarrollado estudios basados en la teoría económica de búsqueda (Rothschild, 1973; Srinivasan & Ratchford, 1991).

Mucho del trabajo anterior sobre decisiones del consumidor (proceso de búsqueda) se ha basado en los modelos psicológicos de procesamiento de la información, con variables tales como creencias y actitudes (Beatty & Smith, 1987), involucramiento y conocimiento (Urbany et al., 1988). Aunque esta perspectiva conductual provee excelentes descripciones del proceso psicológico que acompaña la búsqueda de información sin embargo, carece de un análisis riguroso de los incentivos económicos para la búsqueda.

Una crítica muy común sobre los modelos económicos de búsqueda en la literatura conductual es que aunque ésta le da sentido sin embargo, no facilita el desarrollo de predicciones verificables. Esta crítica se basa en que la teoría económica de búsqueda establece que en el nivel macro, el consumidor realiza una evaluación coste-beneficio de la búsqueda cuando toma decisiones lo cual es difícilmente testeable (Moorthy et al., 1997). Esto sugiere que los constructos básicos de la teoría se deberían interpretar en un nivel más micro y a nivel empírico deberían estudiarse las interacciones entre esos constructos².

Existen dos perspectivas sobre los principales factores explicativos de la conducta: las fuerzas económicas, y los no económicos. Algunas investigaciones han encontrado apoyo para las hipótesis en las que, habiendo validado parcialmente la influencia de incentivos conductuales y económicos, permanece un efecto residual que deriva de fuentes normativas sociales (Batson & Shaw, 1991). Además, las influencias normativas pueden ser consideradas como un aporte para los directivos y académicos de marketing que buscan expandir su tradicional enfoque más allá de los incentivos puramente económicos. Más aún, la integración de estas dos perspectivas no es nueva pues Fishbein & Azjen (1975) indican que las normas sociales sirven para influir conductas.

Igualmente, la literatura también nos muestra que las investigaciones psicológicas que se han desarrollado para conocer los factores que afectan la decisión, se pueden clasificar en dos perspectivas:

- *la perspectiva subjetivista*, que asume que las decisiones humanas están completamente determinadas por la estructura de personalidad y rasgos estables, tales como habilidades, temperamento, nivel de ansiedad, etc.

² Esto es algo que se trata de hacer en esta tesis, demostrar que en lugar de ver los modelos económicos y psicológicos de búsqueda como polos opuestos es más válido pensar en ellos como complementarios. Nosotros vemos al consumidor como un tomador de decisiones racional y adaptativo (Savage, 1954).

- *la perspectiva del condicionamiento del entorno*: que encuentra su mejor exponente en Skinner (1971) e indica que la conducta humana está afectada sólo por el entorno y no por una personalidad autónoma.

En marketing, aunque el conocimiento del proceso decisional es importante para los gerentes, pues sólo el entendimiento de los factores que subyacen a las percepciones importantes de los consumidores pueden permitir la definición de estrategias de marketing efectivas (Proença & Paiva, 2003) sin embargo, la investigación de marketing aún no ha explorado suficientemente en el consumidor el uso de criterios de compra socialmente responsable (Ellen et al., 1991).

Igualmente, muy poca investigación se ha desarrollado para examinar la responsabilidad social como criterio de compra de una universidad³. Otro aspecto poco desarrollado en el área de marketing es la evaluación de la influencia externa sobre la elección de compra. Por ejemplo, la medición de la efectividad de la publicidad ha sido debatida entre los profesores y directivos de marketing desde el desarrollo de las medidas de reconocimiento y recuerdo desarrolladas a principios de los años treinta (Biel, 1990), desde entonces las medidas de memorización de un anuncio publicitario han sido complementadas con medidas de actitudes, persuasión y otras reacciones afectivas hacia la publicidad. Muchos estudios existentes aplican una combinación de dos o más medidas para capturar la efectividad de un anuncio publicitario (Laskey et al., 1995) por ejemplo, las actitudes hacia el anuncio (MacKenzie & Lutz, 1989) y la intención de compra (Peterson & Wilson, 1992).

Finalmente, aunque los modelos de conducta del consumidor han sido construidos desde mediados de los sesenta, es a partir de los 80 que el aspecto social cognitivo interactúa con el estudio psicológico del consumidor. El principal paradigma de la investigación psicológica del consumidor es dada por las teorías sociales cognitivas a través del análisis de las relaciones entre actitud y conducta.

³ La *compra socialmente responsable* se integra bajo la perspectiva de criterios de compra no económica es decir, otros criterios además del precio o la evaluación hecha entre el precio y las diversas dimensiones de la calidad.

4. EL CONSUMIDOR Y LOS MODELOS SOBRE SU CONDUCTA

4.1. INTRODUCCIÓN

La mayor parte de los estudios de marketing tratan de distinguir entre los diferentes conceptos que de manera implícita se dan en el término *consumidor*, en parte por que de ello dependerá la política de comunicación que deberá llevarse a cabo. Habitualmente, suele distinguirse entre *cliente y usuario*. El cliente es quien compra a una organización de manera periódica, pudiendo o no ser el usuario final del bien o servicio adquirido. Por su parte, el consumidor es aquel que consume el producto obteniendo una utilidad directa del mismo.

El concepto de consumidor ha sido tratado desde diferentes perspectivas, de ahí la diversidad de conceptos existentes al respecto. En la *tabla 5.2.* que presentamos a continuación resumimos las aportaciones de diversas ciencias al concepto de consumidor.

TABLA 5.2.: APORTACIONES DE DIFERENTES CIENCIAS AL CONCEPTO DE CONSUMIDOR

<i>CIENCIA</i>	<i>APORTACIONES AL CONCEPTO DE CONSUMIDOR</i>
<i>ANTROPOLOGÍA</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Investigación relacionada a la sociología pero orientada al análisis intercultural del consumidor. ▪ Aplicación internacional de los conceptos sociológicos: folklore, mitología y organización social.
<i>SOCIOLOGÍA</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Investiga interacciones intra y entre grupos, cultura, clases y normas. ▪ Cómo afectan al consumidor. ▪ Roles del consumidor.
<i>PSICOLOGÍA</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pensamiento y comportamiento de las personas individuales. ▪ Identifica los factores que influyen en el individuo: factores fisiológicos como el comportamiento por medio de bases biológicas, la conducta y la activación ▪ Motivación y proceso interno de decisión.
<i>PSICOLOGÍA SOCIAL</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Factores que influyen en la interacción entre los individuos. ▪ Cómo se forman las actitudes (influencia) ▪ Importancia del intercambio (factores acerca de percepción de productos, compañías, grupos de referencia, etc...)
<i>DEMOGRAFÍA</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Distribución de consumidores por mercados y segmentos. ▪ Análisis de demanda para producto/consumidor.
<i>ECONOMÍA</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cómo los factores económicos influyen en las decisiones del consumidor. ▪ Desarrollo de las implicaciones de decisiones sobre oferta y demanda.

Fuente: elaboración propia a partir de Mowen (1993)

Además del interés por concretar una definición acerca del consumidor, uno de los aspectos más estudiados en relación a éste es el que trata acerca de su comportamiento. El *comportamiento del consumidor* es de naturaleza sutil, lo que dificulta en muchas ocasiones su estudio de manera racional. Loudon & Della Bitta (1995) lo definen como el proceso de decisión y la actividad física que los individuos realizan cuando evalúan, adquieren, usan o consumen bienes y servicios. De igual forma, estos autores hacen hincapié en señalar que el proceso anterior implica una actividad mental (proceso mental de decisión) y una actividad física.

Según señalan Rivera et al., (2000) y partiendo de la base de que la disciplina del marketing busca la satisfacción de las necesidades del consumidor, el estudio del comportamiento del consumidor proporciona conocimiento de las decisiones de consumo a partir de la detección de las necesidades. Por ello, es obvio que el comportamiento del consumidor es el cimiento sobre el que debe apoyarse la estrategia de marketing.

4.2. LOS MODELOS SOBRE LA CONDUCTA DEL CONSUMIDOR

El entorno que rodea al consumidor en su decisión de compra es complejo y está influenciado por variables de diferente naturaleza que interactúan entre sí y que determinan el comportamiento de compra. Los modelos de decisión de compra tienen como objetivo simplificar ese entorno para facilitar la toma de decisiones de marketing, en la medida en la que dicha modelización nos permite predecir comportamientos y pautas de consumo. Para lo cual, nos aportan descripciones o representaciones simplificadas de los factores que influyen en el comportamiento de compra del consumidor, así como de las relaciones que entre éstos se establecen, obteniendo modelos que nos permiten establecer hipótesis y contrastarlas con la realidad para predecir, de forma más acertada, el comportamiento del consumidor.

Es obvio por tanto, el interés que para los profesionales y estudiosos del marketing despiertan ante este tipo de modelos por diversas razones: (i) son modelos que integran múltiples variables que tienen influencia en el comportamiento de compra del consumidor, así como las relaciones que entre ellas se establecen, (ii) permiten identificar información relevante para la toma de decisiones de marketing, (iii) las variables identificadas pueden cuantificarse de forma que podemos medirlas con ayuda de programas y técnicas estadísticas apropiadas, lo que nos permite obtener información estratégica sobre el consumidor, (iv) los modelos pueden proporcionarnos información valiosa para segmentar el mercado, (v) podemos sacar conclusiones sobre los puntos fuertes y débiles de los productos que conforman el portafolio de la empresa y establecer las adecuadas estrategias de marketing.

Queda latente la valía que estos modelos tienen a la hora de ayudar a predecir el comportamiento de compra, pero también nos encontramos con algunas limitaciones: (i) es necesario un estudio previo de las variables relevantes en la toma

de decisión de los consumidores que forman el mercado objeto del estudio, (ii) los modelos no tienen en cuenta el grado de importancia de cada una de las variables identificadas, (iii) las situaciones que se analizan en los modelos son genéricas, no se contemplan situaciones concretas, (iv) los modelos no discriminan en función del grado de implicación del consumidor en la compra.

Las limitaciones señaladas nos llevan a tener que definir en primer lugar cuáles son las variables relevantes del proceso de decisión de compra en cada caso concreto de estudio así como, a adaptar los modelos a las circunstancias particulares de cada caso y mercado a estudiar.

Los modelos que estudian el proceso de decisión de compra del consumidor tienen una estructura básica común, en la que podemos distinguir 4 elementos: (i) variables internas, (ii) variables externas, (iii) variables de marketing mix y (iv) etapas o fases del proceso de decisión de compra.

El estudio del comportamiento del consumidor es complejo puesto que en el proceso de toma de decisiones intervienen multitud de variables que dificultan su comprensión y análisis. Por ello, para tratar de superar esa dificultad se han diseñado diversos modelos que tratan de representar de manera simplificada la realidad. Estos modelos de comportamiento del consumidor incorporan los aspectos que resultan de mayor interés para el estudio, obviando aquellas variables que no interesa analizar por que su aportación al estudio es escasa. Al respecto, Loudon & Della Bitta (1995) indican algunas de las razones por las que se diseñan modelos: (i) contribuyen a formular teorías que dirijan las investigaciones, (ii) facilitan el aprendizaje por que sirven para estructurar el pensamiento lógico y sistemático y (iii) permiten especificar las interrelaciones que se dan entre las variables (como influyen unas en otras).

El alcance de los modelos sobre comportamiento del consumidor o toma de decisiones que encontramos en la literatura es diverso, y pueden ir desde el análisis de un aspecto muy específico, como por ejemplo la repetición de compra de una marca determinada durante un periodo de tiempo hasta aquellos modelos que tratan de incorporar diferentes variables y factores explicativos en el análisis de la conducta del consumidor.

A continuación presentamos los diferentes modelos sobre toma de decisiones del consumidor que la literatura recoge a efectos de entender los aspectos de su conducta que resultan esenciales para el desarrollo del presente trabajo de investigación. Estos modelos son los siguientes:

1. El Modelo de la Teoría Económica Clásica
2. Las Teorías Motivacionales.
3. Los Modelos Modernos: la caja negra y los modelos matemáticos
4. El Modelo de Comportamiento del Consumidor de Howard-Seth
5. El Modelo Secuencial de Comportamiento:
 - El Modelo Simple del Proceso de Compra
 - El Modelo APR (Atención, Prueba y Reforzamiento)
 - El Modelo de Respuesta Jerárquica
6. El Modelo de Variables Personales

4.2.1. El modelo de la Teoría Económica Clásica

La teoría económica clásica fue desarrollada por diferentes economistas clásicos y neoclásicos como Adam Smith, Walras y Marshal, quienes concebían, entre otros supuestos, como sujeto de la relación comercial al hombre en su concepto de *Homo Economicus*, esto supone una concepción del consumidor como unidad de consumo, singular y racional. Bajo esta perspectiva encontramos un consumidor participe del intercambio de productos de oferta limitada y restricciones presupuestarias. Este enfoque económico se basa en tres aspectos: (i) en la racionalidad del consumidor, (ii) en la competencia perfecta y (iii) en la restricción presupuestaria. La variable principal de este modelo es la preferencia del consumidor, éste, como ser racional, tiende a priorizar sus elecciones en función de sus posibilidades y de la utilidad que le reporten.

Actualmente, los problemas de elección a los que se enfrenta el consumidor difieren de los presentados en su momento por esta teoría, debido en gran parte a la acusada diferenciación que existe entre los productos, los cuales presentan multitud de atributos que hacen más compleja la tarea de elección del consumidor. Además, existen algunas limitaciones al concepto de consumidor racional de la teoría económica clásica que presentamos a continuación en la siguiente *tabla (5.3.)*:

TABLA 5.3.: CONSUMIDOR Y TEORÍA ECONÓMICA CLÁSICA

<i>LIMITACIÓN</i>	<i>ARGUMENTARIO</i>
Racionalidad Limitada	<ul style="list-style-type: none"> - El ser humano posee racionalidad limitada de forma que no puede obtener toda la información posible. - La toma de decisiones suele realizarlas dejando sin observar algún dato
No maximiza	<ul style="list-style-type: none"> - El consumidor no busca siempre optimizar su comportamiento, en ocasiones se conforma con un nivel satisfactorio. No siempre prefiere más a menos
Individualismo	<ul style="list-style-type: none"> - El consumidor toma sus decisiones influido por otros⁴
Análisis estático	<ul style="list-style-type: none"> - Los componentes no integran ni las anticipaciones ni la memoria
Satisfacción = Consumo	<ul style="list-style-type: none"> - Supone que la satisfacción del consumidor se deriva directamente del consumo de los productos
No existe doctrina como tal	<ul style="list-style-type: none"> - Las aportaciones de la teoría clásica al concepto del consumidor no sienta doctrina

Fuente: elaboración propia

⁴ Por ejemplo, la toma de roles dentro de los distintos grupos de Tajfel o los modelos de difusión de innovación de Bass.

Algunos autores han tratado de dotar de una mayor flexibilidad a la teoría económica utilizada en marketing mediante la relajación de los supuestos presentados anteriormente.

Lancaster (1971), presenta la *teoría económica neoclásica de la utilidad* en la que reformula la teoría económica basándose en otra teoría, la teoría de la productividad, de la que toma dos aspectos: (i) define bienes como inputs que solos o en combinados con la actividad de consumo producen outputs de los que se obtienen utilidades que no se obtienen de los bienes en sí mismos, sino del conjunto de sus atributos. Cada input puede generar más de un output por lo que la actividad de consumo puede dar lugar a más de un resultado y (ii) explica el comportamiento del consumidor como el resultado de un programa lineal, con la restricción presupuestaria de la unidad de consumo trata de obtener una función de utilidad maximizada e integrada por diferentes combinaciones de características de los bienes ala alcance del consumidor.

Lancaster aporta un nuevo enfoque a la teoría económica incluyendo la noción de utilidad del consumidor sobre los atributos. Aportación que resulta de interés en el análisis de la incorporación de nuevos productos al conjunto de elección del consumidor sin necesidad de volver a especificar la función de utilidad. Pero a pesar de las interesantes aportaciones de Lancaster, la teoría económica clásica sigue siendo deficiente en cuanto a los supuestos de racionalidad del consumidor se refiere (multi-valoración de productos y de atributos).

La teoría clásica no tenía en consideración el tiempo que transcurre desde la sensación de carencia hasta el momento de la compra. Algunas de las aportaciones de la psicología al concepto del consumidor se centran precisamente en aspectos relacionados con el tiempo, la calidad y el propio consumidor, dejando un poco de lado aspectos tan básicos en la teoría económica como la cantidad o el precio. Pero, también existieron visiones posteriores a la teoría económica clásica que enfatizaban en cuestiones relativas a la influencia del grupo en el comportamiento del consumidor, contradiciendo en cierta medida uno de los postulados básicos de dicha teoría que consistía en considerar al consumidor como un ser individual y principalmente económico.

4.2.2. Las Teorías Motivacionales.

Autores como Maslow, Pavlov y Dichter explicaban el comportamiento del consumidor partiendo de que su conducta está condicionada por las necesidades que éste debe satisfacer. Las teorías motivacionales han sido de interesante aplicación en el área de marketing puesto que uno de sus objetivos primordiales es precisamente satisfacer las necesidades del consumidor. Ha sido desde la psicología desde donde se han recibido las aportaciones más interesantes a los llamados *modelos de conducta motivacional o modelos conductuales*.

La teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow (1954) contemplaba la idea de que las necesidades del ser humano deben cubrirse en orden ascendente es decir, aquellas necesidades encuadradas en una clase determinada predominan sobre las encuadradas en una clase superior y por tanto, al individuo le preocupará satisfacer las necesidades de orden inferior (ó más básicas) antes de interesarse en satisfacer las de orden superior.

El interés de la teoría de Maslow para el marketing radica en la idea de racionalidad del consumidor, que es lo que le guía en la selección de sus necesidades y posteriormente en la manera lógica de satisfacerlas. Conocer cuales son las necesidades del consumidor en cada nivel de la pirámide de necesidades ayuda al gerente de marketing a posicionar el producto de la forma adecuada para poder satisfacer de forma eficiente las necesidades del consumidor.

Una crítica al modelo propuesto por Maslow reside en su rigidez a la hora de encuadrar determinados comportamientos dentro de una categoría de necesidad. La naturaleza de algunos comportamientos está ligada en ocasiones a situaciones temporales, además los individuos suelen experimentar deseos y necesidades de naturaleza contradictoria cuya satisfacción de manera simultánea no es posible.

Por su parte, la *teoría conductista de los reflejos condicionados* (Pavlov, 1927) supone un interesante aporte a la teoría motivacional por su consideración del aprendizaje como una acumulación de asociaciones. Para el marketing, esta perspectiva resulta de gran interés en cuanto a la comprensión del comportamiento del consumidor se refiere, puesto que pueden ser aprovechadas para plantear de manera estratégica la estrategia de marketing.

La teoría conductista de Pavlov está basada en cuatro aspectos básicos: los impulsos, las claves, las reacciones o repercusiones y el fortalecimiento.

Los impulsos son definidos como los estímulos internos que determinan la actuación del individuo. Estos impulsos pueden ser cognitivos (se equiparan a las necesidades fisiológicas y de seguridad de Maslow) o adquiridos (equiparados con las necesidades sociales de Maslow).

Las claves se definen como los mecanismos que permiten que el individuo pase de los estímulos o impulsos a la acción. La experiencia y las vivencias propias del consumidor pueden influir en la modificación de las claves.

Por otra parte, el fortalecimiento hace referencia a la tendencia que existe en el individuo a reaccionar de la misma forma ante los mismos estímulos siempre que se den las mismas claves. En el caso de relaciones a largo plazo deben considerarse los fortalecimientos positivos con el propósito de alcanzar los objetivos marcados a largo plazo y para lo que el consumidor deber ser reforzado de forma adecuada (Lambe, Spekman y Hunt, 2000).

A principios de los años 80 es presentada una teoría motivacional cuya principal aportación es definir la variable involucramiento como un flujo (Csikszentmihalyi, 1982), situación que tiene lugar cuando el individuo obtiene un alto nivel de satisfacción, situación que a su vez se da cuando las experiencias son resueltas por las propias habilidades del sujeto. Así mismo, Csikszentmihalyi indica que los individuos que se encuentran inmersos en este flujo tienden a perder las nociones de espacio y tiempo.

Algunas de las aportaciones de las Teorías motivacionales al marketing se resumen en la *tabla 5.4.* que se muestra a continuación (Serrano Gómez,1989):

TABLA 5.4.: APORTACIONES DE LAS TEORÍAS MOTIVACIONALES AL MARKETING

<i>APORTACIÓN</i>	<i>JUSTIFICACIÓN</i>
Utilidad de <i>los mecanismos de aprendizaje</i>	Estos mecanismos son muy útiles para las estrategias de introducción de nuevos productos (por ejemplo, las degustaciones o promociones de prueba de productos...).
El <i>branding</i>	Estrategia estrechamente ligada a la consecución de objetivos de fortalecimiento de marcas. Además, el consumidor puede crear importantes lazos con la compañía en función de los refuerzos recibidos.
La <i>repetición de anuncios</i>	Permite potenciar el recuerdo y crear tendencias y actitudes favorables hacia el producto.

Fuente: elaboración propia a partir de Serrano Gómez (1989)

A principios de los años noventa, surge la llamada *Teoría de la búsqueda de metas* (Locke & Latham, 1990). Esta teoría se basa en varias teorías psicológicas y de las expectativas que tratan la conducta humana como una secuencia, que parte de que los individuos traducen sus necesidades en valores, sus valores en metas y finalmente sus metas en acciones.

Dichter (1991) en relación con el modelo motivacional y con un enfoque dinámico, basado en ciertas técnicas psicoanalíticas de Freud, realza la importancia de las motivaciones inconscientes en la conducta del consumidor. Son motivaciones no observables directamente pero si deducibles analíticamente, aspecto de gran aplicabilidad en marketing. Según afirma este autor, la personalidad de los individuos puede desarrollarse en tres áreas (ver *tabla 5.5.*). La interacción de las diferentes áreas de la personalidad da lugar a la conducta de los individuos, es un proceso altamente complejo en el que no resulta fácil conocer la diversidad de motivaciones, incluso para los propios individuos

TABLA 5.5.

<i>Área de la personalidad</i>	<i>Características</i>
Área consciente o <i>ego</i>	Planificación, reflexión, racionalidad. Búsqueda de salidas a los impulsos del subconsciente
<i>Id</i>	Impulsos y tendencias más fuertes del individuo
<i>Super Ego</i>	Canaliza los impulsos del subconsciente hacia conductas socialmente aceptadas

Fuente: elaboración propia

En resumen, las principales aportaciones de las teorías motivacionales al marketing hacen referencia a los siguientes aspectos:

- (i) La importancia destacada de los símbolos y de la interpretación de las técnicas publicitarias.
- (ii) Parte de las explicaciones de las compras de productos de gran consumo que los consumidores realizan de manera impulsiva son explicadas mediante motivaciones del subconsciente. Por tanto, esta teoría es de gran utilidad en estrategias de diseño de envases y productos, en la creación de mensajes publicitarios o en acciones de merchandising que tienen como trasfondo la compra impulsiva.
- (iii) Además, esta teoría analiza las variables que inciden de manera directa en el comportamiento de compra de los consumidores como aquellas que a pesar de sí tener influencia no son consideradas, por ello las teorías motivacionales suponen una aportación al conocimiento del comportamiento de compra del consumidor.

4.2.3. Los Modelos Modernos: la Caja Negra y los Modelos Matemáticos

Las teorías explicadas anteriormente son de gran valor para la disciplina del marketing pero dejan ciertas lagunas que no han podido ser explicadas ni desde la perspectiva económica ni desde la psicológica. Por tanto, y para paliar la brecha existente entre las teorías económicas y las teorías sobre el comportamiento del consumidor aparecen los llamados *Modelos Modernos* que tienen por objetivo completar el concepto de consumidor aportando nuevas ideas y tratando de limar las deficiencias encontradas en las anteriores teorías.

El nuevo tratamiento que desde estos modelos modernos se le da al concepto de consumidor trata de integrar diferentes disciplinas y aborda *el estudio del comportamiento del consumidor desde una perspectiva estadística*. Dichos aportes numéricos resulta de gran interés para el marketing puesto que como señalan Cavero & Cebolleda (1998) si los modelos se construyen de la manera correcta, y además se dispone de datos suficientes para contrastarlos y para obtener estimaciones fiables, estos modelos pueden proporcionar además predicciones cuantitativas acertadas e intuiciones útiles.

De igual forma, estos mismos autores señalan que los modelos modernos intentan explicar los fenómenos y su funcionamiento para después medir las variables, su sentido y la cuantía de sus relaciones de manera que permitan tomar decisiones óptimas de marketing.

En la literatura encontramos que pueden distinguirse tres niveles en los modelos modernos que existen actualmente (Lilien et al., 1992):

- (i) Los *Modelos verbales* que tratan de explicar el fenómeno mediante las variables intervinientes y las relaciones existentes entre ellas.⁵
- (ii) Los *modelos gráficos*, son resúmenes de los modelos verbales expresados mediante diagramas que facilitan su comprensión (los path diagram de LISREL).
- (iii) Los *modelos matemáticos* que utilizan para definir cada una de las variables que intervienen en un fenómeno símbolos y ecuaciones para señalar cuales son las relaciones existentes entre cada variable. Esto permita un mayor manejo de las variables. Generalmente es el paso final una vez se han llevado a cabo los modelos verbales y los gráficos.

Según la amplitud con la que se abarquen los fenómenos de marketing, puede distinguirse entre modelos *globales* (modelo de Howard & Sheth, 1969) y modelos *parciales* -modelo logit multinomial sobre la compra de Guadagni & Little (1993).

Por influencia de la psicología conductista (Watson, 1914), Bunge (1967) presenta el conocido *Modelo de la Caja Negra*. Bunge identifica al consumidor con un sistema que sometido a determinados estímulos y condiciones externas, ofrece una respuesta como resultado de un proceso de transformación interna. La crítica principal a este modelo viene dada porque el modelo sí identifica los inputs y los outputs son explicados en función ellos, pero no se analiza el proceso de transformación de unos en otros.

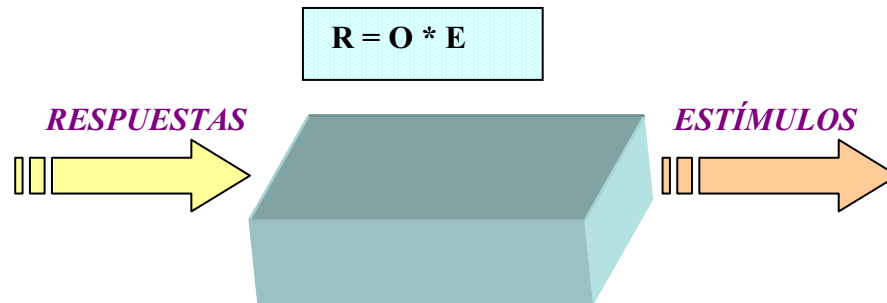
En la revisión de la literatura encontramos que la *escuela comportamental de psicología* se concentra en como los individuos responden a los estímulos pero no contempla el amplio intervalo de factores internos y externos que afectan al comportamiento. La complejidad de los procesos mentales está “encerrada” en una “caja negra”.

El resultado de los modelos estímulo-respuesta ignoran dicha complejidad (que incluyen variables tales como la percepción, la motivación o la actitud) y se centran en los inputs o los estímulos como la publicidad o la intención de compra, respectivamente.

Serrano Gómez (1989) representa de manera gráfica el modelo de caja negra tal y como muestra la *figura 5.1.* que presentamos a continuación, y donde R es la Respuesta, O es el organismo y E es el Estímulo.

⁵ Por ejemplo, el modelo de la jerarquía de efectos de la publicidad de Lavidge & Steiner (1961) es un modelo verbal acerca de como la publicidad mueve a los consumidores a lo largo de varios estados, desde la conciencia acerca del producto hasta su compra.

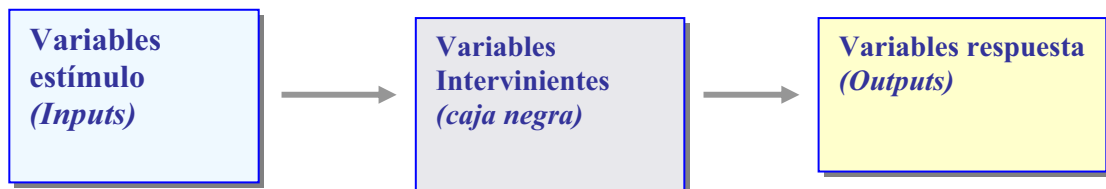
FIGURA 5.1.: EL MODELO CAJA NEGRA



Fuente: Adaptado de Serrano Gómez (1989)

De manera general, la aproximación clásica a los modelos de estímulo-respuesta se refleja como sigue en la figura 5.2.

FIGURA 5.2.: MODELOS ESTÍMULO-RESPUESTA



Fuente: elaboración propia

Williams (1989) indica que los modelos de caja negra tratan los factores fisiológicos y psicológicos como impenetrables, únicamente se miden los inputs y los outputs. Los procesos mentales internos que no pueden ser medidos, son ignorados. En la tabla que presentamos a continuación (5.6.) se muestran algunos de los inputs y outputs que se consideran en los modelos de caja negra.

TABLA 5.6.: EL MODELO DE CAJA NEGRA

<i>INPUTS / ESTÍMULOS</i>	<i>PROCESO</i>	<i>OUTPUTS/COMPORTEAMIENTO</i>
Producto Precio Distribución Promoción Publicidad Promoción ventas Packaging Merchandising Identidad corporativa Marketing Directo “boca – oreja” Punto de venta Sponsorship	Comprador	Compra de productos Compra de marcas Lealtad de marca / Repetición de Compra Lugar de compra Frecuencia de compra

Fuente: elaboración propia

Los modelos de caja negra son muy complejos pero a pesar de ello, han sido muy utilizados para tratar de explicar y definir los procesos de decisión de compra. La idea conceptual que reflejan estos modelos es que los factores externos al individuo unidos a sus factores individuales conforman el proceso de decisión de compra, el cual se traduce en la compra propiamente dicha. El consumo del producto adquirido enriquece la experiencia del individuo, pasa a engrosar sus factores individuales (Serrano Gómez, 1989).

La potencia del modelo se reduce puesto que existe un alto grado de subjetividad en la interpretación individual de los estímulos lo que lleva a una aleatoriedad de las respuestas. Por lo que para formar la estructura básica del modelo se incluyen variables estocásticas. Los modelos estocásticos son introducidos por Thurstone (1927). Este autor desarrolla la *Teoría de la Utilidad Aleatoria* o Estocástica que trata de cuantificar la probabilidad de los comportamientos de los consumidores. La teoría asume que una parte importante de los consumidores no se comporta siempre de la misma manera cuando toman parte en el proceso de elección de un mismo producto o marca y bajo idénticas circunstancias.

En la literatura encontramos dos tipos de modelos estocásticos: (i) los modelos de elección de marca y (ii) los modelos de compra repetitiva. En los primeros se estima cual es la probabilidad que existe de comprar una determinada marca si se conoce la marca que se compró previamente. Como ejemplo pueden destacarse los modelos de elección de compra, el modelo de Hendry y el modelo lineal de aprendizaje. En el caso de los modelos de compra repetitiva lo que se trata de estimar es cual será el efecto de la compra es decir, si ésta se producirá de manera repetitiva en un espacio de tiempo determinado.

Los modelos modernos suponen un aporte muy importante al estudio del comportamiento de compra del individuo puesto que tratan de ser un nexo entre los modelos económicos clásicos y los modelos de comportamiento del consumidor. Además los modelos modernos tratan de ofrecer respuestas cuantificadas, no desde una perspectiva de racionalidad ilimitada ni desde una aproximación interna del individuo, sino con sus propias restricciones y utilizando la probabilidad para definir el comportamiento.

4.2.4. El Modelo de Comportamiento del Consumidor de Howard-Seth

La complejidad de los procesos de decisión de compra ha hecho que para medir la realidad, los investigadores traten de ayudarse de estructuras que la simplifiquen pero que a su vez no obvien ninguna de las variables que intervienen en los procesos relacionados con el comportamiento del consumidor.

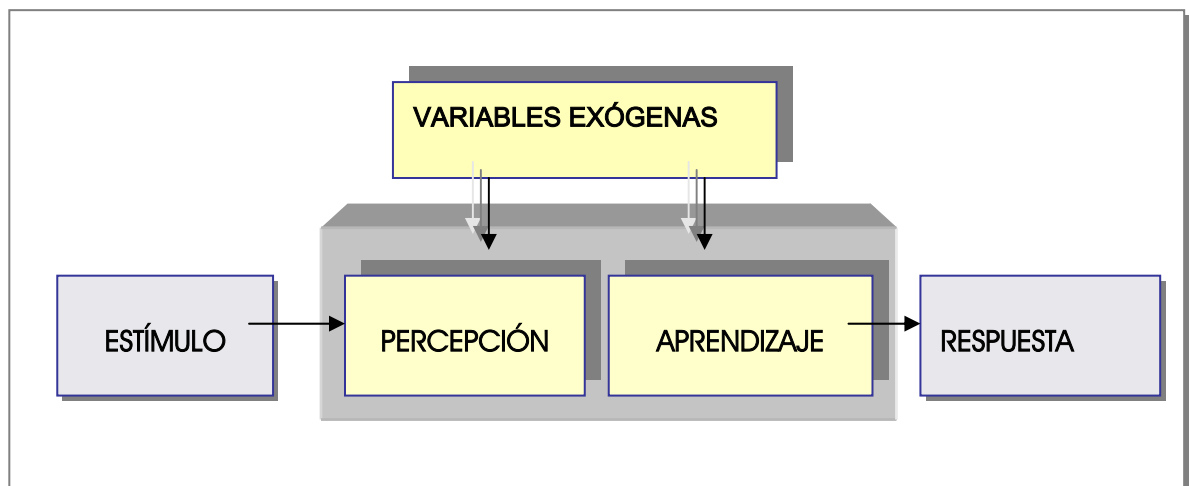
El modelo de Howard & Sheth (1969) se considera un modelo complejo o global por que trata de incorporar a la explicación de la conducta del consumidor variables de tipo cultural, económico, sociológico y psicológico. Estos autores presentan un modelo que recoge cuatro categorías de variables:

- (i) *Inputs o variables de entrada*, que son los estímulos procedentes del entorno que le llegan al consumidor. Dichos estímulos pueden ser de tres tipos: significativos (procedentes del producto o de sus atributos, simbólicos (el valor simbólico de los productos es el principal estímulo) y sociales (la información que le llega al consumidor desde el entorno familiar, los amigos o los grupos sociales y de referencia).
- (ii) *Construcciones perceptuales*, hacen referencia al proceso de búsqueda y obtención de información e incluyen variables como la sensibilidad a la información, la tendencia del consumidor a la distorsión de la información recibida para ajustarla a sus necesidades (sesgo perceptual) o la búsqueda de información cuando el consumidor tiene incertidumbre acerca de la información que se da en el ambiente.
- (iii) *Construcciones de aprendizaje*, se refieren a la formación de un concepto. Se forman a través de variables como los motivos, los criterios de decisión que le sirven al consumidor para analizar las marcas ofrecidas, la capacidad de las marcas para satisfacer las necesidades, las variables externas que consiguen desviar la actitud del consumidor, la predisposición hacia determinadas marcas o la satisfacción que expresa el grado de ajuste entre las expectativas anteriores a la compra y los resultados obtenidos finalmente.

- (iv) *Variables exógenas*, son aquellas que influyen en el proceso de compra. Podemos destacar:
- La importancia de la compra (cual de las compras del consumidor tiene mayor trascendencia para él). Es una variable muy interesante en el caso de productos de alta implicación.
 - Las características personales de cada consumidor
 - El nivel socio-cultural, que determina su marco de referencia en cuanto a su conducta, sus expectativas y sus motivaciones.
 - Los grupos sociales, formales o informales que influyen al consumidor por su pertenencia o referencia.
 - El tiempo disponible que el consumidor dedica a cada una de las etapas del proceso de decisión de compra y la distribución de tiempos contribuye a aumentar los frenos.
 - La disponibilidad financiera es decir, el presupuesto actúa como inhibidor en la selección de la marca y en la decisión de compra.
 - La selección de la marca y la decisión de compra.

El modelo de Howard & Sheth pretende identificar los elementos del proceso decisional así como su evolución para poder describir y explicar las relación entre los estímulos y las respuestas suscitadas por éstos. La *figura 5.3.* mostrada a continuación refleja estas relaciones.

FIGURA 5.3.: EL MODELO DE HOWARD Y SHETH



Fuente: elaboración propia

En este modelo pueden diferenciarse tres niveles que explican el comportamiento de compra: (i) el nivel individual, (ii) el nivel interpersonal y (iii) el nivel sociocultural.

- (i) En el *nivel individual*, las variables de percepción y de aprendizaje constituyen el principal factor (motivaciones y necesidades, percepciones o

manera de recoger, procesar e interpretar los estímulos que el consumidor recibe del exterior).

Se da experiencia y aprendizaje si la conducta de un individuo se modifica de manera permanente como resultado de asociar la actividad o acción correcta con la recompensa. El aprendizaje será mayor cuanto más se repita el proceso, cuanto más intenso sea el refuerzo (premio o castigo) y cuanto menor sea el vínculo temporal entre la conducta y su recompensa.

A este nivel, se sitúan también las actitudes y preferencias del individuo que interfieren en la forma de recibir el estímulo.

- (ii) En el *nivel interpersonal* se asume que el individuo se mueve en un entorno social porque es obligado tener en cuenta aspectos externos tales como los grupos de referencia o los líderes de opinión. Estos grupos influyen en la formación de las creencias, las actitudes o las conductas de los individuos mediante las opiniones que al respecto de diversos asuntos formulan. Son opiniones al respecto de aquello que debe y que no debe hacerse. Aaker (1996) y Rositer & Percy (1996) presentan a los *spokenpersons* como útiles líderes de opinión en productos tanto de compra repetitiva como en productos duraderos.

Igualmente, resulta interesante analizar el destacado papel que juegan los diferentes miembros de la familia en la toma de decisión del individuo así como estudiar y conocer el llamado *ciclo de vida familiar* que pone de manifiesto como las necesidades y preferencias de los integrantes de una familia van evolucionando a lo largo del tiempo. Rositer y Percy (1996) presentan cinco roles principales al explicar el *Modelo Secuencial de Comportamiento*: Iniciador, influenciador, decisor, comprador y usuario. Este modelo identifica a los participantes y sus motivaciones de compra, describiendo el proceso de decisión por medio de la respuesta a cinco preguntas básicas: ¿qué, quién, dónde, cuándo y cómo compra?.

- (iii) El *nivel sociocultural*, incluye los restantes factores externos que inciden sobre el comportamiento de compra:
- La clase social: los individuos que integran una misma clase social comparten una serie de valores, actitudes y comportamientos que inciden directamente en sus hábitos de compra. Así, por ejemplo, hay clases sociales que valoran más determinados productos que otras, la actitud ante los precios es distinta, los lugares de compra son distintos y por lo tanto la manera en la que trabajar con acciones de marketing sobre cada clase social será diferente.
 - El estilo de vida y la cultura, son variables que inciden en el comportamiento del consumidor. Ambos conceptos se relacionan con los valores, ideas, actitudes y otros símbolos significativos que pueden dirigir el comportamiento.

La cultura, es el principal factor externo que afecta al proceso de compra. El núcleo de una cultura está formado por valores específicos los cuales influyen inevitablemente la percepción de naturaleza de los productos, su posicionamiento, precio, distribución o comunicación.

Por otra parte, Rositer & Percy (1996) presentan un modelo sobre el proceso de decisión de compra que sigue el siguiente esquema: 1° Aparición de la necesidad, junto con el deseo de satisfacerla; 2° Búsqueda de la información y evaluación; 3° Decisión y 4° Sensaciones posteriores a la compra. Por ejemplo, una sensación de satisfacción puede estimular la fidelidad a la marca.

Estos autores han llevado a cabo un amplio estudio en el área de marketing social, sobre los factores que afectan a las decisiones de los consumidores en cuanto a técnicas de comunicación se refiere. En esta área se han utilizado varios modelos para el cambio de actitudes, los cuales se han basado en el proceso conocimiento-actitud-conducta. Entre esos modelos tenemos los siguientes: Teoría de Acción Razonada (Fishbein & Ajzen, 1975), la Teoría de Acción Planeada (Ajzen, 1991), la Teoría del Intento (Bagozzi & Warshaw, 1994), la Teoría de Protección de la Motivación (Rogers, 1975), la Teoría de la Disonancia (Festinger, 1957), el Modelo de Creencias Saludables (Becker, 1974) y la Teoría de Aprendizaje Social (Bandura, 1977).

El modelo de Rossiter & Percy (1997) propone dos variables de comunicación de marketing que se basan en premisas sobre el proceso decisional del consumidor. Las dos variables dependientes son conocimiento y actitud. Y los tipos de actitud son clasificados en términos de dos dimensiones: el nivel de riesgo percibido asociado con las decisiones (alto o bajo), y la naturaleza de la motivación primaria que orienta la decisión (positiva o negativa).

Por otra parte, Rivera et al., (2000) considera el comportamiento del consumidor como el “*proceso decisional del individuo o grupo de individuos dirigida a la satisfacción de sus necesidades mediante bienes y servicios*”. Por lo tanto, la formulación del proceso de compra es una concatenación de análisis internos que el consumidor realiza sobre los factores internos y externos con el fin de encontrar la mejor combinación de ambos que le reporte la mayor utilidad y satisfacción. Entre otros modelos que analizan este problema encontramos, además del ya mencionado modelo de secuencia de decisión de compra, el *Modelo de Jerarquía de los Efectos* de Roberts y Lilien (1993) o como deciden y cuales son los procesos a seguir por parte de los consumidores según la importancia de la decisión (high involvement, low involvement).

La principal crítica a las cuestiones planteadas anteriormente radica en que actualmente se sigue asumiendo que el consumidor tiene capacidad de *racionalidad ilimitada*. Por su parte, las teorías actuales indican que existen límites a la capacidad del tratamiento de la información en el ser humano. Por ejemplo, un consumidor no puede considerar a la vez más de un número determinado de marcas (algunos estudios dicen que siete). En una serie de experiencias se ha puesto de manifiesto el fenómeno de sobrecarga de información: la calidad de decisión de un consumidor se debilita cuando se alimenta de información más allá de su capacidad de análisis. Este fenómeno resulta interesante puesto que durante muchos años se ha considerado que cuanto más informados estuvieran los consumidores, mejor. De ahí las presiones de grupos de consumidores para aumentar los datos de las etiquetas o aumentar las cláusulas de los contratos.

4.2.5. El Modelo Secuencial de Comportamiento

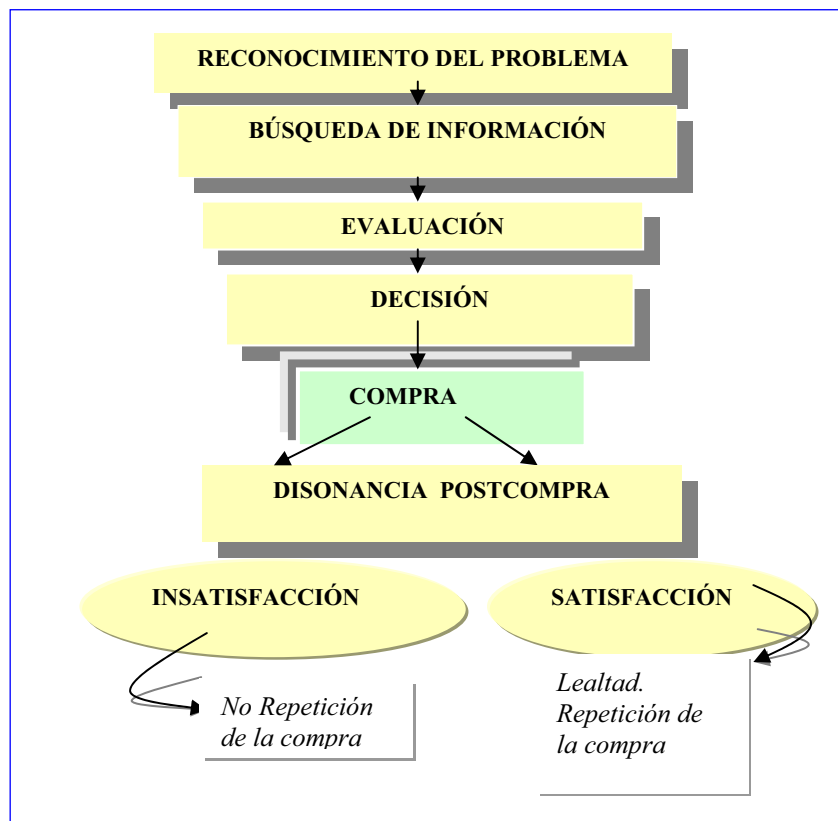
4.2.5.1. El Modelo Simple del Proceso de Compra

Este modelo se basa en un proceso o secuencia de etapas concadenadas y orientadas a la consecución de un objetivo común (ver *figura 5.4.*). Se utiliza para verificar si existe alguna brecha de comunicación en alguna etapa y si ésta puede impedir la compra. No es jerárquico en su sentido estricto porque en la realidad puede existir un cortocircuito entre las etapas, como por ejemplo en las compras por impulso.

Este modelo es más importante para una compra con alto involucramiento donde la conducta de solución del problema es extensiva (consumo masivo) ó una compra nueva (industrial). En una situación rutinizada, tal como la compra de una cerveza, el consumidor no se involucra en un proceso de deliberación largo.

La comunicación comercial trata de recordar al cliente y reforzar los beneficios de la marca para reducir este proceso y lograr un cortocircuito entre el reconocimiento del problema y la compra. La comunicación comercial también trata de reducir la disonancia que puede aparecer en la etapa de la postcompra.

FIGURA 5.4.: ETAPAS DEL PROCESO DE DECISIÓN DE COMPRA



Fuente: Elaboración propia

Este modelo es semejante a lo que se ha definido como un *modelo económico* de compra, que consta de las siguientes etapas (tabla 5.7):

TABLA 5.7.: MODELO ECONÓMICO DE COMPRA

1. Identificación del problema	<ul style="list-style-type: none"> - Se asume que el decisor racional tiene un buen conocimiento de los datos ligados al problema. - Los valores y los objetivos del decisor son restricciones fijas por ello, la acción es concebida como una situación de elección estática y bien definida.
2. Determinación de objetivos	<ul style="list-style-type: none"> - El decisor tiene objetivos claros en los que prima su racionalidad
3. Desarrollo de soluciones	<ul style="list-style-type: none"> - Las alternativas ofrecidas a la elección constituyen un dato dado y son predeterminadas (aunque el autor señala que las teorías no indican cómo las alternativas son generadas).
4. Definición de alternativas posibles	<ul style="list-style-type: none"> - Al decisor se le presentan un conjunto de opciones entre las cuales ha de escoger - Primará aquella que le suponga una mayor satisfacción coste-beneficio
5. Evaluación de las consecuencias	<ul style="list-style-type: none"> - Se hace en función de los costos y beneficios relacionados con los objetivos. Se supone que las consecuencias de las elecciones posibles son "conocidas" por el decisor.
6. Elección final	<ul style="list-style-type: none"> - Se efectúa con el objetivo de maximizar el valor de la utilidad, frente a los objetivos fijados.

Tabla 5.7. Fuente: elaboración propia.

4.2.5.2. El modelo de Conocimiento, Prueba y Refuerzo (APR)

Ehrenberg (1974) presenta el modelo de conocimiento, prueba y refuerzo. Este modelo sugiere que los consumidores llegan a conocer una marca y tratar de comprarla cuando están expuestos al refuerzo producido por la comunicación comercial. En este caso, la comunicación influiría en cada uno de los componentes del proceso es decir, incrementaría el conocimiento, orientaría la prueba y se convertiría en un reforzador.

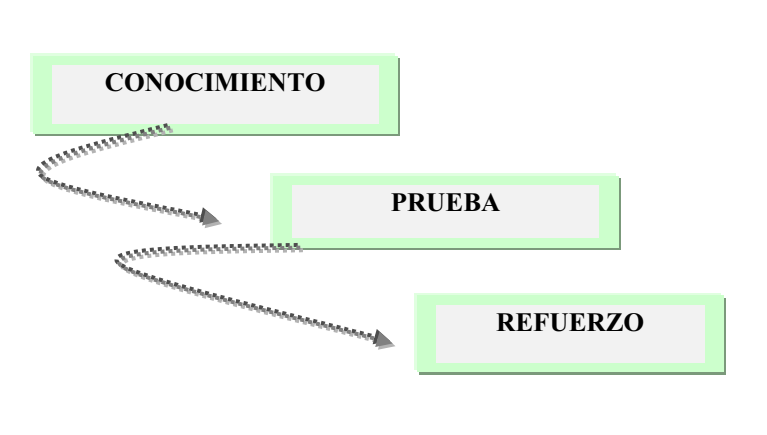
En contraste con las compras de alto involucramiento, las actitudes hacia las marcas de bajo involucramiento se pueden formar después de la experiencia con la marca y no antes. En las experiencias o compras de alto involucramiento donde se forman después del conocimiento pero antes de que la compra ocurra, la actitud puede ser reforzada posteriormente por, primero la experiencia real de comprar y

usar la marca y segundo cualquier comunicación comercial posterior o comunicación boca-oreja.

Este modelo, según el profesor Ehrenberg (1974), sugiere que los consumidores pueden conocer una marca, probarla y comprarla y después exponerse al refuerzo de la comunicación comercial (o a la experiencia actual de la marca). La prueba puede ocurrir muchos meses después de que la comunicación comercial haya creado conocimiento. Aunque según varios académicos, diferentes situaciones de compra (alto y bajo involucramiento) requieren diferentes procesos de pensamiento y escalas de tiempo.

En la *figura 5.5.* mostrada a continuación se presenta de manera gráfica el modelo APR.

FIGURA 5.5.: EL MODELO APR



Fuente: Elaboración propia

4.2.5.3. El Modelo de Respuesta Jerárquica ó Modelo de Actitudes

Estos modelos se basan en sugerir una secuencia mental a través de la cual el comprador pasa antes de generar una compra. Un ejemplo constituye lo presentado por Rogers (1962). Su modelo pertenece a los que consideran la difusión del mensaje de una manera jerárquica; intenta señalar el proceso mental a través del cual un individuo adopta o compra regularmente un nuevo producto o servicio. Este modelo orienta las acciones de la comunicación. Según este modelo, el comprador sigue las siguientes etapas: conocimiento, interés, evaluación, prueba y adopción (Cognitivo, Afectivo, Conativo)

Estos modelos a veces son denominados “modelos de mensaje” o “modelos de respuesta jerárquica” dado que ayudan a priorizar los objetivos de comunicación por determinar si es requerida una respuesta cognitiva, afectiva o

conductual. Es decir, si la organización quiere crear conocimiento en la mente de los mercados, o cambiar una actitud o actuar de alguna manera (comprar, participar,...). Los modelos de mensaje son útiles pero no concluyentes dado que: (i) no todos los compradores atraviesan todas las etapas, (ii) las etapas no necesariamente ocurren en una secuencia jerárquica y (iii) las compras por impulso contraen el proceso.

Aunque el objetivo final para los directivos de marketing es construir una compra repetitiva de los clientes rentables, existen varias etapas entre el reconocimiento del problema o despertar de la necesidad y la compra. Los modelos de comunicación conciben que la compra es una secuencia mental de etapas a través de las cuales pasa el comprador.

A continuación presentamos un cuadro resumen (5.1.) en la que se indican las diferentes etapas del proceso de decisión de compra por las que pasa el comprador y cuales toman mayor relevancia en este proceso en función del modelo del que se trate.

CUADRO 5.1.: MODELO DE RESPUESTA JERÁRQUICA

ETAPAS	AIDA	LAVIDGE & STEINER	ADOPCIÓN	DAGMAR	HOWARD & SHETH
Cognitivo	Atención	Conciencia Conocimiento	Conciencia	Inconsciencia Conciencia	Atención
Afectivo	Interés Deseo	Relación Preferencia Convicción	Interés Evaluación Prueba	Comprensión Convicción	Comprensión Actitud
Comportamental	Acción	Compra	Adopción	Acción	Intención Compra
	<i>E K Strong (1925)</i>	<i>L & S (1961)</i>	<i>E M Rogers (1961)</i>	<i>R H Colley (1961)</i>	<i>H & S (1969)</i>

Fuente: elaboración propia

4.2.6. EL MODELO DE VARIABLES PERSONALES

Estos modelos tratan de introducirse de manera superficial en la caja negra de la mente del consumidor y de alguna manera, tratan ciertas variables personales tales como, las creencias, las actitudes o las intenciones. Aunque existen varios tipos de modelos, a veces es difícil establecer los límites entre ellos, por ejemplo:

- (i) Los *modelos lineales aditivos o compensatorios* (por ejemplo el de Fishbein) que están basados en el número de atributos que tiene un particular producto o servicio, multiplicado por la puntuación que tiene cada atributo en la percepción del consumidor y multiplicado por el promedio del grado de presencia que el consumidor percibe de cada atributo.
Este modelo sirve para indicar que atributos son importantes para el consumidor y su grado de importancia, de manera que se asume que las actitudes no siempre se traducen en conducta de compra y las intenciones no siempre se trasladan a acciones. No obstante, las estrategias de marketing pueden ser construidas alrededor del cambio de creencias sobre los atributos y la alteración de su evaluación o puntuación.
- (ii) Los *modelos de Umbral*. Sugieren que muchos compradores tienen puntos de corte o umbrales más allá de los cuales éstos no continúan la compra. Puede ser el precio o alguna característica del producto. Aquí el comprador hace un proceso de selección que evalúa y acepta esos productos o servicios dentro de un rango para un posterior análisis o compra inmediata. Más allá de ese rango o umbral los productos son rechazados y no son considerados en el futuro
- (iii) Los *modelos no compensatorios*. Según estos modelos los compradores tienen generalmente un amplio repertorio de elecciones, muchos de ellos con diferentes tipos y niveles de atributos. Los tres modelos de compromiso más difundidos de toma de decisiones son el Conjuntivo, el Disyuntivo y el Lexicográfico. En el modelo conjuntivo los evaluados deben aprobar todas las medidas para obtener una calificación general satisfactoria. En el modelo disyuntivo, los evaluados deben obtener satisfactorio sólo en una de las medidas y en el modelo lexicográfico, el consumidor considera una serie de características y las ordena por importancia evaluando las alternativas de compra, comparando sus características, empezando por la de mayor relevancia.

5. LA DECISIÓN DE COMPRA DE LA UNIVERSIDAD

5.1. INTRODUCCIÓN

Existe una preocupación por estudiar los modelos motivacionales que intervienen en la educación para adultos⁶ y la mayoría de ellos usan una perspectiva psicológica (Rubenson, 1987; p. 53). Cookson (1986) usando el modelo diseñado por Smith et al., (1980), desarrolló una investigación para identificar las variables que pueden afectar la participación de los adultos en su educación. Estas variables incluían: variables externas contextuales (en nuestro caso las variables de comunicación comercial: publicidad, relaciones públicas y promoción), antecedentes sociales, y variables de rol social, además de rasgos personales, capacidades intelectuales y disposiciones actitudinales (valores, expectativas e intenciones) e información retenida (creencias, conocimientos).

Posteriormente Cookson sugiere que el modelo general de actividad agrega el supuesto de que la mayor participación ocurre por que el individuo tiene ciertas características. Así, el modelo nota que la participación será alta en personas que tienen alto status social, en personas que conocen quienes participan en personas que son miembros de grupos voluntarios, en aquellos que tienen los recursos necesarios para participar y en aquellos que tienen mayor capacidad intelectual. Este autor, relata la importancia de mirar la interacción entre las variables, así como la secuencia entre éstas y también en la distribución de prioridades personales. Recientes investigaciones interdisciplinarias llevada a cabo para identificar los elementos claves en la participación de los alumnos adultos, encontraron el mismo conjunto de elementos (Silva et al., 1998).

Aunque, también se han desarrollado modelos para estudiar las intenciones empresariales que integran teoría actitudinal y conductual así como aprendizaje social, (Bird, 1988; Krueger, 1993) sin embargo, hasta el momento existen pocos esfuerzos para evaluar los efectos de interacción entre las variables que intervienen en este tipo de educación es decir, factores antecedentes situacionales y actitudinales (Rubenson, 2001).

Un modelo, que puede ayudar a llenar este vacío lo constituye el modelo basado en la teoría de acción planeada, que usamos en nuestra investigación y que será presentado en los apartados siguientes.

⁶De manera implícita, consideramos que la compra de la universidad esta dentro de la problemática general de la educación de adultos, la cual requiere una mayor participación personal del alumno.

5.2. LA TEORÍA DE ACCIÓN PLANEADA (TAP)

En la literatura organizativa, existe amplia variedad de modelos explicativos sobre la toma de decisiones. Algunos se derivan de las ciencias sociales: psicología, sociología y economía y los principales modelos son altamente eclécticos. Estos modelos toman en cuenta tanto las variables personales como las ambientales (Luce & Rafia, 1990; Douglas & Wildavsky, 1982; Mc Clelland, 1961; Atkinson, 1964; Mac Crimmon & Wehrung, 1986); March & Sahpira, 1988; Su-shing, 1988; Bass & Hebert, 1995; Introna, 1997; Christensen, 1999). Aunque cada modelo provee de una explicación acerca de cómo los gerentes desarrollan estrategias para solucionar los problemas organizativos. Sin embargo, estos no explican como las variables del proceso decisional se traducen en conductas resolutorias de problemas.

Por otra parte, en la literatura psicológica se han desarrollado varias perspectivas para explicar y predecir la conducta humana. En un extremo se encuentra la perspectiva basada en proceso fisiológico y en el otro extremo, la que prioriza la naturaleza social de la conducta. En una perspectiva intermedia, psicólogos sociales y de la personalidad señalan que el procesamiento de información disponible mediatiza los efectos biológicos así como las variables medioambientales sobre la conducta (Ajzen, 1991).

Estas perspectivas proponen varios marcos conceptuales para tratar los procesos psicológicos involucrados en las tomas de decisiones, aunque con resultados poco claros. Por un lado, la investigación de la psicología social sugiere que las actitudes no siempre predicen la conducta (Wicker, 1969), mientras que por otro lado, no se encuentran relaciones entre rasgos generales de personalidad y las conductas en situaciones específicas (Mischel, 1968). Para explicar la controversia relacionada con las actitudes, se han indicado problemas metodológicos (e.g. Ajzen & Fishbein, 1977; Jaccard, King & Pomazel, 1977), y que es necesario tomar en cuenta otras variables para predecir correctamente las conductas

El primer intento para solucionar esta controversia se tiene en la Teoría de la Acción Razonada (Fishbein & Ajzen, 1975), según la cual, la conducta puede predecirse a partir de las intenciones de las personas. Aunque, la intención para desempeñar una conducta está influenciada por componentes actitudinales, tales como el componente normativo. El primer componente está influenciado por las creencias de la persona en relación a las consecuencias de la conducta promediada por la importancia del valor otorgado a esas consecuencias. Este último componente está compuesto por las percepciones de la presión que los demás ejercen sobre el decisor, promediado por su motivación para cumplir con esas expectativas.

De acuerdo a esta teoría, las intenciones para desempeñar una conducta particular serán un predictor fiable sólo cuando la conducta esté bajo el control voluntario del decisor (Fishbein & Ajzen, 1975), en caso contrario, esta relación disminuye o se atenúa (Ajzen, 1988). Así, para predecir las situaciones donde la conducta no está completamente bajo el control personal, se presentó una segunda teoría: la teoría de la acción planeada (Ajzen 1985, 1987, 1991; Ajzen & Madden, 1986). Esta teoría mantiene que las personas son esencialmente racionales y que

éstas hacen un uso sistemático de la información disponible, así mismo que no son controladas por motivos inconscientes o deseos incontrolados (Ajzen & Fishbein, 1980; Fishbein & Ajzen, 1975:15).

Para estudiar las relaciones entre las variables decisionales relacionadas con la conducta de los consumidores finales para nuestro análisis se ha seleccionado la Teoría de Acción Planeada de Ajzen (TAP) (Ajzen, 1985, 1987, 1991). Esta teoría ha sido usada en las décadas pasadas exitosamente para estudiar diversos aspectos que relacionan las actitudes y las conductas (Conner & Armitage, 1998; Sutton, 1998). Diversos autores afirman que es una teoría muy sólida para estudiar las intenciones relacionadas con el desempeño de las conductas (Chang, 1998; Kurland, 1995; Randall & Gibson, 1991). Asimismo, la teoría de la acción planeada se ha usado para estudiar el comportamiento de compra ecológico (Boldero, 1995; Taylor & Todd, 1995, Kalafatis et al. 1999), también en el área de la educación para la salud (dejar de fumar, dejar de beber, uso de dietas y ejercicio (Martin & McQueen, 1989).

Otra razón por la cual el TAP forma parte del marco teórico de esta tesis es por que presenta un modelo estructurado claro que permite analizar la influencia de variables motivadoras independientes sobre la intención de compra de los estudiantes universitarios. De acuerdo al TAP existen tres variables independientes, las cuales son actitudes, normas subjetivas y el control percibido, que en su conjunto determinan la intención de compra, la cual es el antecedente inmediato a la conducta de compra (ver figura 5.6.). La variable actitud examina la disposición favorable que tienen los alumnos hacia la conducta, la cual es generada por las creencias personales sobre las consecuencias resultantes del desempeño de esa conducta.

Según esta teoría, si la conducta humana es determinada principalmente por la formación de intenciones previas, las intenciones son formadas por el promedio combinado de factores actitudinales y normativos. Las intenciones entonces, están formadas por la influencia de las actitudes y de las normas subjetivas que son representadas por Fishbein & Ajzen en la siguiente ecuación:

$$CNI = w1 A + w2 NS \text{ donde:}$$

<i>C</i>	<i>es conducta</i>
<i>N</i>	<i>es la relación entre conducta e intención</i>
<i>I</i>	<i>es intención</i>
<i>w1</i>	<i>es el promedio del componente actitudinal</i>
<i>A</i>	<i>es actitud</i>
<i>w2</i>	<i>es el promedio del componente normativo</i>
<i>NS</i>	<i>es la norma subjetiva</i>

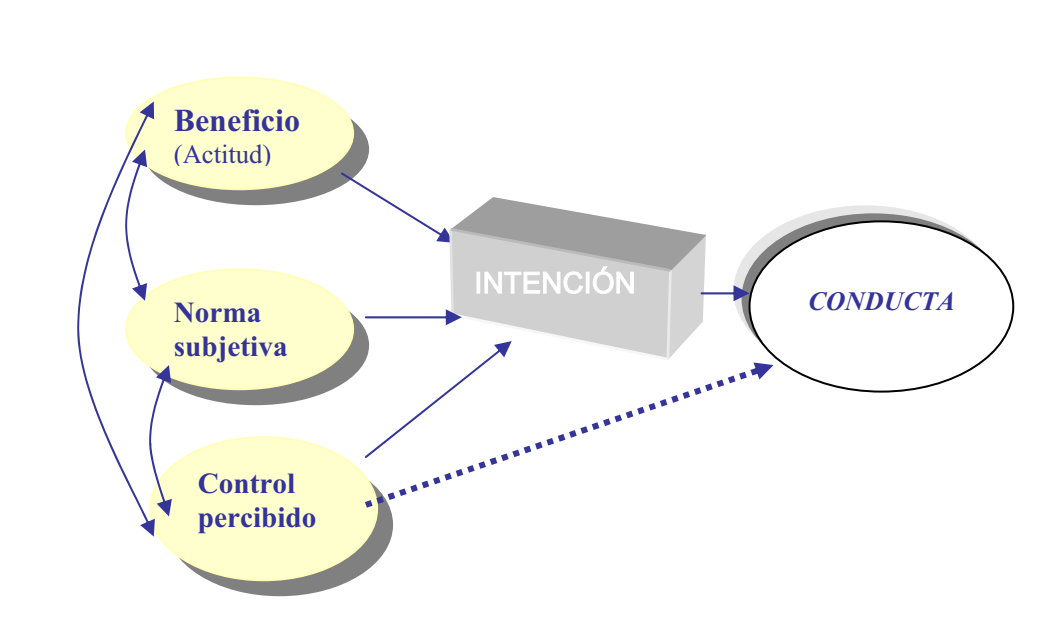
La variable “norma subjetiva” incluye atributos del entorno social del alumno. Esta variable expresa la percepción individual sobre la presión que los demás ejercen para desempeñar la conducta, promediada por su motivación para cumplir con esas expectativas.

La variable “control conductual percibido” trata sobre la variación en la habilidad que tienen los alumnos para controlar el desempeño de una conducta. Se ha propuesto que el control conductual percibido tendrá un efecto directo e indirecto

(vía intención) sobre la conducta. El efecto directo depende no sólo de la motivación del decisor por desarrollar la conducta, sino del grado en el cual la conducta está bajo su control (Ajzen & Madden, 1986).

La intención conductual expresa el monto o cantidad de esfuerzo que ejerce una persona para desempeñar una conducta. Esta variable dependiente se refiere a los factores motivacionales que producen conductas planeadas.

FIGURA 5.6.: VARIABLES DEL TAP



Fuente: Adaptado de Ajzen (1991)

5.2.1. Los Beneficios

Muchos de los modelos teóricos con perspectiva económica sugieren que las personas relacionan coste y beneficio antes de tomar la decisión de participar en la educación de adultos. La Teoría de Acción Razonada (Ajzen & Driver, 1992) sugiere que el adulto participa en su educación si cree que ello le llevará a obtener un resultado beneficioso. De igual forma, siguiendo la teoría original de la acción planeada, la actitud de una persona hacia una determinada conducta resulta de su evaluación positiva o negativa sobre el desempeño de la misma (Fishbein & Ajzen, 1975). La evaluación positiva está determinada por los beneficios que la persona espera obtener con la ejecución de dicha conducta.

Una amplia variedad de teorías explicativas sobre la conducta del consumidor coinciden en señalar que éstos compran los productos por los beneficios percibidos

que esperan encontrar en los mismos (Fishbein, 1963; Ajzen, 1985, 1991). Este tipo de influencia también es reconocida en la literatura sobre administración y dirección donde se señala que los trabajadores desempeñan las conductas por su valor instrumental o la probabilidad de que estas les permita alcanzar el beneficio esperado (Teas, 1981; Tyagi, 1982).

La influencia del beneficio percibido en la elección de compra también se puede apoyar en el modelo denominado, cadena de medios-fines. El cual indica que los valores son el factor clave que está detrás de las preferencias y de la conducta de elección. Dentro de esta línea, el modelo de Guttman (1982) trata de explicar como la selección de un producto genera la satisfacción de los valores. Este modelo se basa en la *teoría de las expectativas-valores* y consta de elementos que representan mucho del proceso cognitivo que une los valores y las conductas. El punto principal de este modelo es entender cómo los consumidores compran los productos cuando asocian a éstos, significados importantes (Klenosky et al., 1993). Así, los productos son importantes sólo cuando sus atributos conducen a consecuencias importantes.

Para esta tesis, se ha considerado como punto importante los beneficios percibidos de “recomprar” la universidad. Los beneficios también pueden ser considerados como conducta oportunista, la cual deriva de la teoría de los costes de transacción y se define como el interés propio guiado por un razonamiento premeditado (Williamson, 1975). Aunque la maximización de este interés propio es axiomática en el análisis de costes de transacción, sin embargo, la investigación empírica indica que la conducta humana podría ser buscadora del interés propio más en el corto que en el largo plazo (Bonoma, 1985). Al respecto, nosotros adoptamos una amplia perspectiva sobre el oportunismo por que diversos autores consideran que la búsqueda del interés propio constituye las bases del mecanismo de mercado (Gregory et al., 1995), así mismo, los estándares del interés mutuo son los fundamentos del compromiso y los mecanismos subyacentes en las relaciones a largo plazo (Gregory et al., 1995).

Literatura de otras áreas de gestión muestran la relación entre los beneficios esperados y el desempeño tanto individual como organizativo. Por ejemplo, investigaciones empíricas han mostrado que las interpretaciones positivas de los gerentes sobre el entorno influyen la implementación de estrategias competitivas (Sharma, 1997), así mismo, dirigen su elección para orientarse a estrategias de diferenciación o de costes (Stead & Stead, 1995). De igual forma ocurre cuando éstos perciben que las estrategias pueden generar beneficios para las firmas, entonces desarrollan cambios organizativos importantes para la implementación de las mismas (Noble & Mokwa, 1999). Igualmente, estudios previos han encontrado una relación predictora fuerte entre las actitudes y conductas favorables al medio ambiente (Boldero, 1995; Ashfor, 1993; Dieleman & de Hoo, 1993; Kemp, 1993; Marcus, 1995; Taylor & Todd, 1997).

5.2.2. Las Normas Subjetivas

Según (Fishbein & Ajzen, 1975; Ajzen, 1988) la norma subjetiva es una variable que puede ser considerada como el principal antecedente relacionado con la presión social. Por lo tanto, esta variable agrega un componente social al modelo por que mide las presiones que tiene en mente el alumno para su intención de recomprar a la universidad. Igualmente, las normas subjetivas indican el poder que tienen los referentes, o personas importantes para el decisor, para aprobar o desaprobado el desempeño de una determinada conducta (Ajzen, 1991).

Este tipo de normas también pueden ser definidas como las expectativas compartidas en relación a una conducta. En esta conducta, las partes que buscan relaciones de intercambio estables y a largo plazo deben desarrollar una perspectiva de gestión que evite la incertidumbre, el conflicto y el oportunismo de las transacciones del mercado así como la burocracia e ineficiencias de las cooperaciones forzosas vía jerarquía o influencia de terceras partes. Esto supone la inclusión de una perspectiva cognitiva individual, dado que las normas subjetivas evolucionan en intercambio cuando las partes contemplan estrategias y metas de compromiso bilateral y una orientación a largo plazo (Scott, 1987). Estas normas también incluyen el grado en el cual las personas superan sus responsabilidades comunes y la relación es dominada por intereses mutuos (por ejemplo solidaridad), y el grado en el cual el monitoreo de las transacciones individuales es influenciado por la confianza (ejemplo mutualidad). La inclusión del componente individual está relacionado con la pregunta clave de como las normas sociales se establecen en las relaciones de intercambio (Buchanan, 1975). Según Gregory et al, (1995) los compromisos creíbles de recursos especializados proveen un impulso para el desarrollo de normas sociales y relacionales. Por eso, el interés propio creíble establecido por ambas partes es la base de la mutualidad y cooperación, los cuales son elementos clave de las normas sociales de gobierno.

Una justificación de por qué hemos incluido las normas subjetivas en nuestro modelo es que según la literatura, la conducta está influenciada por fuerzas normativas. Por ejemplo, Schwartz (1977) presenta un modelo de conducta altruista que muestra la influencia normativa en el nivel social y personal. Según Schwartz, las normas sociales son la fuente de las normas personales. La interiorización de una norma mediatiza la influencia de las normas sociales en la conducta. Conceptualmente, las normas sociales se caracterizan por ser percepciones sobre la naturaleza y el contenido de los sentimientos sociales que prevalecen, mientras que las normas personales están caracterizadas por nociones de “que debería hacer sobre esto” ó si “esta norma debería ser incorporada en mi propio sistema de creencias”. Más aún, la traducción de normas personales en conducta es impulsada a través de la activación de dos importantes variables: (i) un reconocimiento de las consecuencias de la acción o inacción en relación a la conducta por ejemplo, “no estudiar en una buena universidad es una pérdida de tiempo” y (ii) una atribución de la responsabilidad personal hacia la acción por ejemplo, “yo soy responsable en parte de la educación que recibo”. Las normas personales son más probables de ser traducidas en conducta cuando uno de esos moderadores es activado. Como resultado, el moderador incrementaría la fuerza de la relación entre las normas

personales y la conducta, haciendo a las normas un predictor más poderoso de la conducta.

Este modelo se ha aplicado en varias áreas, tales como conducta de ayuda al mercado, a pesar de que los investigadores de marketing han tendido a disminuir la influencia de los criterios no económicos en la elección (Drumwright, 1994), y no han considerado que modelos importantes explican el impacto crítico de las influencias normativas sobre las preferencias (Miniard & Cohen, 1983). También se ha encontrado en otras áreas de gestión la influencia de las normas subjetivas en el desempeño de conductas individuales orientadas hacia el medio ambiente (Boldero, 1995; De Young, 1996; Vining & Ebreo, 1992)

Para esta tesis doctoral, se han elegido como referentes o fuentes de presión social los stakeholders porque existe evidencia teórica y empírica sobre su influencia en diversas intenciones y conducta de compra. Por ejemplo, investigaciones del área de las organizaciones han identificado la presión de los stakeholders como un importante motivador de la respuesta corporativa (Lawrence & Morell, 1995; Cordano, 1993; Berry & Rondinelli, 1998; Starik, 1995). Se asume que este tipo de presiones influyen las intenciones conductuales de los gerentes por que las organizaciones tienen necesidad de obtener socialización y legitimidad ante la mirada de los stakeholders (Weick, 1995).

En el área de marketing también se encuentra literatura que confirma la influencia de las normas subjetivas en conductas medioambientales. Así, las empresas que tienen una mayor percepción sobre las presiones sociales tienen más probabilidad de adoptar el marketing medioambiental, porque los gerentes intentan adaptar su desempeño medioambiental a las presiones presentes y futuras de los stakeholders (Menon & Menon, 1997). También se han encontrado empíricamente relaciones positivas entre la intensidad reguladora institucional percibida por el gerente y el nivel de marketing ecológico de la empresa (Langerak et al., 1998).

5.2.3. El Control Percibido

La variable control conductual percibido es un extensión de la teoría de la acción razonada (Fishbein & Ajzen, 1975) a la teoría de la acción planeada (Ajzen, 1985, 1988, 1991). Esta extensión se desarrolló porque Ajzen (1988) reconoció que muchas conductas pueden ser involuntarias o no estar sometidas al control consciente del decisor, así mismo que aún las intenciones más determinadas pueden estar limitadas o controladas por factores situacionales. De acuerdo a la teoría de la acción planeada, la intención personal para desempeñar una conducta está influenciada por el nivel de control conductual percibido. Esta influencia es de tipo motivacional, es decir, que si los individuos creen que no tienen los recursos necesarios para desempeñar una conducta, su intención por la misma disminuye, a pesar de que la actitud y las normas subjetivas sean favorables.

Esta variable está compuesta por dos tipos de control: el *control percibido interno* (opinión) y el *control percibido externo* (impedimentos) (Ajzen & Madden,

1986). Los factores de control interno son disposiciones individuales en los cuales se incluye el nivel de información que posee la persona al igual que sus habilidades individuales, capacidades, emociones y motivaciones respecto a una conducta específica (Ajzen, 1988). Por su parte, el factor de control externo es un elemento situacional fuera del individuo que determina el grado en el cual las circunstancias facilitan o interfieren con el desempeño de esa conducta (Ajzen, 1988). Estas dos clases de control ha sido reconocida tanto por investigadores en psicología (Sparks et al., 1997) como por investigadores en organización (Taylor & Todd, 1995). Sin embargo, existe todavía un debate sobre la definición y operacionalización de control conductual percibido (Boldero, 1995; Kurland, 1995) porque según algunos autores, la medición de este constructo está supeditada al tipo de conducta que está siendo estudiada (Sparks et al., 1997).

Tomando en cuenta estos antecedentes, para la definición y operacionalización de este constructo además de la revisión de la literatura, se utilizaron entrevistas cualitativas y se desarrollaron encuestas en el estudio piloto. Así, para el factor de control interno percibido (CIP) en este estudio se ha incluido el conocimiento que tienen los alumnos sobre la problemática educativa. Para el factor de control externo percibido (CEP) se identificaron los posibles obstáculos para la asistencia continua a la universidad.

5.2.3.1. El Control Percibido Interno (Opinión)

Dado que no existen casi antecedentes sobre el tema tratado en esta tesis, para justificar la elección del “conocimiento” de los alumnos hemos debido recurrir a dos procedimientos. El primero fue una revisión de la literatura de diferentes disciplinas, en las cuales se encontró que el conocimiento de los directivos sobre determinada problemática, influía sobre el desempeño de la organización (Swap, 1991; Thomas et al., 1993). Esta influencia se explica porque el conocimiento de la problemática es un factor interno que motiva a los directivos para esforzarse en mejorar el desempeño de su organización (Starik & Rands, 1995; Winn, 1995). En el área de marketing (medioambiental) también se ha encontrado esta relación empírica que indica que el nivel de conocimiento medioambiental de los directivos está asociado al nivel de estrategias de sus empresas (Langerak et al., 1998).

La importancia del conocimiento también ha sido estudiada por los científicos organizativos quienes se han interesado por como los directivos construyen sus entornos de trabajo (Colori, Johnson & Sarnim, 1994; Maruyama, 1994; Hill & Levenhagen, 1995). Así, el estudio del conocimiento se ha desarrollado en cuatro áreas: como los gerentes planifican y reaccionan a los cambios (Cleary & Packard, 1992), como los gerentes construyen los fenómenos organizativos en sus mentes y como éstos afectan a su conducta (Walsh, 1988; Geisler, 1995) y en la relación entre estructuras del conocimiento y gestión estratégica (Meindl, Stubbart, & Porac, 1994).

Esta variable también ha sido estudiada en el cambio de actitudes donde se asume que la educación incrementa el conocimiento y conciencia sobre determinada problemática, lo cual facilita el cambio actitudinal y por tanto la mejora de la

conducta individual (Fishbein & Ajzen, 1974). Así mismo, la influencia del conocimiento sobre el desempeño de las conductas, también ha sido señalado por la teoría de la comunicación, la cual sugiere que la posesión del conocimiento y la comprensión son requisitos necesarios para la conducta (Ashill & Davies, 2003). Igualmente, la teoría del procesamiento de la información sugiere que los individuos crean estructuras de conocimiento para ayudarse en el procesamiento de la información y tomar decisiones (Walsh, 1995).

El conocimiento que tiene el alumno sobre la problemática educativa ha sido escogido por las investigaciones previas, que aún habiendo sido desarrolladas en otras áreas de estudio, sin embargo existe un evidente apoyo conceptual para nuestro tema de investigación. Por ejemplo, en la teoría organizativa se ha encontrado una asociación entre el conocimiento del gerente sobre los problemas de la firma y el desempeño de ésta (Dieleman & de Hoo, 1993; Kemp, 1993; Marcus, 1995; Schmidheiny, 1992). Se supone que el conocimiento actúa como el factor interno que motiva al gerente a invertir el esfuerzo necesario para mejorar el desempeño organizativo.

El otro procedimiento fue de tipo empírico, pues los ítems desarrollados en base a la literatura y adaptados a nuestra problemática específica, fueron testeados satisfactoriamente en estudiantes de diferentes universidades y programas.

5.2.3.2. El Control Percibido Externo (Impedimentos)

Muchos de los modelos psicosociales (Darkenwald & Merriam, 1982) señalan las barreras percibidas como el factor más importante para participar en la educación de adultos. Este autor señala tres categorías de barreras percibidas: (i) las barreras situacionales que surgen de la posición de la vida del individuo en un tiempo dado, (ii) las barreras institucionales que consisten en aquellas prácticas y procedimientos que excluyen o desalientan a los adultos para participar en actividades educativas y (iii) las barreras relacionadas con las actitudes y las percepciones del individuo como alumno.

Darkenwald & Merriam (1982) presentan cuatro categorías de barreras: las relacionadas con el contexto de la vida del individuo es decir, su realidad social y física, barreras institucionales que son las prácticas y políticas de las instituciones educativas que desalientan la participación de los alumnos, barreras informativas definidas como el fracaso institucional en comunicar información sobre las oportunidades educativas a los alumnos y barreras psicosociales que son similares a las actitudinales y que inhiben la participación en las actividades de aprendizaje.

En un trabajo posterior Scanlan & Darkenwald (1984) identificaron seis factores o impedimentos para la participación en la educación de adultos: falta de compromiso (inercia, apatía y actitudes negativas); falta de calidad (insatisfacción con la calidad de las oportunidades educativas); costes; restricciones de costes; problemas familiares; falta de beneficios (dudas sobre la confianza y la necesidad de participación); y restricciones laborales.

En la revisión de la literatura realizada por Scanlan (1986), el autor encuentra que lo que puede motivar a que un alumno deje de estudiar es un concepto multidimensional. Este concepto está formado por problemas familiares e individuales; limitaciones de costes; dudas sobre la relevancia y la confianza en los programas; calidad de las oportunidades educativas; percepciones educativas negativas las cuales incluyen experiencias desfavorables, falta de motivación o apatía, falta de autoconfianza y una tendencia general hacia la no afiliación, e incompatibilidades de tiempo y lugar (Silva et al., 1998). A continuación, en la *tabla 5.8.* mostramos un resumen de los principales factores que pueden impedir la participación en los programas de educación de adultos.

TABLA 5.8.

FACTORES ESTRUCTURALES RELACIONADOS CON LA PARTICIPACIÓN EN EDUCACIÓN DE ADULTOS	
FACTORES ESTRUCTURALES	BARRERAS PERCIBIDAS
<p><i>Atributos culturales</i></p> <p>Género Edad Clase social Raza Educación inicial Educación de los padres Localización</p>	<p><i>Barreras situacionales</i></p> <p>Costes, incluyendo la matrícula Tiempo insuficiente Responsabilidades familiares Responsabilidades de trabajo Dificultad para el transporte No disponer de un lugar para el estudio Oposición familiar o de los amigos</p>
<p><i>Participación social</i></p> <p>Participación cívica Tiempo usado para descansar</p>	<p><i>Barreras Institucionales</i></p> <p>No querer asistir a tiempo completo Programas demasiado largos Incompatibilidad de horario Falta de información sobre la oferta educativa Requisitos estrictos de asistencia No existencia de plazas disponibles en los cursos que le interesan Demasiada cantidad de suspensos Dificultad para matricularse Dificultad para conseguir becas</p>
<p><i>Situación económica</i></p> <p>Status de empleo Status profesional Estabilidad laboral Rol de autoridad Condiciones del mercado laboral</p>	<p><i>Barreras perceptuales/individuales</i></p> <p>Ser demasiado mayor para empezar Temor de obtener malas calificaciones No tener suficientes ganas / interés No disfrutar estudiando Estar cansado de estudiar No tener claro qué estudiar</p>
<p><i>Proveedores de educación</i></p> <p>Política pública Instituciones públicas Instituciones privadas Tipo y características de los cursos ofrecidos</p>	<p>Estar cansado de estudiar No tener claro qué estudiar No ser demasiado ambicioso</p>

Fuente: Doray & Arrowsmith (1997, pp. 48, 50); Cross (1981, p. 99)

Recientes investigaciones sobre la participación en programas de educación de adultos han aportado más información al respecto (ver Cross, 1981; Courtney, 1991; Quigley, 1997). Gran parte de la investigación, muestra que las barreras situacionales son mencionadas más a menudo que las barreras percibidas o individuales. Las barreras situacionales o falta de tiempo y altos costes monetarios así como la barrera institucional o inconvenientes en tiempo y lugar han sido encontradas como las mayores barreras a la participación (Rubenson & Xu, 1997).

En la literatura de marketing también se menciona la influencia negativa de ciertas variables sobre la adopción de estrategias. Desde una perspectiva demográfica, Workman (1993) estudió los impedimentos que tiene la implementación de estrategias en un entorno de alta tecnología. Desde una perspectiva organizativa, Frankwick et al. (1994) encontraron que la implementación puede ser afectada negativamente por factores ligados a la estructura formal y a la comunicación informal. En estos tipos de investigación, los factores que pueden impedir el desempeño de las conductas organizativas son: obstáculos conceptuales, organizativos, obstáculos relacionados con la disponibilidad de conocimiento, obstáculos técnicos y obstáculos económicos. Cabe mencionar que estos obstáculos tienen cierta coincidencia con los encontrados en el área de la educación de adultos.

Antecedentes de la intención de recompra: La influencia del contexto organizativo en el control percibido

Diversas publicaciones señalan la influencia del contexto organizativo en el proceso gerencial de toma de decisiones (Cohen, 1998; Russo & Fonts, 1997; Treviño, 1986). La justificación que argumentan estas publicaciones es que los gerentes están condicionados o restringidos por las normas, procedimientos y recursos de las organizaciones en las cuales ellos viven y trabajan (Tetlock, 1985). Igualmente, otros estudios han resaltado la influencia del contexto organizativo en la promoción de toma de riesgos, generación de ideas y valoración de la innovación de los empleados (Kanter, 1983; Kimberley & Evanisko, 1981). Por ejemplo, en el área de implementación de proyectos informáticos, (Hatami, Galliers & Huang, 2003), indican que la organización influye en las decisiones debido a la naturaleza contextual del conocimiento y a la necesidad humana de interacción social. Por otra parte, se encuentra una relación entre la estructura organizativa y las conductas innovadoras (Teng, Fiedler & Grover, 1998). Al respecto, Guzzo, Salas, et al. (1995) encuentran que la organización puede influir en las decisiones de reestructuración y en la percepción del éxito que puede tener la implementación de este tipo de proyectos.

Otro tipo de estudios que muestran esta relación está asociada con la perspectiva que indica, que la efectividad organizativa surge de una compleja interacción entre las decisiones deliberadas y la estructura y el sistema organizativo (el cual es resultado de interacción social con pensamientos humanos), por lo que el gerente es un trabajador del conocimiento (Davenport, 1998).

Igualmente, existen autores que muestran cómo el ritmo organizativo y los procedimientos burocráticos influyen en la racionalidad de la toma de decisiones en

la forma de enfrentar los conflictos en el lugar de trabajo (Simosi, 1998), en la rapidez para la toma de decisiones y en la retención de los empleados (Harris, De Long & Donnellon, 2001). Entre los motivos por los cuales la organización influye en las decisiones, se presenta que el contexto está formado por valores clave los cuales pueden apoyar y promover las capacidades gerenciales necesarias para un desempeño eficiente (Harris, De Long, & Donnellon, 2001). Otras razones son las fuentes de poder que se utilizan en las organizaciones como por ejemplo, experiencia, control de recursos e influencia política, manejo de conflictos, incentivos y ambigüedad (Shapira, 2002).

Recientemente, numerosas investigaciones han mostrado que el contexto (política, visión y estrategia) es un importante precursor de acciones gerenciales (Brophy, 1996; Barrett & Murphy, 1996; Hutchinson, 1996). Se supone que esta influencia en las decisiones se debe a que existen varios componentes del contexto organizativo que pueden influir en las percepciones de los gerentes y en su estilo administrativo. Por ejemplo, la percepción que los gerentes tienen de las amenazas u oportunidades del entorno pueden ser influidas por las percepciones que tienen sobre la identidad de su compañía (Dutton & Dukerich, 1991; Gioia & Thomas, 1996). También, las percepciones gerenciales son influidas por los sistemas organizativos internos, como la asignación de dinero y tiempo, la estructura organizativa y la incorporación de incentivos al sistema de evaluación de los empleados (Stead & Stead, 1996; Sharma et al., 1999).

Para esta investigación, el contexto organizativo se ha definido en base a las diversas acciones de comunicación comercial que utilizan las universidades para influir en el mercado de alumnos. La justificación de esta elección es que las estrategias de comunicación son consideradas como el manejo de los recursos y habilidades institucionales y como tal reflejan la estructura organizativa, la visión y la estrategia competitiva de la firma; que de acuerdo al desarrollo teórico previo conforman el contexto organizativo que puede influir en las decisiones individuales. Asimismo, se puede esperar que las acciones de comunicación, como contexto organizativo, influyan en el control percibido de los alumnos porque si éstos son provistos con la información necesaria para ayudarles en su toma de decisiones de recompra de la universidad entonces, su intención por la misma se incrementa, a la vez que se disminuye la percepción del alumno sobre los posibles obstáculos para continuar sus relaciones institucionales con la organización.

A continuación presentamos de manera esquemática dos figuras que recogen la esencia del modelo TAP Básico (*Figura 5.7*) y del modelo TAP Básico con las variables de comunicación comercial (*Figura 5.8*).

FIGURA 5.7.: MODELO TAP BÁSICO

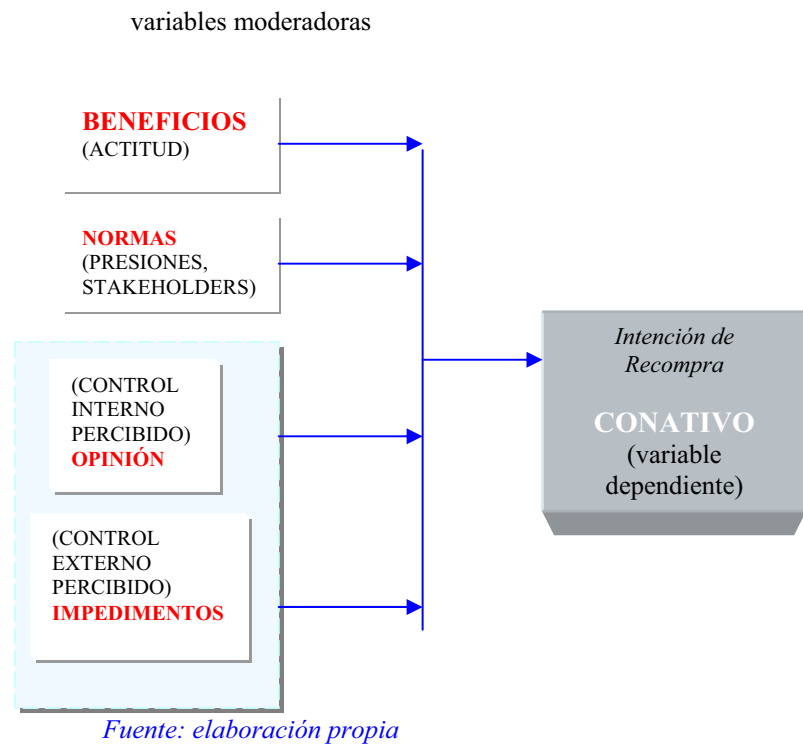
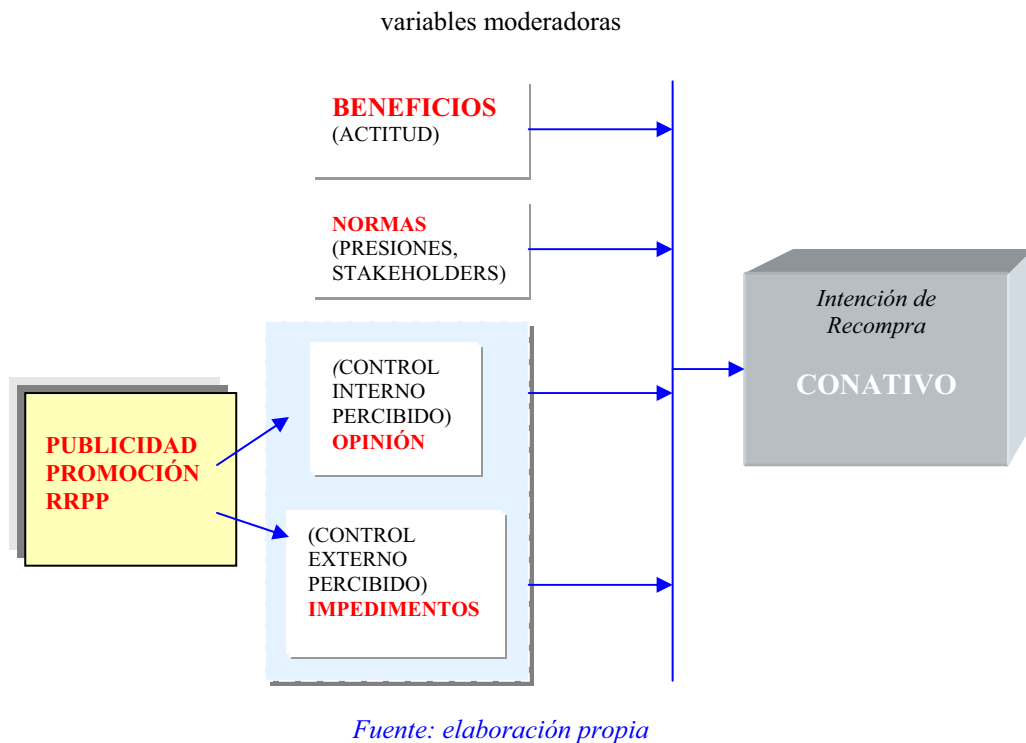


FIGURA 5.8.: MODELO TAP BÁSICO CON VARIABLES DE COMUNICACIÓN COMERCIAL



5.3. LAS VARIABLES MOTIVADORAS⁷

Para nuestro modelo conceptual se han agregado ciertas variables motivadoras que teóricamente contribuyen a explicar mejor la relación empresa-mercados. Por ejemplo, Morgan & Hunt, (1994) señalan que desde la perspectiva de marketing, las relaciones consumidor-empresa se ven afectadas por un conjunto de variables entre las que destacan el compromiso y la confianza y que ambas actúan como mediatizadoras sobre la productividad, la efectividad y la eficiencia de la firma. De esta manera, para nuestro modelo hemos introducido las variables compromiso, valores personales, involucramiento y comparación social.

5.3.1. El Compromiso

Esta variable se ha introducido porque Morgan & Hunt (1994) indican que el compromiso es central para el marketing de relaciones, donde son importantes las relaciones a largo plazo entre las organizaciones y sus mercados. Estas relaciones son importantes en nuestro estudio porque una organización no lucrativa depende del compromiso de sus participantes, para mantenerse en el tiempo y para ser competitiva. Además porque el compromiso ha sido definido como “el conjunto de promesas implícitas o explícitas que se establecen en una relación continua de intercambio entre las partes” (Dwyer et al., 1987, p.19). Este tipo de relaciones, por ser altamente subjetivas, son importantes para las relaciones de una institución no lucrativa con sus consumidores.

Desde un punto de vista sociológico, el concepto de compromiso se utiliza cuando se está tratando de explicar por qué las personas se comprometen en líneas consistentes de actividad (Becker, 1960). Por definición, el compromiso supone el deseo o intención de mantener una valiosa relación en el futuro (Moorman et al., 1992), con dos elementos importantes: la durabilidad y la consistencia en el tiempo (Dwyer et al., 1987).

Desde una perspectiva psicológica, el compromiso ha sido definido como los lazos de identificación, afiliación y congruencia de valores (Allen & Meller, 1990; O'Reilly & Chatman, 1986). También se indica que es el lazo afectivo que se establece con las metas y valores de una organización, independiente del valor puramente instrumental de la relación (Buchanan, 1974). Igualmente, hace referencia al estado psicológico de un individuo que le lleva a actuar y a desarrollar un comportamiento real, dejando entrever que existe la intención de mantener una relación estable duradera (O'Malley & Tynan, 1997; Geyskens et al., 1996) y de esforzarse al máximo para conseguirla (Morgan & Hunt, 1994; Anderson & Weitz, 1992).

Así, el tema del compromiso ha sido tratado en la literatura principalmente desde una perspectiva social-psicológica (Michaels, et al., 1986; Rempel et al., 1985)

⁷ Denominamos Variables Motivadoras a aquellas que hemos introducido para ampliar el modelo TAP

en la que se analizan las relaciones interpersonales y las relaciones empresa-empleados (Dutta & Ghose, 1997; Iverson & Roy, 1994).

También se ha estudiado desde una aproximación de intercambio social (Cook & Emerson, 1978), donde se define el compromiso como el intercambio de creencias entre las partes de que sus relaciones son importantes y que exigen maximizar esfuerzos para mantenerlas, es decir que las partes comprometidas creen que es justificable trabajar para asegurarse que éstas duren indefinidamente (Morgan & Hunt, 1994; Moorman et al., (1992). Desde esta perspectiva, Cook & Emerson (1978, p.728) definen el compromiso como “una variable central para distinguir el intercambio social del económico”. De esta manera, el compromiso es importante para la efectividad organizativa, pues está relacionado con la conducta de compra individual y organizacional, así como con la alta motivación (Farell et al., 1981) y creciente conducta de participación organizativa (Williams & Stella, 1991), además que puede influir en la equidad laboral (Williams & Hazer, 1986) y en el apoyo organizativo (Eisenberger et al., 1990). Variables estrechamente relacionadas con nuestro marco teórico.

Según la literatura, el compromiso está asociado con motivación e involucramiento (Mowday et al., 1982), con efecto positivo y lealtad (Kanter, 1972) y con el desempeño y la obediencia a las políticas organizativas (Angle & Perry, 1986). Por tanto, provee los fundamentos para el desarrollo de normas sociales, las cuales son consideradas mecanismos importantes para regular las relaciones de intercambio en el largo plazo (MacNeil 1980). Esta es otra justificación para su estudio en nuestro modelo teórico, dado que se relaciona con la variable Normas, componente del TAP.

De la misma manera, porque varias de las definiciones sobre compromiso tienen una sólida base en sus aspectos actitudinales: el cognitivo (Kumar et al., 1995; Morgan & Hunt, 1994; Anderson & Weitz, 1992), el afectivo (Kumar et al., 1995; Allen & Meller, 1990) y el conativo (Kumar et al., 1995; Allen & Meyer, 1990).

El compromiso también está relacionado con la comunicación comercial desarrollada por la empresa, puesto que éste es un reflejo de la información y sentimientos que se transmiten sobre la empresa (Porter et al., 1974; Meyer & Allen, 1984). Igualmente por que una dimensión del compromiso es la credibilidad, la cual también puede ser influida por las acciones de comunicación comercial realizadas por la firma para conseguir el compromiso a largo plazo de las partes.

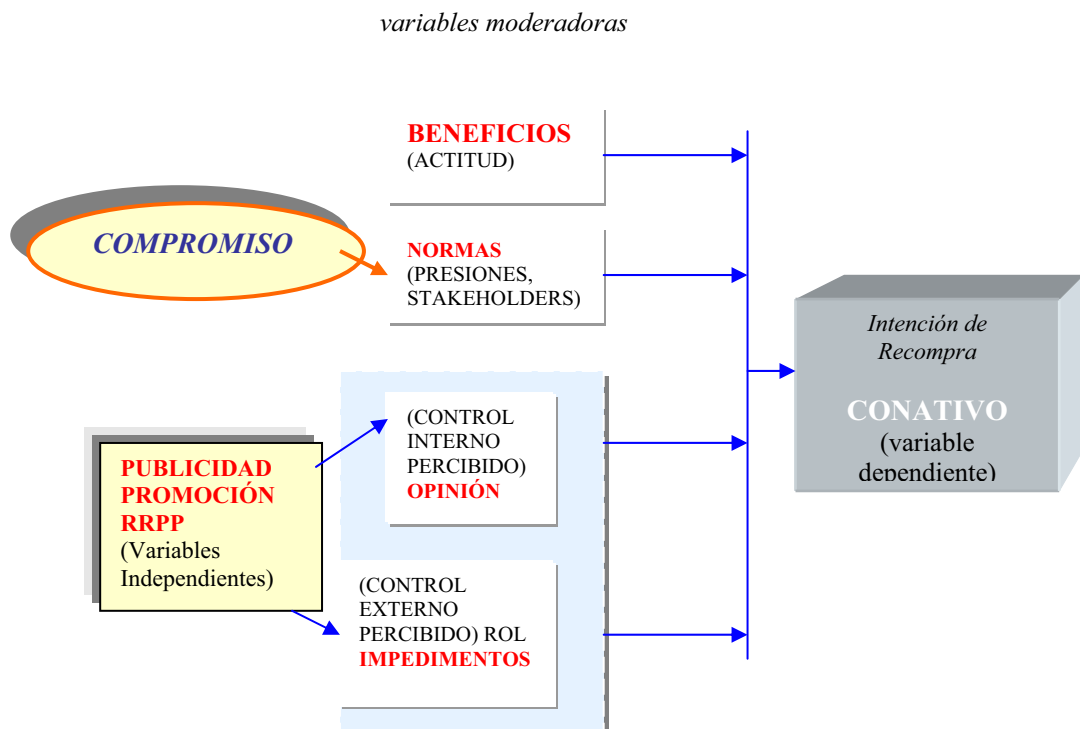
Una revisión de la literatura nos muestra que existen diferentes definiciones de compromiso, las cuales varían según el enfoque usado en su análisis. Las diferencias básicas entre ellas vienen dadas por tres aspectos (Allen & Meyer, 1990): (i) los comportamientos esperados del compromiso, (ii) el estado psicológico que reflejan y (iii) los antecedentes que influyen el desarrollo del compromiso. Así, de acuerdo a la teoría en conducta organizativa y a la investigación empírica sobre el compromiso (Reichers, 1986; Mathieu & Zajac, 1990) se pueden identificar varios precursores del compromiso: (a) los costes de terminar la relación y los beneficios de la relación afectan directamente al compromiso, (b) el compartir valores afecta directamente tanto al compromiso como a la confianza, (c) la comunicación y la conducta oportunista afectan directamente a la confianza e indirectamente al

compromiso. De esta forma, los precursores del compromiso constituyen otra justificación para su integración en nuestro marco conceptual, dado que están asociados a variables del modelo de TAP y al efecto de las acciones comerciales que realiza las instituciones.

Finalmente, y a pesar de su importancia, también se reconoce que los estudios sobre el compromiso aun son escasos (Pritchard et al., 1999; Bettencourt, 1997). Puesto que a medida que el paradigma de marketing trata con el tema de determinantes sociales de la conducta tales como confianza y compromiso, los investigadores se enfrentan con el problema de manejar constructos ambiguos solapados y amorfos (Morrow, 1983; p.486), ya que el constructo compromiso comparte áreas conceptuales con otros constructos conductuales importantes tales como motivación, identificación, lealtad, involucramiento e intención conductual, por lo que todavía permanece la crítica de Staw (1977), quien indica que el valor del compromiso como constructo separado y distinto debería ser demostrado. Por tanto, un aporte de esta tesis doctoral es proveer información que posteriormente sirva para esclarecer esta problemática sobre el constructo del compromiso.

En la *figura 5.9.* que presentamos a continuación se esquematizan las relaciones establecidas entre las variables del modelo TAP Básico, con variables de comunicación comercial y con la variable motivadora Compromiso.

FIGURA 5.9.: MODELO TAP BÁSICO CON VARIABLES DE CC Y CON LA VARIABLE COMPROMISO



Fuente: Elaboración propia

5.3.2. Los Valores Personales

La variable valores se ha incluido puesto que éstos constituyen la principal influencia sobre los motivos o los impulsores fundamentales de la conducta (Engel et al., 1978) y por que son imágenes mentales que influyen sobre la forma en la que una persona responderá a una situación en particular (Schiffman & Kanuk, 1991). Por esto, se puede esperar que los valores personales influyan en la manera como los alumnos reciben y responden a las acciones de comunicación comercial desarrolladas por la institución educativa.

Una definición sobre los valores señala que éstos son las creencias durables de que modos específicos de conductas, son personal o socialmente preferibles, a modos opuestos de conducta o estados finales de existencia (Rokeach, 1973). Según este autor, el valor más que otro concepto, es una variable interviniente que se muestra capaz de unificar la aparente diversidad de intereses de todas las ciencias relacionadas con la conducta humana.

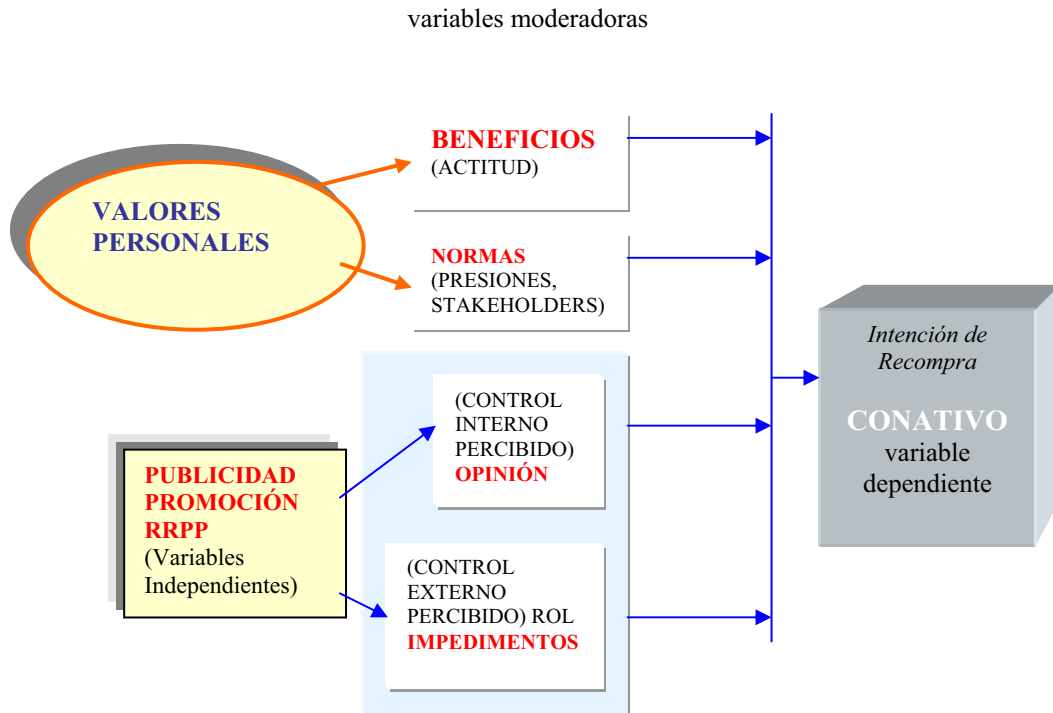
Sobre la importancia de los valores en las organizaciones, la literatura muestra que se han desarrollado tres tipos de estudios en las empresas: la influencia de los valores de los directivos en la gestión de la firma (England, 1967; England & Lee, 1974), la relación entre los valores y la satisfacción en el trabajo (Blood, 1969; Weiss, 1978), y la influencia de los valores en la ética de los negocios (Hegarty & Sims, 1978).

Así, el valor es un concepto complejo que admite diversas dimensiones (Zeithaml, 1988; Sheth & Parvatiyar, 1995; 1994; Anderson, 1995): (i) dimensión funcional, (ii) dimensión afectiva y (iii) dimensión de ahorro. La dimensión funcional del valor hace referencia a la capacidad del producto o de la organización para cumplir con los propósitos de utilidad del consumidor. La dimensión afectiva se refiere a los beneficios psicológicos o sociales que el consumidor obtiene de su relación de lealtad con la organización, beneficios derivados del establecimiento de vínculos afectivos y del desarrollo de sentimientos de reconocimiento e integración social y (iv) la dimensión ahorro hace referencia a la obtención de ventajas económicas (premios a la fidelidad), de ahorro en tiempo (búsqueda y evaluación de la información).

Los valores influyen en la toma de decisiones porque sirven como criterio o estándar en términos de los cuales el individuo realiza sus evaluaciones (Williams 1968). Los valores también son considerados como un componente muy importante de la estructura de las organizaciones. Así, Katz & Kahn (1966) mencionan que las bases socio-psicológicas de las organizaciones comprenden los roles de sus miembros, las normas que prescriben y sancionan sus comportamientos, y los valores sobre los cuales se basan las normas (según estos autores, los roles, las normas y los valores difieren entre ellos por su grado de abstracción). Esta característica de los valores también justifica su inclusión en nuestro marco conceptual, puesto que se indica una relación con las Normas, componentes del modelo TAP.

La *figura 5.10.* muestra gráficamente las relaciones que se han establecido entre las variables del modelo TAP Básico con las variables de comunicación comercial y con la variable motivadora Valores Personales.

FIGURA 5.10.: MODELO TAP BÁSICO CON VARIABLES DE CC Y CON LA VARIABLE VALORES PERSONALES



Fuente: elaboración propia

5.3.3. El Involucramiento

Esta variable es importante para nuestro marco teórico puesto que se acepta que el involucramiento es un estado emocional o psicológico orientado a obtener determinadas metas, y que determina la importancia personal que tiene la decisión de compra para el comprador (Rothschild, 1984). Según este autor existen cuatro medidas de involucramiento dentro de la investigación de comportamiento del consumidor: precio, extensión del proceso de compra, similitud de elección y riesgo percibido.

Los intentos por definir involucramiento tienen sus antecedentes en Sherif & Cantril (1947). Aunque, actualmente no existen definiciones ampliamente aceptadas sobre el involucramiento y se admite que es un estado psicológico promovido por la importancia que atribuyen los individuos a determinados objetos (Sherif & Hovland, 1961; Sherif & Sherif, 1967; Apsler & Sears, 1968; Kanungo, Gorn, & Dauderis,

1976; Kanungo, 1979, 1982; Zaichowsky, 1985; 1986). De esta manera, existe una estrecha relación entre involucramiento y motivación (Cook, Hepworth, Wall, & Warr, 1981; Price & Mueller, 1986). Por tanto, se podría esperar una relación teórica de Beneficios sobre el Involucramiento. También se justifica esta nueva relación porque el Involucramiento se define como una creencia o necesidad cognitiva de identificación psicológica con un objeto, que depende de las necesidades individuales y de las percepciones sobre la potencial satisfacción de necesidades que puede tener dicho objeto.

Zaichkowsky⁸ (1985) define de nuevo el involucramiento como la importancia percibida que tiene el objeto y la cual se basa en necesidades inherentes, valores e intereses; posteriormente este autor sugiere que el involucramiento se puede dar en la situación de compra por el mensaje publicitario (Zaichkowsky, 1994). Por tanto, se encuentra una estrecha relación conceptual con nuestro marco teórico, no solo por su relación con las otras variables incluidas, sino porque señala la influencia de las acciones de comunicación comercial sobre los consumidores. De esta manera, se introduce la relación teórica de las acciones de Comunicación Comercial sobre el Involucramiento.

En el sector no lucrativo, base de nuestro estudio, se reconoce que es importante estudiar el involucramiento por que las empresas requieren del capital social para ser competitivas. Al respecto, un estudio reciente de la "Reengaging America's Non-profit Organizations" (ASPA, 2003) sugiere que la definición de involucramiento contribuye a las prácticas gerenciales y al diseño de estructuras organizativas que requieren este tipo de organizaciones. El estudio también agrega que las organizaciones no lucrativas se basan en utilizar eficazmente a personas (especialmente voluntarios) a las cuales se debe involucrar como socios en la organización.

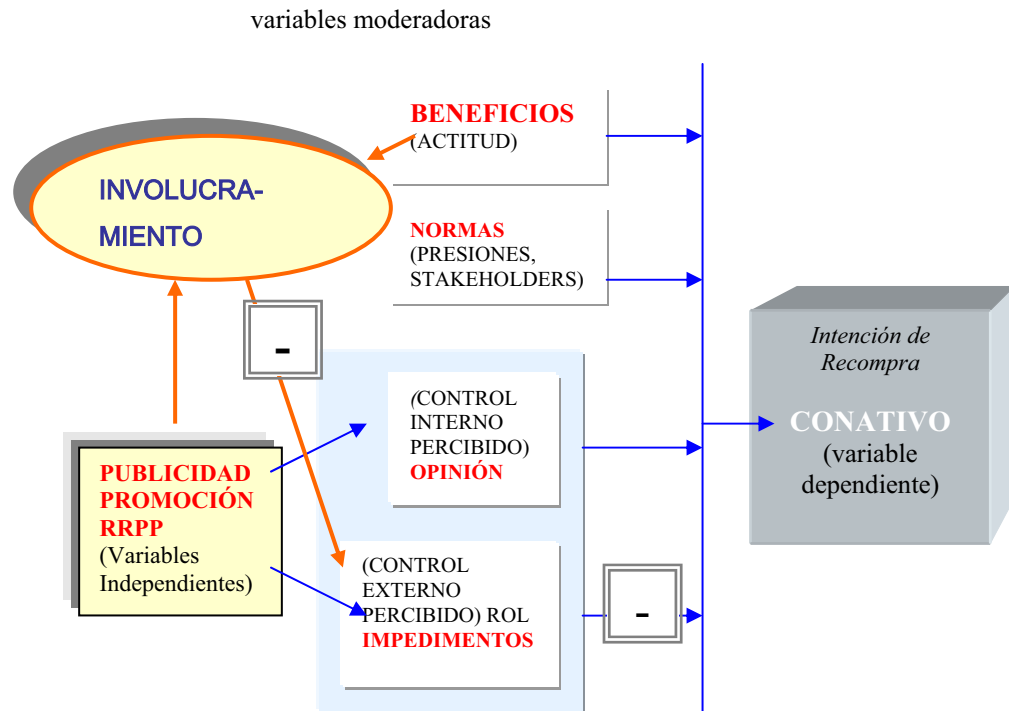
Sin embargo y a pesar de su importancia conceptual, algunos autores sugieren que es difícil clasificar las situaciones de involucramiento por el hecho de que el nivel varía de persona a persona y según el producto que se compre. Y así se encuentra que para ciertos autores existe una diferencia entre compromiso conductual (participación) y psicológico (involucramiento) (Barki & Hartwick, 1989), e inclusive ciertos autores han llegado a mostrar que son constructos independientes⁹ (Barki & Hartwick, 1994; Jarvenpaa & Ives, 1991). Para nuestro modelo, entonces, se puede asumir que a mayor involucramiento pueda existir un menor nivel de Impedimentos.

Al igual que en el caso de las variables explicadas anteriormente, en la figura que mostramos a continuación (*figura 5.11*) se representan gráficamente las relaciones teóricas existentes entre las variables del modelo TAP Básico, las variables de comunicación comercial y la variable motivadora Involucramiento.

⁸ Esta definición ha sido utilizada por diversos autores, véase: Celuch & Evans, 1989; Day et al., 1995; McQuarrie & Munson, 1992; Mittal, 1995.

⁹ De esta manera, un objetivo parcial de nuestra investigación es incrementar su conocimiento como constructo.

FIGURA 5.11.: MODELO TAP BÁSICO CON VARIABLES DE CC Y CON LA VARIABLE INVOLUCRAMIENTO



Fuente: elaboración propia

5.3.4. La Comparación Social

La comparación social se ha integrado a nuestro modelo debido a que tiene una estrecha relación conceptual con algunas variables de la TAP que rescatan la influencia social en el proceso decisional del alumno. Así, la comparación social se refiere al juicio cognitivo que las personas hacen sobre sus propios atributos comparados con los demás, estas comparaciones son centrales en la auto percepción y depende menos de circunstancias objetivas (Wood, 1989). Este constructo también está relacionado con expectativas sociales y normas (Ruble, 1983; Wood, 1989) y tiene sus antecedentes en la teoría de comparación social de Festinger (1954). Según esta teoría, las personas tienen la necesidad de evaluar sus opiniones y habilidades a través de una autoevaluación, que tiene como base la comparación con otras personas. Por tanto, este constructo sugiere que los individuos prefieren compararse ellos mismos con otros que son percibidos como poseedores de atributos similares e importantes (Miller et al., 1988). Además, en la definición propuesta por Berglas (1996), se incluye el sentimiento de ser hábil y competente, introduciendo la “dimensión habilidad”, que requiere cierto conocimiento sobre el desempeño pero comparado con un estándar sobre lo que es bueno. Esto sugiere que lo seres humanos necesitamos referencias externas como parámetros de comparación (en nuestra investigación, serían los ex-alumnos con inserción laboral exitosa). Por otra parte, se ha sugerido que la comparación social tiene metas que son más profundas que la

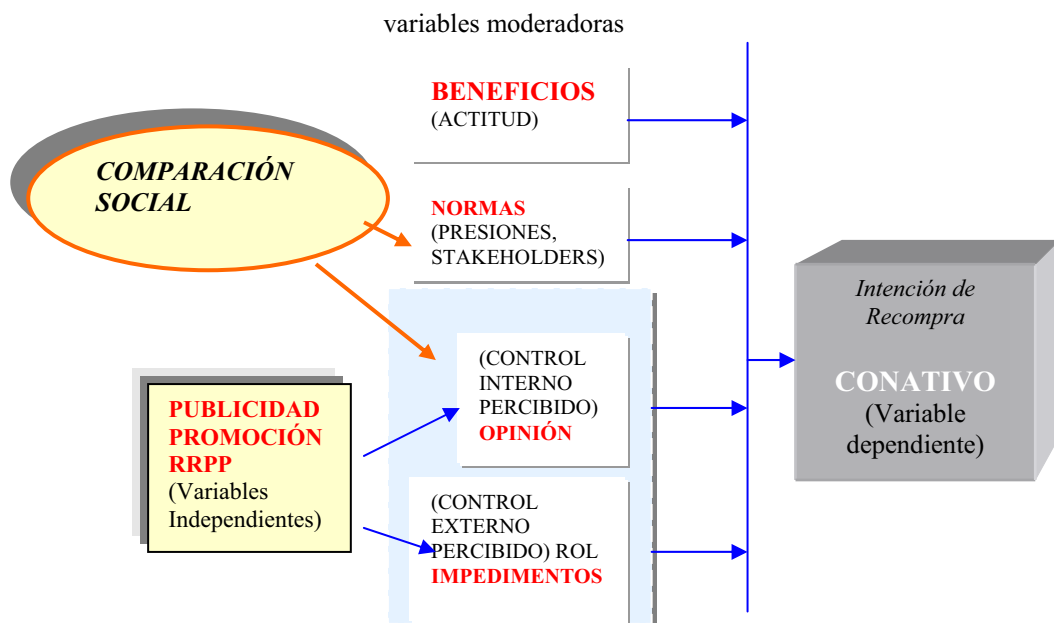
autoevaluación básica, de tal manera que intervienen conceptos como la automejora y el autoenriquecimiento (Wood, 1989). Característica que se asocia a la variable de control interno percibido (Opinión), incluida en nuestro modelo de TAP.

En el área de marketing, el concepto de comparación social está relacionado con el riesgo de crear una imagen que no corresponde con el ideal buscado por los consumidores. De tal manera que los directivos de marketing utilizan este concepto para enseñar a los consumidores como cerrar la brecha entre la imagen real y la ideal (Hogg et al., 1999). En este sentido, la comunicación comercial tiene un papel importante pues influye en la elección de imágenes dado que las campañas promueven determinados patrones de referencia. Aunque también algunos autores reconocen que la comunicación comercial puede generar efectos adversos al poner los parámetros de comparación muy elevados para los consumidores dado que en este caso por comparación social estos pueden querer adoptar patrones peligrosos para la salud física y mental (Bott, 1999).

Otra justificación para su inclusión en nuestro estudio la encontramos en que las organizaciones no lucrativas también requieren utilizar acciones de comunicación comercial para influenciar conductas voluntarias hacia patrones socialmente deseables (Bagozzi, 1975; Fenner, 1998; Kotler & Andreasen, 1991). Por lo que desde el punto de vista teórico, este constructo es relevante para nuestro tema de investigación.

A continuación, en la *figura 5.12.* presentamos gráficamente las relaciones entre las variables del modelo TAP Básico con las variables de comunicación comercial y con la variable motivadora Comparación Social.

FIGURA 5.12.: MODELO TAP BÁSICO CON VARIABLES DE CC Y CON LA VARIABLE COMPARACIÓN SOCIAL



Fuente: Elaboración propia

6. CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO

En este capítulo, denominado *El Proceso Decisional del Consumidor*, hemos tratado el punto teórico central de nuestra investigación. Aquí hemos expuesto las principales teorías sobre la decisión, los procesos decisionales de compra, así como el modelo TAP y las variables motivadoras que agregamos a dicho modelo.

Dado el creciente interés que existe en la literatura para relacionar el proceso decisional con el desempeño de la firma, en esta parte hemos expuesto nuestro marco teórico el cual trata de responder en que medida los tomadores de decisión pueden variar el uso del proceso entre situaciones específicas. En este sentido, también tratamos de responder a la sugerencia de usar teorías psicológicas para hacer contribuciones significantes destinadas a mejorar la competitividad de las firmas. Asumiendo que este marco es apropiado para las organizaciones no lucrativas.

Para responder a estas exigencias, hemos expuesto y comentado los principales modelos que existen sobre la conducta del consumidor, en donde se encuentra que el modelo más desarrollado –pero no el idóneo- es el de variables personales. Aunque uno de los más aceptados –implícitamente por los autores- es el de efectos jerárquicos o de influencias secuenciales. Ambos modelos no fueron incorporados completamente a nuestro marco teórico porque asumen un efecto lineal en las variables relacionadas a la conducta de compra.

También, en esta parte se ha tratado de desarrollar un modelo conceptual que facilite la predicción de conductas. Para ello se ha tomado en cuenta la sugerencia que indica que los modelos más desarrollados deberían permitir evaluar los efectos de interacción entre las variables que intervienen en este tipo de educación es decir, factores antecedentes situacionales y actitudinales. Además de que los constructos deberían interpretarse a un nivel más micro y diseñarse para que permitan estudiar a nivel empírico sus diversas interacciones. Igualmente, el marco desarrollado ha estado orientado a integrar los modelos económicos y psicológicos de búsqueda, dado que consideramos que son complementarios, y que el consumidor es un tomador de decisiones racional y adaptativo.

Así, como base de nuestro marco teórico se ha elegido el modelo TAP que indica como el procesamiento de información disponible mediatiza los efectos biológicos así como las variables medioambientales sobre la conducta (Ajzen, 1991). Otra razón para la elección es que además de la riqueza conceptual, este modelo tiene amplia aplicaciones en la predicción de conductas en diversas áreas, lo cual garantiza su solidez conceptual y empírica. Asimismo, en esta parte, también hemos desarrollado y justificado teóricamente la inclusión de más variables (motivadoras), para incrementar el poder predictivo del modelo.

CAPÍTULO VI: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN



1. PRESENTACIÓN DEL CAPÍTULO

Esta parte de nuestra investigación doctoral tiene como objetivo presentar el proceso metodológico y empírico desarrollado para validar las hipótesis derivadas de nuestro marco teórico.

En primer lugar, exponemos y justificamos el tipo de diseño, el nivel y el método de análisis elegido para nuestro trabajo. Igualmente, en esta parte se indican los procedimientos usados para controlar la validez de la investigación.

Posteriormente, comentamos el planteamiento y objetivos de la investigación, en donde éstos se presentan como: (i) el desarrollo de un marco teórico que nos facilite la identificación, la integración y el estudio de las diversas variables individuales y organizacionales que se integran en los procesos decisionales de los alumnos; (ii) la elaboración de un modelo que sirva de base para el planteamiento de hipótesis; (iii) la contrastación empírica de las relaciones conceptuales integradas en nuestro modelo; (iv) la identificación de relaciones nuevas y que permitan la elaboración de modelos con mayor capacidad explicativa. Después, presentamos las fases de la investigación empírica y las hipótesis a contrastar y finalmente, describimos las características de la muestra, los instrumentos usados en la recolección de la información y los detalles que han rodeado a ésta.

2. BASES METODOLÓGICAS

2.1. EL DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN EMPÍRICA

Nuestra investigación empírica ha estado orientada por dos tipos de diseño, uno de tipo correlacional y el otro de tipo causal. La elección de estos tipos de diseño ha estado condicionada por los escasos antecedentes a nuestra investigación así como por los objetivos de la misma. Igualmente, el tipo de fenómeno a explicar (proceso decisional complejo) justifican esta elección. Aquí consideramos que en el fenómeno en estudio intervienen variables de diversa naturaleza (organizativas y decisionales), y que esta complejidad exige un método que respete la identidad conceptual de las variables pero que reflejen la dinámica que se establece entre ellas.

En la investigación exploratoria, de tipo correlacional, nuestros objetivos estaban orientados a analizar si las proposiciones existentes en la literatura acerca de las variables de comunicación comercial y de las decisiones de compra, se ajusta o no a los patrones de asociación que se encuentran en la validación empírica. En esta

fase, se espera que los resultados sirvan para aumentar nuestro conocimiento sobre el fenómeno objeto de estudio.

En la investigación causal, nuestros objetivos estuvieron dirigidos a confirmar la identidad conceptual de las variables y también a explicar las relaciones encontradas en la fase anterior.

2.2. EL NIVEL Y EL MÉTODO DE ANALISIS

En este apartado se presenta la justificación del nivel de análisis elegido. Este nivel está condicionado por el fenómeno estudiado, el cual demanda un cuadro teórico y unos métodos de análisis y de recolección de datos que puedan relacionar varios niveles de análisis.

Dado que en los procesos decisionales de los alumnos intervienen variables individuales, grupales y organizativas (por tanto de diversos niveles de agregación), en este tipo fenómenos se distinguen dos tipos de niveles: el nivel individual y el nivel grupal. En cuanto al nivel individual, según la literatura, el alumno como individuo tiene un papel crítico en la compra, pues sintetiza el impacto de todas las demás variables que intervienen en este proceso. Por otro lado, a nivel grupal se puede suponer que las decisiones del alumno están condicionadas por la familia y/o los grupos de pertenencia y referencia. Y, a este nivel se debería agregar el nivel organizativo, donde se incluyen las acciones comerciales que impactan directamente en el comprador o indirectamente vía los grupos sociales. Por tanto, las conductas de compra pueden ser estudiadas de manera separada (una a una) o simultáneamente como una red social de trabajo (network). Según estas consideraciones, lo teóricamente aconsejable sería usar un enfoque de redes sociales, aunque para nuestro trabajo nosotros hemos elegido una perspectiva individual y descartamos la perspectiva grupal por limitaciones de tipo práctico: (i) el escaso apoyo conceptual y empírico que existe para el estudio de las decisiones de compra; (ii) la complejidad de los procedimientos necesarios para la recolección de datos y la dificultad de poder trabajar con un alto número de variables que pueden ser examinadas empíricamente al mismo tiempo (Tichy et al., 1980), como es nuestro caso.

2.3. LA VALIDEZ DE LA INVESTIGACIÓN

En la presente investigación hemos intentado respetar las dimensiones de validez que la literatura nos presenta y que hacen referencia a la validez interna y a la validez externa. En términos generales, la Validez se refiere a la adecuación, significación y utilidad de las inferencias específicas hechas a partir de las puntuaciones de los tests o escalas (APA, 1985).

El concepto de validez ha ido modificándose a lo largo del tiempo. En un principio la validez de una escala era evaluada por una diversidad de procedimientos.

El tipo de evidencia utilizado para demostrar la validez de la escala variaba con el propósito de la misma, la orientación teórica de la escala y el tipo de datos disponibles (Anastasi, 1986). Se hablaba de validez aparente, validez intrínseca, por definición, validez lógica, validez factorial, etc. Esta multitud de denominaciones llevó a la *American Psychological Association* (APA) a publicar a mediados de los años cincuenta (1954¹) un manual con recomendaciones técnicas para el uso y diagnóstico con tests psicológicos.

Campbell & Stanley (1972) distinguen entre la validez interna y la externa. La Validez Interna se concibe como la mínima imprescindible sin la cual es imposible interpretar alguna evaluación. Algunas variables externas que pueden generar confusión en la evaluación de las variables de nuestro modelo son: (a) la historia (acontecimientos específicos ocurridos entre mediciones sucesivas para evaluar el logro de un objetivo instruccional); (b) la maduración (procesos internos del evaluado como cansancio, desmotivación, desinterés, etcétera); (c) la administración de tests (influjo que la administración de una prueba o test ejerce sobre los resultados de otro posterior); (d) la instrumentación (cambios en los instrumentos de medición o en los evaluadores que pueden producir variaciones en las mediciones que se obtengan) o (e) la mortalidad (diferencia en la pérdida de evaluadores).

La Validez Externa, por su parte, plantea un interrogante sobre la posibilidad de generalización. Los factores que amenazan esta validez son: (a) el efecto reactivo o de interacción de las pruebas o tests (aumento o disminución de la sensibilidad o la calidad de la reacción del evaluado a las variables del TAP); (b) el efecto de interacción (sesgo de selección de técnicas e instrumentos de evaluación); (c) efectos reactivos de la evaluación (impedimentos para hacer extensiva las técnicas e instrumentos usados en la evaluación, a otras investigaciones similares); y (d) las interferencias de las evaluaciones múltiples (efectos que se producen cuando al evaluado le aplican evaluaciones múltiples y sucesivas, persistiendo aquellos de procesos y resultados de evaluaciones anteriores). Para verificar la generalización de las conclusiones causales de un determinado estudio, Campbell & Stanley proponen dos vías: la representatividad de las muestras y la replicación de los estudios.

Otro aspecto de gran relevancia en el modelo de validez planteado por Campbell & Stanley se refería a la prioridad dada por ellos a la Validez Interna (considerada como una condición *sine qua non*) sobre la Validez Externa, ya que sin seguridad en la existencia de una determinada relación-causa no tiene sentido considerar su posible generalización. Aunque cabe mencionar que esta concepción ha sido criticada por Cronbach (1982).

Entre las diversas definiciones que la literatura nos presenta respecto a la Validez Interna (Kerlinger, 1975), hemos optado por aquella que pone su énfasis en el control previo a la investigación. Esta perspectiva define dicha validez como un proceso deductivo en el que el investigador analiza de que manera los datos han sido influenciados por cada uno de los riesgos a la validez interna. Por tanto, se estima que el control de estos riesgos permite obtener la validez y también posibilita la

¹ American Psychological Association. (1954). Technical recommendations for psychological tests and diagnostic techniques. *Psychological Bulletin*, 51 (2, Pt.2).

emisión de conclusiones fiables acerca de la causalidad de las relaciones (Cook & Campbell, 1979).

Con el propósito de mejorar la validez interna de nuestra investigación se ha recurrido a los controles que se presentan a continuación en la *tabla 6.1*.

TABLA 6.1.: RIESGOS Y CONTROLES DE LA VALIDEZ INTERNA

RIESGOS	CONTROLES
RIESGO DE LA HISTORIA	Evitando coincidencias con acontecimientos macro-ambientales importantes: periodos previos y posteriores a la realización de exámenes, elecciones a rector o a decanos de facultad, huelgas de estudiantes...
RIESGO DE INSTRUMENTACIÓN	Validando los constructos utilizados: fiabilidad de los alumnos de diferentes titulaciones, facultades, cursos académicos y campus.
REGRESIÓN ESTADÍSTICA	A través de la fiabilidad de las escalas
MORTALIDAD	A través del diseño de la muestra y del cuestionario que han permitido recoger opiniones extremas.
AMBIGÜEDAD	Analizando la teoría y planteando un orden temporal en las relaciones de las variables

Fuente: Elaboración propia

3. PLANTEAMIENTO Y OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

El planteamiento de los objetivos de la investigación está condicionado por que nuestro tema doctoral se caracteriza por: (i) el estudio de un fenómeno complejo que requiere un marco teórico multidisciplinar; (ii) la presencia de abundante bibliografía pero que trata las variables de manera aislada y con escaso soporte empírico y (iii) la escasez de antecedentes que traten nuestro tema de estudio.

Por tanto, este panorama nos orienta a establecer como objetivos parciales de investigación los siguientes:

- (i) Desarrollar un marco teórico que nos facilite la identificación, la integración y el estudio de las diversas variables individuales y organizacionales que se integran en los procesos decisionales de los alumnos. Este desarrollo conceptual nos permitirá ofrecer una perspectiva decisional al concepto de ventaja competitiva sostenible.

- (ii) Plantear un modelo que sirva de base para la elaboración de hipótesis.
- (iii) Analizar empíricamente cuáles son las relaciones o el proceso que se establecen en las variables integradas en nuestro modelo, y determinar cuáles son las que explican mejor la variable dependiente.
- (iv) Identificar relaciones nuevas y que permitan la elaboración de modelos con mayor capacidad explicativa.

Para poder alcanzar estos objetivos, hemos enfocado nuestro estudio en evaluar la influencia de las variables motivadoras y organizativas sobre la efectividad de la comunicación en la decisión de recompra de un servicio educativo.

4. FASES DE LA INVESTIGACIÓN EMPÍRICA

De acuerdo a los objetivos parciales indicados anteriormente, el segundo y tercer objetivo han condicionado dos fases en la investigación empírica.

La primera fase de nuestra investigación empírica ha estado dirigida a la validación de las hipótesis planteadas por nuestro modelo. Para esta primera validación se han usado dos tipos de procedimientos exploratorios. El primero, destinado a la adaptación y modificación de las escalas, así como a los primeros análisis factoriales y de fiabilidad del cuestionario. En esta parte, también se testaron exploratoriamente nuestras primeras hipótesis de trabajo, para lo cual se utilizó la técnica multivariante de regresión múltiple.

En *la segunda fase* de la investigación empírica se trató de pasar, de una contrastación basada en la asociación, a validar el modelo a través de una técnica causal. Se usó este procedimiento para analizar la robustez del comportamiento teórico y estadístico de los modelos (tanto los propuestos por la literatura como nuestro modelo de trabajo). Dado que no existen investigaciones previas que puedan orientar nuestro análisis, se trató de ver si las relaciones se mantenían tanto cuando las variables estaban definidas por el promedio de los ítems (multivariado) como cuando interactuaban sólo algunos ítems (causal). Es decir, para analizar si los resultados dependen de la técnica usada o de las relaciones conceptuales planteadas en las hipótesis. La justificación para este procedimiento también la encontramos en que existen algunos modelos que sugieren que las decisiones se hacen siguiendo un modelo compensatorio (basado en el promedio) y por ello, nos interesaba analizar cuales eran los ítems (con su consiguiente explicación teórica) que intervenían en explicar las decisiones estudiadas. Aunque en los objetivos de nuestra investigación no está el resolver esta problemática, el procedimiento utilizado permite obtener información para que sea usada en investigaciones posteriores.

Esperamos que el procedimiento anterior genere el suficiente conocimiento para cumplir con el cuarto objetivo de nuestra investigación: la Identificación de relaciones nuevas que permitan la elaboración de modelos con mayor capacidad explicativa.

5. FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS

Por falta de antecedentes a nuestro tipo de investigación, se usó un procedimiento basado en etapas de complejidad creciente. Nuestro propósito era testear las hipótesis que han sido presentadas por la teoría, pero que no han sido confirmadas empíricamente. El objetivo ha sido asegurar no sólo la validez empírica de nuestro modelo final sino también la representatividad conceptual, dado que asumimos que nuestra propuesta integra los desarrollos conceptuales previos.

Así, hemos elaborado las siguientes hipótesis:

5.1. Relaciones de influencia jerárquica entre la comunicación comercial y la tendencia a la compra.

- 5.1.1. A mayor nivel de Publicidad, se encontrará un mayor nivel Conativo del alumno. Esta relación, es mediada por la secuencia de las variables Cognitiva y Afectiva.
- 5.1.2. A mayor nivel de Promoción, se encontrará un mayor nivel Conativo del alumno. Esta relación, es mediada por la secuencia de las variables Cognitiva y Afectiva.
- 5.1.3. A mayor nivel de Relaciones Públicas, se encontrará un mayor nivel Conativo del alumno. Esta relación, es mediada por la secuencia de las variables Cognitiva y Afectiva.

5.2. Relaciones de influencia jerárquica entre la comunicación comercial y la tendencia a la compra, con el modelo TAP.

- 5.2.1. A mayor nivel de Publicidad, se encontrará un mayor nivel Conativo del alumno. Esta relación, es mediada por la secuencia de las variables Cognitiva y Afectiva, así como por el nivel de Beneficios, Normas Sociales, Opiniones y el menor nivel de Impedimentos.
- 5.2.2. A mayor nivel de Promoción, se encontrará un mayor nivel Conativo del alumno. Esta relación, es mediada por la secuencia de las variables Cognitiva y Afectiva, así como por el nivel de Beneficios, Normas Sociales, Opiniones y el menor nivel de Impedimentos.
- 5.2.3. A mayor nivel de Relaciones Públicas, se encontrará un mayor nivel Conativo del alumno. Esta relación, es mediada por la secuencia de

las variables Cognitiva y Afectiva, así como por el nivel de Beneficios, Normas Sociales, Opiniones y el menor nivel de Impedimentos.

5.3. Relaciones de influencia entre la comunicación comercial y la tendencia a la compra, mediadas por el modelo TAP.

- 5.3.1. A mayor nivel de Relaciones Públicas se encontrará un mayor nivel Conativo. Esta relación, es mediada por el nivel de Beneficios, Normas Sociales, Opiniones y el menor nivel de Impedimentos.
- 5.3.2. A mayor nivel de Promoción se encontrará un mayor nivel Conativo. Esta relación, es mediada por el nivel de Beneficios, Normas Sociales, Opiniones y el menor nivel de Impedimentos.
- 5.3.3. A mayor nivel de Publicidad se encontrará un mayor nivel Conativo. Esta relación, es mediada por el nivel de Beneficios, Normas Sociales, Opiniones y el menor nivel de Impedimentos.
- 5.3.4. A mayor nivel de Publicidad, Relaciones Públicas y Promoción, se encontrará un mayor nivel Conativo. Esta relación, es mediada por el nivel de Beneficios, Normas Sociales, Opiniones y el menor nivel de Impedimentos.

5.4. Relaciones de influencia entre la comunicación comercial y la tendencia a la compra, mediadas por el modelo TAP más las variables motivadoras.

- 5.4.1. A mayor nivel de Publicidad, Relaciones Públicas y Promoción se encontrará un mayor nivel Conativo. Esta relación, es mediada por el nivel de Beneficios, Normas Sociales, Opiniones y el menor nivel de Impedimentos. Esta relación se incrementará por la influencia mediadora de las variables motivadoras Compromiso y Valores personales.

6. LOS SUJETOS DE LA INVESTIGACIÓN

6.1. INTRODUCCIÓN

El objetivo que nos planeamos era constituir una muestra lo más representativa posible para reflejar de manera fiel la realidad de las poblaciones donde está inmersa la muestra y de esta manera ser coherentes con los objetivos planteados en la investigación.

Hemos partido de un supuesto: el proceso decisional de recompra es un proceso robusto y puede generalizarse a otras instituciones académicas, ya que a pesar de las diferencias en sexo, curso, titulación, facultad o campus incluidas en nuestra muestra, el proceso de mantiene.

6.2. DESCRIPCIÓN DE LA MUESTRA

En este apartado presentamos las características de los individuos encuestados que se utilizaron para realizar nuestros análisis y estudios. A continuación, en la *tabla 6.2.* se indica el número de alumnos de la población, así como el número de alumnos pertenecientes a la muestra, la cual se encuentra clasificada en función de la licenciatura a la que pertenecen, el rango de edad (de 18 a 20 años, de 21 a 23 años y más de 24 años) y del sexo (hombre -H- y mujer -M-).

TABLA 6.2.: DESCRIPCIÓN DE LA MUESTRA POR TITULACIÓN

VARIABLES		LICENCIATURA								
		LADE	LADE + DCHO	ECO + DCHO	CC TRABAJO	PERIOD	SOCIOL	HUMANID	TOT	%
EDAD	18-20	0	0	0	9	6	19	10	44	7,8
	21-23	98	51	53	54	60	58	54	428	76
	+ 24	15	20	19	18	6	4	9	91	16,1
TOTAL MUESTRA		113	71	72	81	72	81	73	563	100
TOTAL POBLACIÓN		960	840	860	620	720	480	470	4950	11,37%
%		11,77	8,45	8,37	13,06	10,00	16,88	15,53		

SEXO	H	80	51	48	53	47	44	46	342	60,7%
	M	33	20	24	28	25	37	27	221	39,2%
TOTAL		113	71	72	81	72	81	73	563	100

Fuente: Elaboración propia

Para poder inferir nuestros resultados a la población y presentar aportes a los estudios que se realicen con posterioridad, es importante analizar si nuestras observaciones se aproximan o siguen una distribución normal. Considerando el Teorema del Límite Central y dado que el tamaño de nuestra muestra es superior a 50, (N= 586), nuestros datos pueden considerarse que se aproximan a la normalidad. De esta forma, podemos asumir razonablemente que los datos de la muestra son adecuados para afrontar los objetivos de nuestra investigación

Además de apelar al teorema del Límite Central, también usamos otro procedimiento para analizar el tamaño de la muestra. Según Lambin (1994), conociendo la máxima desviación estándar de las variables de nuestro modelo, podemos calcular el tamaño mínimo de la muestra, con cierto margen de error aceptable. El supuesto de base es que el tamaño de la muestra obtenido permitirá justificar las variables con la desviación estándar más pequeñas. La fórmula establece lo siguiente:

$$\text{Tamaño de muestra} = (\text{nivel de significación} \times \text{desviación estándar/error aceptable})^2$$

En nuestro caso, la variable con la mayor desviación estándar es COM7 (*No ha considerado cambiarse de universidad*), con las siguientes características: Promedio (2,73); Desviación Estándar (2.03); Error típico (0,9). Aplicando la fórmula propuesta por Lambin (1994), para todas las variables consideramos el mismo nivel de significancia (0,001) y un error de 0,1 (sobre una escala de 1 a 5). Por tanto, aplicando la fórmula anterior, una muestra de 148 alumnos sería suficiente.

$$n = (3 \times 2,03 / 0,1)^2 = 148$$

En nuestra muestra hemos incluido encuestados con diferencias en cuanto a sexo y edad, sin embargo, en nuestra investigación hemos integrado sus respuestas en una sola. La razón de no usar submuestras es por que en un análisis previo encontramos (ver *tablas 6.3 y 6.4*) que no existían diferencias significativas entre estas variables respecto a la variable dependiente en estudio (Conativo).

TABLA 6.3. : DEPENDIENTE CONATIVO, INDEPENDIENTE SEXO

ANOVA					
SEXO	Suma cuadrados	gl	Medias cuadrát.	F	Sig.
Inter-	.00	1	.00	.00	.93
Intra-	608.40	561	1.08		
Total	608.41	562			

Fuente: Elaboración propia

TABLA 6.4.: DEPENDIENTE CONATIVO, INDEPENDIENTE EDAD

EDAD (I)	EDAD (J)	Diferencia de medias	Error	Sig.	Intervalo de conf. 95%	
					Límite	Límite sup.
18-20	21-23	-,0096	,1649	,998	-,4145	,3953
	más de	-,0712	,1913	,933	-,5408	,3984
21-23	18-20	,0096	,1649	,998	-,3953	,4145
	más de	-,0616	,1202	,877	-,3569	,2336
más de	18-20	,0712	,1913	,933	-,3984	,5408
	21-23	,0616	,1202	,877	-,2336	,3569

Fuente: Elaboración propia

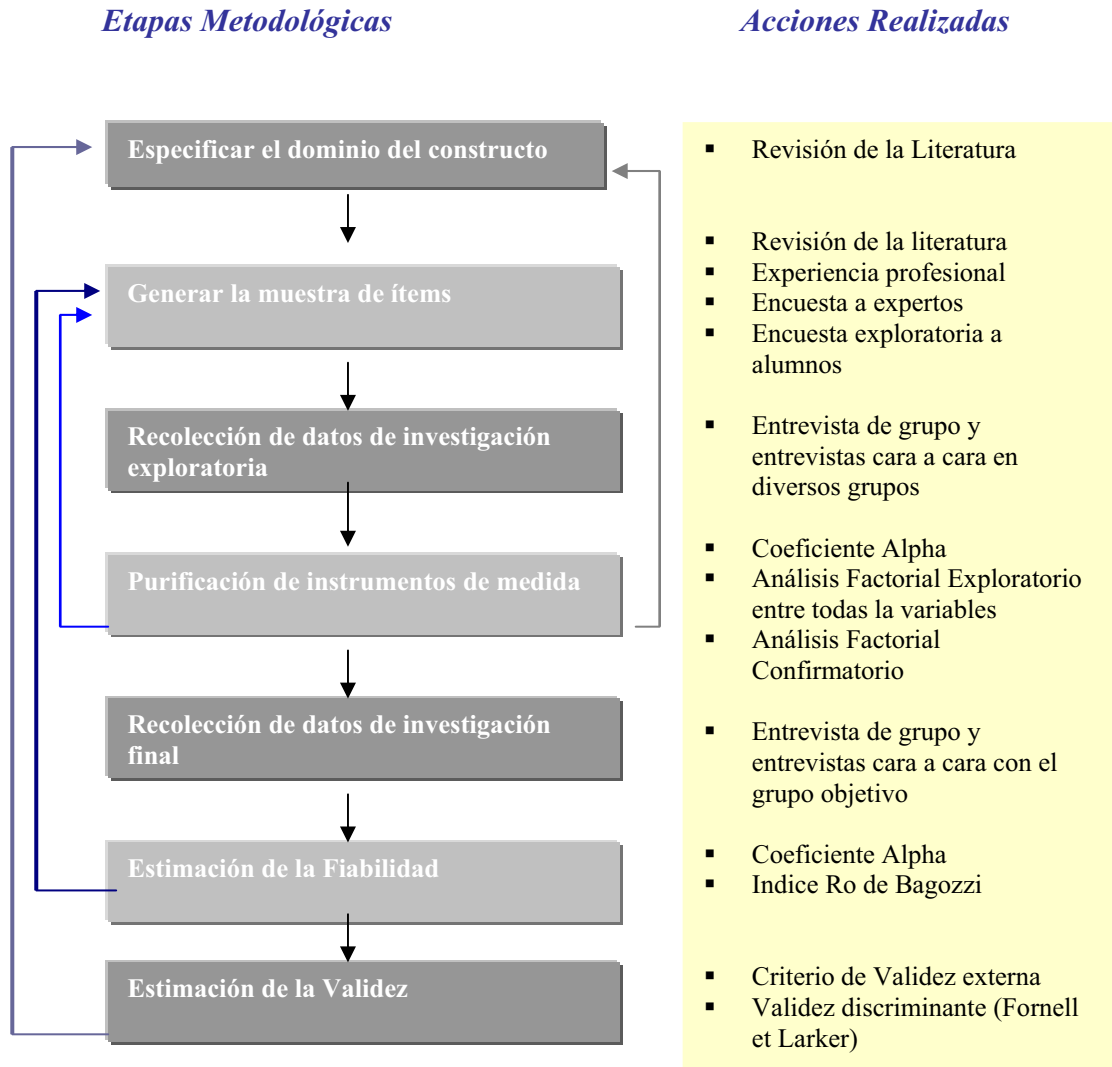
7. EL INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

El primer paso para la construcción de nuestras escalas, fue revisar las diversas perspectivas existentes. La primera, denominada modelo operacional, indica que un concepto se puede medir directamente con un solo ítem. Este modelo fue usado en las décadas de los 60-70, y aunque ha sido criticado por su simplicidad conceptual, también algunos autores señalan que si el indicador retiene todo el constructo, entonces por parsimonia, se puede recomendar su utilización.

La segunda, y la que seguimos básicamente en esta investigación, sugiere que los constructos son combinaciones lineales o agregaciones de indicadores. Esta perspectiva permite la inclusión de errores de medida y se supone que refleja con más exactitud el constructo, aunque también se afirma que se corre el riesgo de obtener medidas incompletas si se omite algún ítem (Diamantopulos y Winklhofer, 2001).

Tomando como base lo recomendado por Churchill (1979) a continuación presentamos el procedimiento que hemos seguido para la purificación de las escalas de medida (Figura 6.1.).

FIGURA 6.1.: PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO PARA LA PURIFICACIÓN DE LAS ESCALAS



Fuente: Elaboración Propia

7.1. EL CUESTIONARIO USADO EN LA PRUEBA PILOTO

El cuestionario inicial, que fue usado en la prueba piloto, y cuya copia adjuntamos en el *anexo 1* , tuvo un total de 173 preguntas, y se dividió en 2 bloques.

El primer bloque, compuesto de 3 preguntas se presentó como Información general y buscó recoger las características del alumno, tales como edad, sexo y titulación. El segundo bloque estaba referido a las preguntas sobre las variables que operacionalizaban el modelo a testear.

7.2. EL CUESTIONARIO USADO EN LA VALIDACIÓN DEL MODELO

En esta sección describimos los ítems, así como el tipo de preguntas y la modalidad de escala usada para obtener la información necesaria para la evaluación de nuestro modelo.

Para la reducción del número de ítems, se ha utilizado un método denominado “*Parceling*” donde las parcelas son medidas formadas la integración de algunos ítems, de esta manera varias parcelas son formadas a partir de ítems que pertenecen a una misma escala. Las parcelas son diferentes de la simple suma o del score factorial de todos los ítems de un factor. Y permiten tener variables latentes con menos indicadores (Bagozzi & Edwards, 1998; Bandalos, 2002 ; Bandalos & Finney, 2001; Little et al., 2002). Según Bagozzi & Edwards (1998), este proceso de reducción o *Parceling* permite disminuir la matriz de covarianzas y por consecuencia los grados de libertad del modelo estocástico lo cual permite mejorar el ajuste del modelo de medida y hacerlo más compacto.

También se ha tomado en consideración la sugerencia de Little et al., (2002), quienes sugieren que tres indicadores constituyen una solución ideal para una variable. De entre los métodos de reducción presentados por Landis et al., (2000) (análisis factorial simple, intercorrelación, equivalencia empírica, asignación aleatoria), nosotros hemos utilizado dos métodos: el método de análisis factorial exploratorio y el método orientado al contenido. Por el primero, se tomaron en cuenta los resultados del análisis de componentes principales y por el segundo, se usó para analizar la coherencia conceptual de los ítems. Según Landis et al., (2000), este último método tiene como ventajas, que además de asegurar la coherencia teórica, también incrementa la explicación de la variable latente pues mejora el nivel de varianza explicada.

Finalmente, una justificación de haber utilizado este sistema de reducción o *parceling* se encuentra en la teoría que sugiere que cuando se tiene un modelo complejo, como es nuestro caso, se corre el riesgo de que por estimar un gran número de parámetros se pueda deteriorar el ajuste (en nuestro caso, la *parcelización* o reducción permite disminuir el número de parámetros a estimar en el modelo).

Así, el cuestionario final, cuya copia adjuntamos en el anexo 2, tuvo un total de 54 preguntas, y se dividió en 2 bloques. El primero de ellos estaba formado por 3 preguntas que pretendían recoger información relativa al Sexo, la Edad y la Titulación. El segundo de los bloques estaba formado por las 51 preguntas restantes, que se referían, al igual que en caso del cuestionario piloto, a las preguntas sobre las variables que operacionalizaban el modelo a testear.

El primer bloque, compuesto de 3 preguntas se presentó como *Información general* y buscó recoger las características del alumno, tales como edad, sexo y titulación. El segundo bloque estaba referido a las preguntas sobre las variables que operacionalizaban el modelo a testear.

A continuación presentamos las escalas utilizadas para evaluar cada una de las variables de nuestro modelo.

- **La escala para evaluar la variable *Cognitiva***

La variable cognitiva fue medida inicialmente por medio de diecisiete indicadores (ítems 89 a 105, ver Anexo 1), que evaluaban el conocimiento de determinados atributos de la Universidad tales como la *imagen frente a la competencia, las adecuadas instalaciones, la calidad de los profesores*, entre otros.

A la hora de redactar cada uno de los ítems, y debido a la falta de investigaciones empíricas previas, nos basamos en la literatura y en los resultados de la investigación piloto.

Para evaluar esta variable, se emplearon preguntas que forzaban al encuestado a elegir una posición en la escala, cuyas alternativas de respuesta estaban graduadas de 1 a 5. Usándose una escala de intervalo, donde: (1) Nada de acuerdo, (3) Algo de acuerdo y (5) Muy de acuerdo.

- **La escala para evaluar la variable *Afectiva***

Para la evaluación del componente afectivo, se generaron inicialmente dieciséis ítems (del 106 al 121, ver Anexo 1) que trataban de medir la satisfacción o insatisfacción de los alumnos con determinadas características y acciones de la Universidad. Por ejemplo, *la imagen de la Universidad ante la sociedad, las acciones de comunicación comercial que realiza la Universidad o los logros personales que ha conseguido en esta Universidad*.

La creación de los ítems la hicimos basándonos en la literatura y en los resultados de la investigación piloto, dado que no existen investigaciones empíricas previas que puedan servirnos como antecedentes.

Todas las preguntas fueron presentadas como opción múltiple, donde se le brindaba al encuestado un conjunto de alternativas mutuamente excluyentes y exhaustivas. El propósito era de que el encuestado escogiera la alternativa que correspondía a su sentimiento sobre las proposiciones presentadas, que al igual que en el caso de la variable anterior se graduaron en una escala de 1 a 5.

- **La escala para evaluar la variable *Conativa***

La variable Conativa se trató de medir inicialmente a través de nueve ítems (del 122 al 130, ver Anexo 1), que evaluaban la probabilidad de volver a adquirir algunos servicios de la Universidad así como de recomendarla a otros. Por ejemplo: *Aconsejaría a sus amigos estudiar en esta Universidad, Se matricularía en otros cursos de esta Universidad, Desearía ser miembro colaborador en las actividades de esta Universidad, Volvería a tomar la decisión de cursar aquí sus estudios, ...*

Para evaluar esta variable también se usó una escala de intervalo que medía de menos a más el grado en el cuál se daba dicha proposición, donde 1 “Nada” y 5 “Mucho”. Y al no existir antecedentes en cuanto a investigaciones empíricas se refiere, tuvimos que basarnos en la literatura existente y en la investigación exploratoria inicial.

▪ **La escala para evaluar la variable *Relaciones Públicas***

Para analizar las acciones de relaciones públicas que desarrolla la universidad se desarrolló un cuestionario inicial compuesto por quince ítems (del 28 al 42, ver Anexo 1), los cuales recogían las principales acciones que son mencionadas por la teoría. Como por ejemplo, *Realiza acciones de prensa, Charlas para favorecer la calidad de vida personal del estudiante: control del estrés, técnicas de estudio, Relaciones con otras instituciones y empresas patrocinadoras, Guías de la Universidad con información de interés general (estatutos, órganos de gobiernos...) ó Establece relaciones con profesionales y personalidades de reconocido prestigio*

La escala se graduó con las mismas características que las anteriores variables, es decir con un intervalo de 1 a 5.

▪ **La escala para evaluar la variable *Publicidad***

Las acciones de publicidad que desarrolla la Universidad se midieron inicialmente con un cuestionario de catorce ítems (del 1 al 14, ver Anexo 1). Dado que no existen, según nuestro conocimiento, escalas que puedan ser utilizadas como antecedentes tuvimos que utilizar las diversas acciones de publicidad que recomiendan los diversos textos y autores consultados.

La escala, que estaba graduada de 1 a 5, medía el nivel de acuerdo o desacuerdo del alumno con las proposiciones presentadas en la escala, las cuales presentaba las diversas acciones, medios usados y resultados obtenidos por la universidad. Por ejemplo: *Utiliza anuncios en prensa para informar de sus características y productos/servicios institucionales, Da la posibilidad de adquirir productos relacionados con la Universidad (relojes, corbatas, pins, llaveros, camisetas, bolígrafos,...), Tiene una marca que identifica a la Universidad con características muy definidas ó Tiene un slogan .*

▪ **La escala para evaluar la variable *Promoción***

Para evaluar las acciones promocionales y los medios utilizados por la Universidad se utilizó un cuestionario compuesto inicialmente por trece ítems (del 15 al 27, ver Anexo 1). En este cuestionario se buscaba determinar el grado de acuerdo o desacuerdo con las proposiciones presentadas, a través de una escala de 1 a 5.

Las proposiciones destinadas a medir esta variable fueron redactadas a partir de la revisión de la literatura. Por ejemplo, *La Universidad acude a ferias donde promociona la educación universitaria, Realiza eventos y espectáculos con precios*

especiales para los universitarios, Facilita la obtención de tarjetas que permiten descuentos y el acceso a diferentes servicios de la Universidad (tarjeta monedero) ó Promociona la investigación académica.

▪ **La escala para evaluar la variable *Beneficio***

Para conocer el grado de acuerdo o desacuerdo con las proposiciones de nuestro cuestionario, se usó una escala con un rango de 1 a 5 (Nada de acuerdo = 1; Muy de acuerdo = 5).

Las proposiciones estaban destinadas a presentar los beneficios tangibles e intangibles que puede tener un alumno al estudiar y participar en las actividades de una universidad. Por ejemplo: *Incrementa mi valoración en el mercado laboral, Aumenta mi confianza ante el futuro, Mi acceso a conocimiento de vanguardia, Desarrolla mi instinto de superación.* Y se midieron inicialmente con 12 ítems (del 43 al 54, ver Anexo 1).

Ante la ausencia de cuestionarios y antecedentes teóricos, los doce ítems iniciales fueron desarrollados a partir de la Teoría de Acción Planeada (TAP) y de una investigación exploratoria con alumnos de diferentes cursos.

▪ **La escala para evaluar la variable *Normas***

Para conocer el grado de acuerdo o desacuerdo con respecto a las proposiciones contenidas en nuestro cuestionario, al igual que en casos anteriores se usó una escala con un rango de 1 a 5 (Nada de acuerdo = 1; Muy de acuerdo = 5).

La escala inicial presentaba doce ítems (del 55 al 66, ver Anexo 1) que fueron redactados siguiendo la metodología presentada anteriormente y reflejaban las principales razones personales y sociales por las cuales un alumno se decidiría a cursar sus estudios en una universidad determinada, entre esos ítems citamos: *El incremento de la competencia en el mercado laboral, La creciente demanda de profesionales con formación universitaria, Mi deseo de autorrealización y automotivación personal ó El reconocimiento social de las personas con ambiciones personales.*

▪ **La escala para evaluar la variable *Opinión***

La variable opinión, inicialmente fue medida a través de doce indicadores (del 67 al 78, ver Anexo 1), que evaluaban el nivel de acuerdo o desacuerdo con temas importantes relacionados con la enseñanza universitaria, tales como: *La educación superior es importante para la competitividad nacional, La calidad de la enseñanza es sinónimo de la riqueza de un país, Una educación de calidad requiere inversiones en tecnología, La educación superior es un problema social crítico ó La buena formación es importante para la competitividad personal.*

Por la falta de antecedentes, nos basamos en la teoría original del TAP

(Teoría de Acción Planeada) para redactar ítems que fueron probados en un estudio piloto y que forzaban al encuestado a elegir una posición en la escala, cuyas alternativas de respuesta estaban graduadas de 1 a 5. Usándose una escala de intervalo, donde: (1) Nada de acuerdo, (3) Algo de acuerdo y (5) Muy de acuerdo.

▪ La escala para evaluar la variable *Impedimentos*

Para medir esta variable, generamos inicialmente diez ítems (del 79 al 88, ver Anexo 1), los cuales trataban de medir el grado de acuerdo o desacuerdo en que determinadas características negativas sobre la enseñanza universitaria supondrían un impedimento para la asistencia del alumno a clase. Por ejemplo, se citaban, entre otros: *Poder obtener el mismo resultado con menor esfuerzo en otra universidad, La dificultad para aprobar las asignaturas, La falta de capacidad didáctica de los docentes ó el Desengaño de las promesas organizativas.*

Para definir los ítems nos basamos en estudios previos realizados en otras áreas (Dieleman & de Hoo, 1993; Ashford, 1993; Workman, 1993; Franwick et al. 1994) y fueron adaptados a nuestra investigación después de una prueba piloto.

Los ítems se presentaron como preguntas de opción múltiple con una escala graduada de 1 a 5, con las opciones de respuesta mencionadas en las variables anteriores.

▪ La escala para evaluar la variable *Compromiso*

Esta variable trató de medirse inicialmente a través de trece ítems (del 131 al 143, ver Anexo 1), que evaluaban el grado de acuerdo o desacuerdo en qué determinadas características, acciones y resultados de la universidad promovían su compromiso emocional con la misma. Por ejemplo: *Confía en la credibilidad de esta institución, Puede justificar fácilmente ante otros su interés por asistir a esta universidad, Está motivado para asistir a esta Universidad ó Considera que obtiene un desarrollo personal por su pertenencia a esta universidad.*

Para evaluar esta variable también se usó una escala de intervalo que medía de menos a más el grado en el cuál se daba dicha proposición, donde 1 “Nada” y 5 “Mucho”. Para la redacción de estos ítems se acudió a investigaciones realizadas en otras áreas (Michaels, *et al.*, 1986; Dutta & Ghose, 1997; Iverson & Roy, 1994; Morgan y Hunt, 1994; Anderson y Weitz, 1992) y también a una prueba piloto que nos permitió adaptar su contenido a los objetivos de nuestra investigación

▪ La escala para evaluar los *Valores*

La variable valores fue medida inicialmente por nueve ítems (del 144 al 152, ver Anexo1). La escala se graduó de 1 a 5, donde 1 “nada importante” y 5 “muy importante”. La escala se desarrolló a partir de la teoría de Feather (1975), los 18 valores terminales de Rokeach (1973) y la jerarquía de valores de Maslow (1954).

Encontrándose en el estudio original algunas correlaciones significativas con varias medidas de bienestar y adaptación a la sociedad, entre otras (Khale 1985).

Para su evaluación se utilizó la LOV (Lista de Valores de Khale; 1985), la cual mide los valores que son importantes para la vida de las personas. Dicha lista se basa en la teoría de la adaptación social de Homer y Khale (1988). Algunos estudios, han sugerido que la LOV puede ser utilizada de manera predictiva para con diferentes aspectos del comportamiento del consumidor (Khale y Kennedy, 1988).

Los ítems que componían la variable valores, trataban de medir la importancia que diferentes proposiciones tenían para la vida diaria del alumno. Por ejemplo: *Pertenencia a un grupo, Respeto de sí mismo, Sentido del deber, Relaciones cálidas con los demás ó Autorrealización.*

▪ **La escala para evaluar la variable *Atención a la Comparación Social***

Para conocer el grado de acuerdo o desacuerdo con las proposiciones de nuestro cuestionario, se usó una escala con un rango de 1 a 5 (Nada de acuerdo = 1; Muy de acuerdo = 5).

Estas proposiciones estaban destinadas a conocer el nivel en el cual el encuestado considera la comparación con el grupo a la hora de tomar una decisión de compra. Por ejemplo: *Cuando alguien en un grupo se comporta de cierta manera, asumo que ésta es la correcta, Suelo reparar en las reacciones que tienen los demás hacia mis conductas, Cambio mi punto de vista apenas percibo una desaprobación de mis interlocutores ó Para mí es importante integrarme en los grupos con los que interactúo.*

Para definir los doce ítems iniciales (del 159 al 170, ver Anexo 1), nos basamos en la escala ATSCI de Lennox & Wolfe (1984), aunque su redacción se adaptó a nuestros objetivos de investigación tras una prueba piloto.

▪ **La escala para evaluar la variable *Involucramiento con el producto/servicio***

Para conocer el grado de acuerdo o desacuerdo con respecto a las proposiciones contenidas en nuestro cuestionario, al igual que en casos anteriores se usó una escala con un rango de 1 a 5 (Nada de acuerdo = 1; Muy de acuerdo = 5).

La escala inicial presentaba seis ítems (del 153 al 158, ver Anexo 1). Para definirlos, nos basamos en la escala GSMI de Traylor & Joseph (1984), adaptando su redacción a nuestros objetivos de investigación tras una prueba piloto. Dichos ítems, reflejaban el grado en el que el alumno se involucra en la compra del producto/servicio universitario. Ejemplo de ellos son, entre otros: *Las personas se forman una idea de mí por los productos/servicios que uso, La gente puede decir mucho sobre las personas por las marcas que éstas usan, Los productos/servicios ayudan a las personas a expresar quienes son ó Hay productos/servicios que forman parte de mí.*

8. LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

Este apartado aborda el proceso de recolección de la información que hemos llevado a cabo para la validación de las hipótesis de trabajo. Igualmente, presentamos las diferentes soluciones utilizadas para resolver los problemas que se nos han ido planteando a lo largo de la investigación.

Se analizan tres cuestiones principales:

- (i) Los aspectos generales relacionados con la elección del método utilizado
 - (ii) Las ventajas y desventajas de los métodos de recolección de datos
 - (iii) Las características de la muestra, del método y del proceso para la recolección de los datos
- *La recolección de datos en la prueba piloto.* Para la recolección de los datos para el test piloto, se realizaron entrevistas cara a cara con alumnos con el propósito de conocer los aspectos que más les interesaban en relación a las variables que queríamos medir. Seguidamente, se les entregó un cuestionario formado por 173 preguntas. Dicho cuestionario fue repartido a alumnos de diferentes titulaciones y grados académicos: Diplomatura, Master en Administración de Negocios, Licenciatura y Universidad Privada.
 - *La recolección de datos en la investigación final,* se usó un procedimiento similar, pero en este caso, sólo a los alumnos de la Licenciatura, para poder tener un mayor control sobre el grupo de encuestados.

8.1. LA ELECCIÓN DEL MÉTODO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Después de haber eliminado los métodos que no se adaptan a nuestras⁹ necesidades aislamos dos métodos que nos parecían adecuados para la recolección de datos: (i) las entrevistas cara a cara y (ii) la encuesta.

- (i) *La entrevista cara a cara.*

A continuación, en la *tabla 6.5.* presentamos las ventajas e inconvenientes del método de entrevista cara a cara.

⁹ Encuesta por teléfono, estudio de caso y descripción de biografía, observación directa no participante, observación participante, observación masiva, entrevista sobre historia libre

TABLA 6.5.: VENTAJAS E INCONVENIENTES DE LAS ENTREVISTAS CARA A CARA

LAS ENTREVISTAS CARA A CARA	
VENTAJAS	INCONVENIENTES
<ul style="list-style-type: none"> ▪ buen instrumento de investigación, si está integrada en un esquema de trabajo de pretest ▪ el entrevistador puede controlar la fuente y calidad de información ▪ se puede obtener una retro - información más espontánea y completa ▪ se puede obtener información que no puede ser provista por otra herramienta (Kerlinger 1975). 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ se requieren altos recursos de tiempo y dinero para entrevistar muestras grandes ▪ dificultad concertación cita ▪ se requiere personal cualificado y entrenado para llevar a cabo la entrevista ▪ se puede sesgar la obtención de información ▪ se puede aumentar el efecto de influencia del entrevistador en las respuestas

Fuente: Elaboración propia

(ii) *La Encuesta*

Para la recopilación de datos de nuestra investigación, hemos optado por el método de la *encuesta*, y dentro de la diferentes técnicas que dicho método ofrece (encuestas telefónicas, por ordenador, etc.) se ha elegido la *encuesta personal auto-administrada*.

Miller (1991) señala algunas de las características de este tipo de encuesta: (i) los datos permiten realizar análisis multivariante y simple entre dos ó más variables, (ii) pueden establecerse pruebas de hipótesis y (iii) puede utilizarse estadística paramétrica y no paramétrica así como datos cuantitativos

La utilización de encuestas auto-administradas presenta algunas ventajas e inconvenientes que se presentan en la *tabla 6.6.*:

TABLA 6.6.: VENTAJAS E INCONVENIENTES DE LAS ENCUESTAS AUTO-ADMINISTRADAS

ENCUESTA AUTO – ADMINISTRADA	
VENTAJAS	INCONVENIENTES
<ul style="list-style-type: none"> ▪ el anonimato alienta la honestidad y la franqueza de los encuestados ▪ disminuye el sesgo del entrevistador y da sensación de privacidad. ▪ pueden administrarse a gran cantidad de personas, con facilidad y gastos mínimos ▪ se logra contactar a personas que son difíciles de localizar y entrevistar 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ bajo porcentaje de retorno ▪ No se puede evaluar correctamente las no respuestas y el rechazo a responder. ▪ Las respuestas pueden carecer de uniformidad (la misma pregunta puede tener diferentes significados para diferentes personas) ▪ se requiere un esfuerzo intenso para el seguimiento.

Fuente: Elaboración propia

Las encuestas han sido anónimas para alentar un mayor número de respuestas voluntarias, minimizando a su vez, el riesgo de respuestas no válidas.

8.1.1. La recolección de datos en la prueba piloto

La recolección de los datos para la prueba piloto se realizó en dos fases:

- (i) En primer lugar se realizaron entrevistas cara a cara con alumnos a los que se les presentó un borrador de la escala para recoger sus impresiones sobre los estudios que cursaban y sobre sus percepciones de la universidad en la que estudiaban. El objetivo era poner de manifiesto las variables que adquirirían una importancia básica para ellos a la hora de decidir su compra diaria de dichos servicios educativos. Esto nos permitió depurar los ítems de la escala piloto y asegurarnos de que las preguntas que en él se presentaban iban a ser comprendidas en sentido amplio por los alumnos a efectos de disminuir posibles sesgos.
- (ii) En segundo lugar, y partiendo de las impresiones obtenidas en la etapa anterior, presentamos un cuestionario piloto autoadministrado que fue pasado a un total de 111 alumnos de diferentes titulaciones, estudios y universidades (diplomaturas, licenciaturas, MBAs y universidad privada).

Con estos primeros 111 resultados empezamos a trabajar la parte empírica de

nuestra investigación. Nuestros objetivos eran confirmar las primeras hipótesis de trabajo para poder depurar definitivamente la escala que habría de pasarse en la investigación final

8.1.2. La recolección de datos en la investigación final

Para la investigación final se distribuyeron un total de 600 cuestionarios que finalmente y tras depurar los cuestionarios contestados erróneamente quedaron en 563.

Con esta muestra de 563 datos es con la que hemos trabajado la parte empírica. El criterio para elegir la muestra fue que aparecieran diferentes titulaciones y diferentes cursos académicos para que hubiera representación de diferentes tipologías de estudios. Entrevistamos a alumnos de ambos sexos y de edades comprendidas desde los 18 años en adelante y que estaban cursando desde el segundo hasta el último curso de carrera (se obviaron los de primer cursos porque consideramos que al llevar escasos meses en la universidad disponían de escasa información y experiencia para dar una respuesta válida). Ver tabla de la muestra (6.2).

A continuación se describen los pasos dados para llegar a obtener los mencionados datos:

- (i) Se revisaron a través de la página web de la universidad todas las licenciaturas que se impartían en los diferentes campus universitarios con el objetivo de obtener una muestra lo más representativa posible.
- (ii) Se hizo un planning para poder pasar la escala autoadministrada para lo que escogimos varios grupos de diferentes cursos y asignaturas de cada licenciatura
- (iii) A continuación se contactó con los responsables o coordinadores de asignatura mediante teléfono, email o entrevista personal para poner en su conocimiento la investigación que estábamos realizando y pedir su visto bueno para poder acceder a los alumnos en horas lectivas.
- (iv) Una vez tuvimos la aprobación del coordinador de cada asignatura, pasamos a contactar con los profesores (vía teléfono, email o contacto personal) a los que “interrumpiríamos” en clase para fijar con ellos el día y la hora en la que pasaríamos por la clase para poder entregar a los alumnos la escala autoadministrada.
- (v) Una vez tuvimos el planning definido pasamos personalmente por cada aula para entregar la escala a los alumnos. Con la finalidad de evitar sesgos o informaciones distorsionadas no se explicaron exactamente los objetivos de la investigación y se usó un título ambiguo para denominar la escala: “*Comunicación Comercial en la Universidad*”. Tras una breve presentación se les daban una media de 25 minutos para

responder a las respuestas. Nos llevó algo más de dos meses conseguir el total de 600 cuestionarios (563 tras la depuración)

- (vi) Tras la recogida de la totalidad de los cuestionarios, los llevamos para su tabulación a una lectora óptica. Previamente habíamos diseñado una hoja de lectura óptica para poder tabular automáticamente los datos evitando así posibles errores derivados del picado de los datos manualmente) donde pudimos obtener en formato Excel los resultados de los cuestionarios.
- (vii) Estos resultados fueron pasados al programa estadístico SPSS para poder trabajarlos estadísticamente, para posteriormente tener el formato necesario para ser trabajados en PRELIS y en LISREL 8.30.

9. CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO

Esta parte trata de mostrar los diferentes procedimientos que hemos seguido para la recolección de los datos utilizados en la investigación. En primer lugar, se ha presentado el método elegido para la recolección de datos. Para ello se aislaron dos métodos que consideramos más adecuados para nuestras necesidades de información: las entrevistas personales cara a cara y las escalas auto-administradas.

Posteriormente llevamos a cabo una prueba piloto para después realizar la investigación final. Durante la prueba piloto nos entrevistamos cara a cara con 111 alumnos a los que les pasamos un cuestionario auto-administrado preliminar, con el fin de asegurarnos de que las preguntas se entendían y evitar así posibles sesgos a la hora de responder. Esta fase piloto nos permitió poder depurar los ítems de las escalas.

Posteriormente, para la investigación final se distribuyeron un total de 600 cuestionarios. Tras la correspondiente depuración (eliminación de los cuestionarios mal contestados o dejados en blanco), se redujeron a 563, que es la muestra con la que se ha trabajado la parte empírica.

Tanto en la prueba piloto como en la investigación final las respuestas se midieron con la ayuda de escalas Lykert, con intervalos de 1 a 5 y con una sola opción de respuesta.

CAPÍTULO VII: EL ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS



1. RESULTADOS DE FIABILIDAD Y VALIDEZ DEL CUESTIONARIO

1.1. INTRODUCCION

Para nuestra investigación doctoral hemos buscado probar ambas condiciones, dado que se considera que la fiabilidad es condición necesaria, pero no imprescindible, para la validez interna. Si la fiabilidad es el grado en que una situación de medida carece de error aleatorio (grado de varianza sistemática en la situación de medida), la validez interna integra las nociones psicométricas con las teóricas (Kelinger, 1975) y responde a la pregunta si el constructo está bien representado por su operacionalización o si la escala está en relación con los conceptos y los supuestos teóricos utilizados (Dooley, 1990).

El concepto de fiabilidad está relacionado con el concepto de dimensionalidad y aunque el Alfa Cronbach no la garantiza sin embargo, supone que existe (Hair et al., 1998). Aunque según Gerbing & Anderson (1988), la dimensionalidad de un cuestionario puede ser evaluada por la estructura de relaciones entre sus indicadores, mientras que la fiabilidad está determinada por el número de ítems que la definen y la fiabilidad de éstos. Sin embargo, estos autores coinciden en que la fiabilidad se puede evaluar por el coeficiente Alfa Cronbach (α), la relación entre el ítem y la correlación total y el análisis factorial exploratorio.

La *validez de constructo o de concepto* es esencial cuando tenemos variables cualitativas pero no tenemos buenos criterios, se utiliza sobre todo para medidas y variables psicosociales. El constructo es un concepto hipotético que forma parte de las teorías que intentan explicar la conducta humana: inteligencia, creatividad, dependencia de campo, compra de productos, etc. Se parte del supuesto que los constructos no se miden, se miden los indicadores de su definición operativa. Así, la validez de constructo examina hasta que punto algo (indicador + definición operativa) mide adecuadamente el concepto. Los indicadores son las características observables.

Para la validez de constructo se han utilizado conceptos como validez lógica, validez factorial y validez de rasgos Bohrnstedt (1977). En un intento para asegurarnos que las escalas validadas permitan obtener los resultados esperados (Kurtz & Mayo, 1979). Según Cronbach & Meel (1967), la validez de constructo se puede evaluar a través de las matrices de correlación, dónde se puede esperar que dos tests que midan el mismo constructo estén relacionados entre ellos. También sugieren que la correlación entre ítems o la estructura interna pueden ser un sistema para evaluar este tipo de validez.

Los Standards de 1985¹ mencionan que los distintos tipos de validez (criterial, de contenido, factorial, discriminante, etc.) son distintas formas de expresión de la validez de constructo. Aunque, según Campbell & Fiske (1959), existen dos tipos de validez de constructo: (i) la validez convergente y (ii) la validez discriminante. (i) la *validez convergente* o la confirmación de una relación teórica por procedimientos independientes de medida. Aunque según Kelinger (1975), también puede ser obtenida por la administración de la escala a diferentes grupos en diferentes lugares y obtener resultados similares², (ii) la *validez discriminante* que evalúa si la escala mide solamente el constructo que dice medir o evalúa también otros.

A continuación, presentaremos los procedimientos desarrollados para evaluar la fiabilidad y validez de nuestras escalas.

1.2. ANÁLISIS DE LA FIABILIDAD DEL CUESTIONARIO INICIAL

Para el análisis de fiabilidad, de los diversos métodos usamos el coeficiente α de Cronbach. Esta medida nos permite conocer por un lado, el grado de fiabilidad y por otro, nos provee de información sobre la estructura interna de las variables que intervienen en nuestro modelo. Este coeficiente oscila entre 0 y 1, interpretando que un α de Cronbach cercano a 1 implica la existencia de una relación óptima entre las variables estudiadas y que un α de 0,70 es aceptable (Nunnally, 1978) para considerar un cuestionario como fiable.

En la *tabla 7.1.* que presentamos el α de Cronbach obtenido en las escalas usadas en nuestro cuestionario inicial, en donde podemos apreciar que todas superan el índice de 0,70.

¹ American Psychological Association, American Educational Research Association, and National Council on Measurement in Education (1985). Standards for educational and psychological testing. Washington, DC: American Psychological Association.

² Para nuestra investigación hemos utilizado el cuestionario en diferentes cursos de diferentes titulaciones y en alumnos con edades distintas.

TABLA 7.1.: α DE CRONBACH

VARIABLE	NUMERO DE INDICADORES INICIAL	ALPHA indicadores
PROMOCIÓN	13	0,835
PUBLICIDAD	14	0,782
RELACIONES PÚBLICAS	15	0,889
BENEFICIO	12	0,898
NORMAS	12	0,894
OPINIÓN	12	0,743
IMPEDIMENTOS	10	0,777
COGNITIVO	17	0,910
APECTIVO	16	0,920
CONATIVO	9	0,883
COMPROMISO	13	0,764
VALORES	9	0,831
INVOLUCRAMIENTO	6	0,825
ATENCIÓN COMPARACIÓN SOCIAL	12	0,709

Fuente: Elaboración propia

1.3. ANÁLISIS FACTORIAL Y FIABILIDAD DE ÍTEMS

El *Análisis Factorial* es una técnica del Análisis Multivariante que permite agrupar un conjunto de variables reales en un número menor de variables hipotéticas o factores. La justificación de la utilización del Análisis Factorial radica en la posible existencia de factores, que aunque no sean observables, pueden ayudarnos a comprender mejor las relaciones existentes entre las variables. Existen dos tipos de análisis factorial: (i) de carácter exploratorio (cuando no disponemos de información a priori de los factores), (ii) de carácter confirmatorio.

Para nuestra investigación, hemos seguido el procedimiento utilizado generalmente por la mayoría de investigadores y que consiste en realizar primero un análisis factorial exploratorio y posteriormente, y con el objetivo de confirmar los resultados obtenidos, llevar a cabo un análisis factorial confirmatorio.

En la *tabla 7.2.* se muestran los ítems que han resultado de un análisis factorial exploratorio realizado entre todas las variables que intervienen en nuestro modelo, a fin de discriminar entre los ítems que son consistentes en su pertenencia a la misma variable, y aquellos que aparecen también relacionados con otras diferentes. El propósito era eliminar posteriormente a estos últimos, dado que dificultaría el estudio causal (ver anexo 3). En esta tabla también presentamos el nivel de fiabilidad que obtienen las escalas, una vez purificadas.

TABLA 7.2.: ÍTEMS RESULTADO AFC

VARIABLE	NUMERO DE INDICADORES FINALES	ALPHA indicadores
PROMOCIÓN	4	0,72
PUBLICIDAD	5	0,73
RELACIONES PÚBLICAS	4	0,74
BENEFICIO	5	0,74
NORMAS	4	0,83
OPINIÓN	7	0,70
IMPEDIMENTOS	4	0,75
COGNITIVO	4	0,82
AFECTIVO	5	0,80
CONATIVO	4	0,86
COMPROMISO	4	0,80
VALORES	4	0,74
INVOLUCRAMIENTO	5	0,81
ATENCIÓN COMPARACIÓN SOCIAL	6	0,71

Fuente: Elaboración propia

Para conocer la bondad estadística del modelo factorial usamos dos procedimientos. Por un lado, acudimos a la medida de adecuación muestral de *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO), la cual contrasta si las correlaciones parciales entre las variables son pequeñas. Cuanto más próximo esté su valor de 1, mejor será nuestro modelo factorial. De acuerdo a la tabla mostrada a continuación, nuestro modelo obtiene un índice de 0,851, el cual es bastante aceptable.

El otro procedimiento se basa en la observación del *test de esfericidad de Bartlett*, el cual contrasta si la matriz de correlaciones es una matriz identidad, lo cual indicaría que el modelo factorial es inapropiado. Para usar este test, debemos evaluar la significancia obtenida (para un $\alpha = 0.05$), asumiendo que si esta es menor de 0.05 tendremos que nuestra matriz de correlaciones no es una matriz identidad, y luego nuestro modelo factorial es el adecuado. En nuestro caso, el alto nivel de significancia obtenida (,000) muestra que nuestro modelo factorial es óptimo. Estos datos quedan recogidos en la *tabla 7.3.* que presentamos a continuación:

TABLA 7.3.

KMO y prueba de Barlett	
Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin	,851
Prueba de esfericidad de Chi-cuadrado Bartlett	72424,651
G1	16471
Sig.	,000

Fuente: Elaboración propia

1.4. ANÁLISIS FACTORIAL Y FIABILIDAD CONFIRMATORIA DE LOS ÍTEMS USADOS EN LA VALIDACIÓN DEL MODELO

En esta parte mostramos los resultados obtenidos con el análisis factorial confirmatorio, usando los ítems del proceso de purificación anteriormente mencionado. El propósito era realizar una purificación más exhaustiva de los ítems, para evitar problemas posteriores en la identificación del modelo. En la *tabla 7.4.* se presentan los índices obtenidos en cada uno de los AFC de las variables, los cuales muestran unos niveles óptimos.

TABLA 7.4.: ANÁLISIS FACTORIAL CONFIRMATORIO DE CADA VARIABLE

VARIABLES	GFI ⁽¹⁾	AGFI	RMSEA ⁽²⁾	Nº Ítems
Publicidad	1	0,98	0,042	4
Promoción	1	0,98	0,042	4
RP	1	0,98	0,042	4
Beneficios	1	1	0	4
Normas	1	0,98	0,042	4
Opinión	1	0,98	0,042	4
Impedimentos	1	1	0	3
Cognitivo	1	1	0	3
Afectivo	0,99	0,97	0,059	3
Conativo	1	1	0	3
Valores	1	0,98	0,042	3
Compromiso	1	1	0	3
Involucramiento	1	0,99	0,030	4
Comparac. Social	1	1	0	3

Fuente: elaboración propia

Otro procedimiento usado para analizar la fiabilidad de las escalas usadas en nuestro modelo final ha sido el criterio propuesto por Bagozzi y Yi (1988), dado que este no es influenciado por el número de ítems de la escala, a diferencia del alpha Cronbach, sino por el peso de los ítems. En la *tabla 7.5.* se aprecia que todas las escalas pasan del valor exigido como adecuado (0.6). Por tanto, y de acuerdo a los análisis anteriores, se podría afirmar que las escalas usadas en nuestro estudio tienen una fiabilidad aceptable.

- (1) El programa LISREL proporciona el índice de bondad de ajuste (Goodness Fit Index), y el índice de bondad de ajuste corregido (AGFI), ambos indican el ajuste global entre el modelo empírico y el modelo teórico y se basan en la comparación entre la matriz muestral observada y la matriz reproducida. El GFI puede ser considerado como un análogo del coeficiente de determinación múltiple en el modelo de regresión, indicando la proporción de varianza total en el sistema multivariado que puede ser explicada por el modelo que se está evaluando. AGFI sería el equivalente al coeficiente de determinación corregido. Los índices, mientras más nos acercamos a 1 son mejores.
- (2) RMSEA (root mean square error of approximation) es un estimador del error de aproximación relativo de un modelo en la población (relativo a los grados de libertad); pretende evaluar si el modelo tiene un error de aproximación aceptablemente pequeño. Se considera aceptable un nivel igual o menor a 0.05.

TABLA 7.5. : ANALISIS DE FIABILIDAD COMPUESTA DE LAS VARIABLES

				Fidelidad
	Lambda	Var error	Rho(y)	Rho(n/e)
PUBLICIDAD				0,77
6	0,62	0,43	0,47	
7	0,59	0,51	0,41	
8	0,67	0,57	0,44	
9	0,71	0,54	0,48	
PROMOCION				0,77
7	0,65	0,55	0,43	
8	0,61	0,62	0,38	
9	0,75	0,44	0,56	
10	0,66	0,54	0,45	
RR PP				0,74
12	0,65	0,58	0,42	
13	0,68	0,56	0,45	
14	0,65	0,59	0,42	
15	0,61	0,61	0,38	
BENEFICIOS				0,75
3	0,54	0,7	0,29	
4	0,74	0,45	0,55	
5	0,7	0,49	0,50	
9	0,63	0,59	0,40	
NORMAS				0,73
1	0,7	0,54	0,48	
2	0,69	0,53	0,47	
3	0,55	0,69	0,30	
7	0,57	0,67	0,33	
OPINION				0,68
1	0,69	0,53	0,47	
2	0,6	0,63	0,36	
3	0,59	0,63	0,36	
10	0,38	0,75	0,16	
VALORES				0,64
6	0,67	0,57	0,44	
7	0,35	0,49	0,20	
8	0,64	0,58	0,41	
9	0,33	0,65	0,14	
CONATIVO				0,69
4	0,76	0,44	0,57	
5	0,67	0,57	0,44	
6	0,53	0,72	0,28	
COMPROMISO				0,77
3	0,66	0,57	0,43	
5	0,83	0,32	0,68	
6	0,66	0,56	0,44	

Fuente: Elaboración propia

1.5. ANÁLISIS DE LA VALIDEZ NOMOLÓGICA Y DE CONTENIDO

Para la reducción de ítems y el análisis de validez de contenido se ha tratado de determinar si los indicadores mantienen el dominio de la variable latente bajo estudio. Se asume que los ítems finales abarcan el contenido del concepto bajo estudio y cumplen con los criterios de la validez externa o nomológica es decir, cómo se relaciona el índice con otros conceptos con los que existe una relación teórica. Para lo cual, hemos vinculando el índice con otro concepto con el que se espera que esté relacionado. De acuerdo a lo mencionado por Diamantopoulos y Winklhofer (2001), este procedimiento es aconsejable si se han eliminado ítems de un cuestionario inicial como es nuestro caso.

En la *tabla* siguiente (7.6.) presentamos los índices obtenidos cuando se han relacionado las variables latentes que tienen una relación conceptual entre si, pero formada por un numero reducido de ítems. Las significativas relaciones obtenidas, muestran que se mantiene la validez nomológica o externa.

TABLA 7.6.: VALIDEZ NOMOLÓGICA DE LOS CONSTRUCTOS

VARIABLES RELACIONADAS	GFI	AGFI	RMSEA
PROMOCIÓN-PUBLICIDAD	0.99	0.97	0.040
PROMOCIÓN-RP	1.00	0.99	0.000
PUBLICIDAD-RP	0.99	0.98	0.032
COG-AFE	0.99	0.98	0.022
AFE-CONA	0.99	0.98	0.040
COG-CONA	1.00	0.99	0.000

Fuente: elaboración propia

Para analizar la validez de contenido o convergente, usamos el criterio presentado por Anderson & Gerbing (1988), quienes indican que se puede suponer la presencia de validez convergente cuando las estimaciones de los coeficientes de regresión o los factores de carga de los indicadores de un constructo son significativos ($T\text{-Student} > 1.96$). En la tabla presentada a continuación (7.7.) se muestran los indicadores de validez convergente presentado por nuestras variables.

TABLA 7.7.: RESULTADOS DE LA VALIDEZ DE CONTENIDO

Variables Latentes		Loading	t-Student	Desviac. Std.	Error Variance	R ²
PUBLICIDAD						
6	Medios CC visita de personajes relevantes	0.62	15.51	0.054	0.43	0.37
7	Informa sobre fines de la organización	0.59	16.60	0.055	0.51	0.38
8	Folleto jornadas extensión universitaria	0.67	12.40	0.054	0.57	0.40
9	Herramientas para publicitar su marca	0.71	14.56	0.053	0.54	0.42
PROMOCIÓN						
7	Clubs y asociaciones de alumnos	0.65	12.62	0.043	0.55	0.44
8	Oficinas de información	0.61	14.93	0.042	0.62	0.37
9	Ferias promoción de educación universitaria	0.75	10.71	0.041	0.44	0.56
1	Tarjetas que permiten obtener descuentos	0.66	14.07	0.038	0.54	0.45
RELACIONES PÚBLICAS						
12	Jornadas de puertas abiertas	0.65	14.34	0.041	0.58	0.42
13	Dispone de una Fundación	0.68	13.95	0.040	0.56	0.45
14	Informa sobre puntos contacto emergencias	0.65	13.67	0.043	0.59	0.42
15	Acciones formativas desarrollo de otras zonas	0.61	14.16	0.043	0.61	0.37
BENEFICIOS						
3	Aumenta mi confianza ante el futuro	0.54	16.43	0.042	0.70	0.30
4	Reafirma mis valores personales	0.74	13.10	0.035	0.45	0.54
5	Acceso a conocimiento vanguardia	0.70	14.56	0.034	0.49	0.50
9	Desarrolla mi instinto de superación	0.63	15.12	0.039	0.59	0.40
NORMAS						
1	Incremento competencia en mercado laboral	0.70	15.85	0.034	0.54	0.48
2	Demanda de profesionales universitarios	0.69	15.67	0.034	0.53	0.47
3	Valoración social por tener una profesión	0.55	16.21	0.043	0.69	0.31
7	Demanda de profesionales actualizados	0.57	16.49	0.041	0.67	0.32
OPINIÓN						
1	Educ. superior importa para la competitividad	0.69	12.36	0.043	0.53	0.47
2	Calidad enseñanza indica riqueza de un país	0.60	13.80	0.046	0.63	0.37
3	Educación calidad requiere apoyo económico	0.59	13.98	0.045	0.63	0.35
10	Educación calidad requiere esfuerzo alumno	0.38	16.30	0.052	0.75	0.25
CONATIVO						
4	Mantener vínculos extra académicos	0.76	14.26	0.031	0.44	0.57
5	Formar parte asociación antiguos alumnos	0.67	14.57	0.039	0.57	0.44
6	Exalumno interesado en inf.de la universidad	0.53	16.60	0.043	0.72	0.28
COMPROMISO						
3	Comprometido con valores educativos univ.	0.66	14.72	0.039	0.57	0.44
5	Obtiene desarrollo personal pertenencia univ.	0.83	11.22	0.029	0.32	0.68
6	Valorado socialmente por pertenencia univ.	0.66	15.13	0.037	0.56	0.43
VALORES						
6	Diversión y alegría de vivir	0.67	12.87	0.045	0.57	0.44
7	Seguridad	0.35	16.76	0.056	0.49	0.62
8	Respeto de sí mismo	0.64	13.36	0.043	0.58	0.42
9	Sentido del deber	0.33	16.25	0.056	0.65	0.21

1.6. ANÁLISIS DE LA VALIDEZ DISCRIMINANTE

La validez discriminante se ha probado por dos procedimientos. Uno de ellos, mas clásico, se ha usado porque las variables se basan en el promedio de los ítems y éstas han sido integradas en el procedimiento multivariado de validación. Además, porque como no se tenía antecedentes previos a nuestro estudio, este procedimiento también podía darnos una primera aproximación al tema. El otro procedimiento, se basa en el comportamiento de los indicadores de las variables y nos provee resultados mas específicos y confirmatorios.

Así, el primer procedimiento se ha basado en el criterio propuesto por Bohrnstedt (1977) según el cual, un constructo debe ser evaluado en su asociación con otros constructos. Se asume que se obtiene la validez discriminante cuando los constructos aparecen mas asociados con quienes deberían estarlo (según la teoría) que con quienes no deberían.

Nuestro estudio comparó el grado de correlación que tenían entre si las variables de Comunicación Comercial. Se esperaba que este nivel de asociación fuera mayor entre ellas, a diferencia de su relación con otras, dado que las tres variables pertenecen a las acciones organizativas de marketing. Por tanto, se asumía que la asociación de estas variables con las del TAP y las motivacionales debería ser menor. De acuerdo a la *tabla 7.8.*, vemos que la correlación promedio entre las variables de comunicación comercial es de 0,4632 con $p < 001$. Igualmente, que su relación promedio con las variables del TAP es de 0,2410 ($p < 001$) y de 0,2262 ($p < 001$) con las variables motivadoras. Por tanto, según el criterio de Bohrnstedt (1977) podríamos concluir que nuestras variables poseen validez discriminante, aunque también se reconoce que existe cierta relación conceptual entre algunas de las variables.

TABLA 7.8.: VALIDEZ DISCRIMINANTE DE LOS CONSTRUCTOS

	PROMOC	PUBLICID	RELAPUB
PROMOC	1,0000		
PUBLICID	,3977**	1,0000	
RELAPUB	,4611**	,5308**	1,0000
CONATIV	,3331**	,3302**	,3516**
IMPEDIM	-,0017	,0308	,1202**
BENEFIC	,2921**	,3447**	,4328**
NORMAS	,1858**	,3165**	,4157**
OPINION	,0897*	,1586**	,2116**
VALORES	,2695**	,2425**	,3485**
ATENCI	,1321**	,2135**	,3150**
COMPROS	,1487**	,2807**	,2691**
INFLUEC	,0297	,0931*	,2464**
INVOLUCR	,1595**	,2956**	,3494**

El otro procedimiento, ha sido el propuesto por Podsakoff & MacKenzie (1994), quienes sugieren que la validez discriminante se determina por comparar la varianza

extraída de cada constructo, con la diagonal de los valores phi al cuadrado. Según Podsakoff & MacKenzie (1994), si la varianza extraída del constructo excede a la diagonal de los valores phi al cuadrado, entonces existe una fuerte evidencia de la validez discriminante de las variables. De acuerdo a los resultados presentados en la matriz de la Tabla 7.9. podemos suponer la validez discriminante de nuestras variables³.

TABLA 7.9.: RESULTADOS DE VALIDEZ DISCRIMINANTE

Variable	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Publicidad	0,45								
2. Promoción	0,06	0,46							
3. RRPP	0,11	0,03	0,42						
4. Beneficios	0,02	0,01	0,00	0,44					
5. Normas	0,19	0,16	0,33	0,00	0,40				
6. Opinión	0,13	0,03	0,13	0,32	0,00	0,35			
7. Conativo	0,06	0,08	0,18	0,13	0,03	0,21	0,33		
8. Compromiso	0,06	0,03	0,01	0,17	0,18	0,10	0,29	0,44	
9. Valores	0,12	0,05	0,26	0,23	0,13	0,09	0,11	0,27	0,51

Fuente: Elaboración propia

2. ANÁLISIS Y VALIDACIÓN DE LAS HIPÓTESIS DE TRABAJO

2.1. INTRODUCCIÓN

El objetivo principal de este apartado ha sido determinar si los resultados empíricos validaban las hipótesis generadas por nuestro modelo teórico.

La validación de nuestras hipótesis se realizó a través de dos procedimientos, con regresión múltiple y con análisis causal (*ver tabla 7.10.*). Este tipo de validación se justifica por los escasos antecedentes teóricos y empíricos a nuestra investigación. Así, pretendimos conocer las relaciones entre las variables, tanto cuando estas se formaban por el promedio de los ítems (procedimiento usado en las regresiones)

³ De acuerdo a lo presentado en el capítulo V-Comportamiento decisional del consumidor, nuestro tema de estudio trata una problemática que se basa el manejo de constructos ambiguos, solapados y amorfos (Morrow 1983, p.486). Este problema es lógico cuando se considera que las variables psicológicas están más o menos relacionadas entre sí, y que es difícil establecer una completa separación conceptual y empírica entre las mismas. De tal manera que esta problemática también afecta los resultados que se pueden obtener en la validez discriminante.

como cuando se relacionaban entre sí, todos los indicadores de las diversas variables (procedimiento causal).

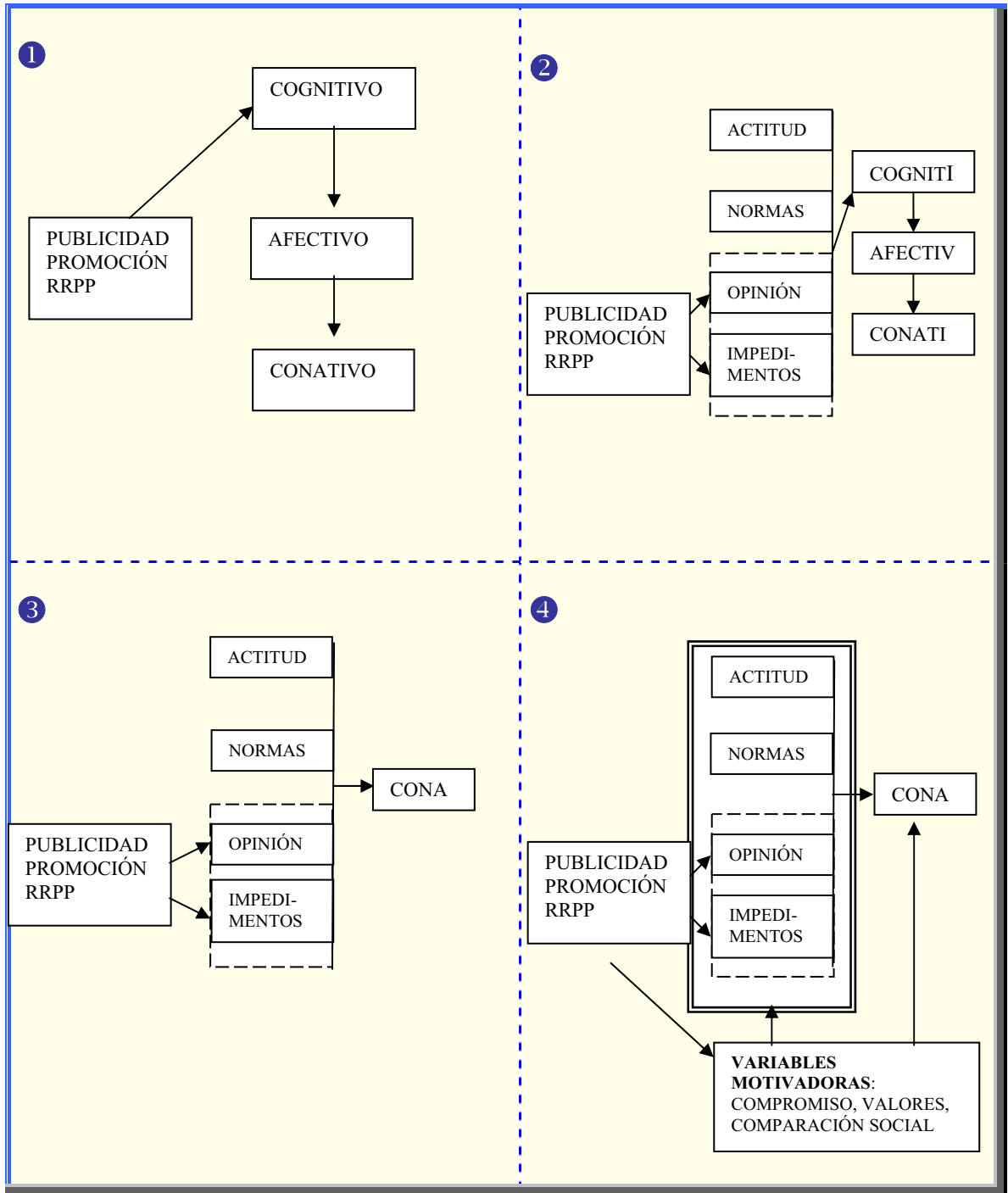
En el primer procedimiento, se usó el contraste multivariado con regresiones múltiples porque se trató de tener una idea general del comportamiento estadístico y conceptual de las variables relacionadas con la influencia de las acciones de comunicación comercial en la tendencia a la compra de la universidad. El objetivo de este procedimiento fue identificar las relaciones con buen nivel de significancia que pudieran llevarse posteriormente a un análisis causal. También, con el propósito de mostrar este comportamiento estadístico a futuros investigadores en el área.

En el segundo procedimiento, y teniendo como objetivo profundizar en las relaciones entre las variables que posteriormente integrarán nuestro modelo, se usó el análisis causal mediante LISREL⁴. Puesto que, los modelos de ecuaciones estructurales explotan toda la información contenida en la matriz de covarianzas, y no sólo en la varianza de las variables como ocurre en el análisis de regresión convencional. Igualmente, porque los modelos de ecuaciones estructurales se utilizan para validar la influencia de determinadas variables causales en un análisis confirmatorio, y no para realizar un análisis exploratorio de los datos en busca de un modelo correcto. Además, este enfoque nos permite cuantificar el efecto que las variables explicativas tienen sobre la variable no observada, en nuestro caso, la tendencia a la compra.

Así, en esta parte del trabajo de investigación, tratamos de validar causalmente las proposiciones sobre el impacto de las variables de comunicación comercial sobre la tendencia a la compra, dado que estas proposiciones han sido ampliamente aceptadas, pero con escaso trabajo empírico de apoyo. Consideramos necesario este procedimiento porque nuestro modelo teórico también asume de manera implícita o explícita este tipo de relaciones entre las variables. También pretendimos, en esta parte, contrastar causalmente la influencia mediadora de las variables inicialmente consideradas como antecedentes conductuales en el modelo de TAP, así como las agregadas por nuestro marco conceptual.

⁴ La técnica del LISREL, es un modelo general que estima los coeficientes desconocidos de un conjunto de ecuaciones estructurales lineales. En el sistema de ecuaciones, las variables son de dos clases, las observadas directamente y las latentes. En su forma más general, el modelo asume que existe una estructura causal entre las variables latentes y éstas aparecen como causas fundamentales de las variables observadas.

TABLA 7.10.: PROCESO DE VALIDACIÓN DE HIPÓTESIS



Fuente: Elaboración propia

través de los demás componentes actitudinales. Aunque, si se comprueba la relación entre los tres componentes, conforme lo propone la teoría sobre actitudes.

2.2.1.2. La influencia de la Relaciones Públicas sobre el elemento Conativo del alumno: A mayor nivel de Relaciones Públicas, se encontrará un mayor nivel Conativo del alumno. Esta relación, es mediada por la influencia de las variables Cognitiva y Afectiva.

```

Multiple R          ,73697
R Square           ,54313
Adjusted R Square  ,54150
Standard Error     ,70454

Analysis of Variance
                DF   Sum of Squares   Mean Square
Regression      2     330,44683     165,22341
Residual       560    277,96792     ,49637

F = 332,86256      Signif F = ,0000

----- Variables in the Equation -----
Variable          B          SE B      Beta      T          Sig T
AFECTIV          ,687019   ,042946   ,569215   15,997   ,0000
COGNIT           ,263408   ,039253   ,238779    6,711   ,0000
(Constant)       ,591427   ,130138    4,545           ,0000

----- Variables not in the Equation -----
Variable   Beta In Partial Min Toler   T   Sig T
RELAPUB   ,024691 ,032571 ,599521 ,770 ,4413

End Block Number 1 PIN = ,050 Limits reached.
    
```

Según los resultados presentados en el cuadro anterior, podemos ver que el modelo de la regresión nos indica que la variable Relaciones Públicas no tiene influencia sobre la variable Conativa. Pues, la eliminación de esta variable permite obtener un R cuadrado de 0,54, y al igual que en el caso anterior, por la influencia de los componentes Afectivos y Cognitivos. Por tanto, aquí se invalida la hipótesis que establece que las Relaciones Públicas influyen sobre el componente conativo del alumno, a través de los demás componentes actitudinales.

2.2.1.3. La influencia de la Promoción sobre el elemento Conativo del alumno: A mayor nivel de Promoción, se encontrará un mayor nivel Conativo del alumno. Esta relación, es mediada por la influencia de las variables Cognitiva y Afectiva.

Variable(s) Entered on Step Number					
3.. PROMOC					
Multiple R	,73805				
R Square	,54472				
Adjusted R Square	,54227				
Standard Error	,69981				
Analysis of Variance					
	DF	Sum of Squares	Mean Square		
Regression	3	326,95246	108,98415		
Residual	558	273,26996	,48973		
F =	222,53875	Signif F = ,0000			
----- Variables in the Equation -----					
Variable	B	SE B	Beta	T	Sig T
AFFECTIV	,666985	,043286	,554821	15,409	,0000
COGNIT	,239821	,039778	,217799	6,029	,0000
PROMOC	,096620	,037979	,078278	2,544	,0112
(Constant)	,427807	,149081	2,870		,0043

Basándonos en los resultados expuestos en el cuadro anterior, podemos observar que la regresión nos sugiere que la variable Promoción, a diferencia de las dos variables de comunicación comercial analizadas anteriormente, sí influye sobre la variable Conativa. Aunque la mayor influencia corresponde a la variable Afectiva y después a la Cognitiva, la inclusión de la Promoción permite alcanzar un R cuadrado de 0,545.

2.2.2.3. A mayor nivel de Promoción, se encontrará un mayor nivel Conativo del alumno. Esta relación, es mediada por la secuencia de las variables Cognitiva y Afectiva, así como por el nivel de Beneficios, Normas Sociales, Opiniones y el menor nivel de Impedimentos.

Multiple R	,74918				
R Square	,56127				
Adjusted R Square	,55653				
Standard Error	,68882				
Analysis of Variance					
	DF	Sum of Squares	Mean Square		
Regression	6	336,88643	56,14774		
Residual	555	263,33599	,47448		
F =	118,33550	Signif F =	,0000		
----- Variables in the Equation -----					
Variable	B	SE B	Beta	T	Sig T
COGNIT	,218978	,040211	,198870	5,446	,0000
AFECTIV	,617772	,046733	,513884	13,219	,0000
OPINION	,087444	,046051	,056906	1,899	,0581
BENEFIC	,066616	,038836	,060944	1,715	,0869
IMPEDIM	-,129509	,031681	-,116314	-4,088	,0001
PROMOC	,092496	,037598	,074937	2,460	,0142
(Constant)	,529260	,230612	2,295		,0221
----- Variables not in the Equation -----					
Variable	Beta	In Partial	Min Toler	T	Sig T
NORMAS	-,008715	-,010306	,500841	-,243	,8084

Analizando los resultados de la tabla anterior, podemos ver que la variable Promoción sí tiene un aporte significativo (aunque bajo) y que junto a las variables Opinión e Impedimentos, se obtiene un R cuadrado de 0,561. Así, podemos observar que ha habido un incremento en el R cuadrado debido a la inclusión de las variables decisionales.

Igualmente, podemos observar, que la inclusión de variables decisionales ha mejorado el ajuste del modelo, sin embargo se sigue manteniendo que ni la Publicidad ni las Relaciones Públicas tienen una influencia significativa en la variable conativa. Así mismo, se confirma de nuevo que de las variables que componen la Comunicación Comercial, la Promoción tiene un impacto más estable sobre la tendencia a la compra.

Igualmente, se observa que en la secuencia Cognitivo-Afectivo-Conativo, las variables que mas influencia tienen en la tendencia a la compra, son en todos los casos vistos hasta el momento, las propuestas por la teoría sobre las actitudes: que el componente cognitivo, primero, y luego el afectivo, influyen sobre el conativo. Esta relación se podría explicar porque primero se forma la idea (cognitvo), la cual al demandar mas atención, se transforma en emoción (afectivo) y ésta se incrementa, entonces se genera la tendencia a la compra (conativo).

2.2.3. Relaciones de influencia entre la comunicación comercial y la tendencia a la compra, mediada por el modelo TAP

En los análisis siguientes se han excluido las variables Cognitiva y Afectiva dado que cuando se validaron las hipótesis, tanto con el método de regresiones como con la técnica de LISREL, los resultados no eran significativos. Además que, conforme se apreciará en los resultados, la exclusión de estas variables permitió la validación de los modelos mediante los dos procedimientos (usando regresiones y análisis causal).

2.2.3.1. A mayor nivel de Publicidad se encontrara un mayor nivel Conativo. Esta relación, es mediada por el nivel de Beneficios, Normas Sociales, Opiniones y el menor nivel de Impedimentos

Multiple R						,60155
R Square						,36186
Adjusted R Square						,35612
Standard Error						,83484
Analysis of Variance						
		DF	Sum of Squares		Mean Square	
Regression		5	219,34628		43,86926	
Residual		555	386,80880		,69695	
F =	62,94437			Signif F =		,0000
----- Variables in the Equation -----						
Variable	B	SE B	Beta	T	Sig T	
BENEFIC	,352987	,045494	,322658	7,759	,0000	
IMPEDIM	-,157586	,038966	-,141029	-4,044	,0001	
NORMAS	,193155	,042446	,191735	4,551	,0000	
PUBIMPE	-,060358	,010426	-,202559	-5,789	,0000	
PUBOPIN	,047043	,009125	,195520	5,155	,0000	
(Constant	1,965651	,188735	10,415		,0000	
----- Variables not in the Equation -----						
Variable	Beta	In Partial	Min Toler	T	Sig T	
OPINION	,047238	,044910	,509710	1,058	,2905	

Cuando deseamos validar la influencia de la Publicidad sobre la variable Conativa, de acuerdo a las relaciones planteadas por el modelo TAP; encontramos que sí se puede aceptar esta hipótesis. Los resultados mostrados en la tabla anterior nos indican, al igual que para el caso de las Relaciones Públicas y de la Promoción, que la Publicidad influye en la propensión a la compra, pero como variable moderadora vía Impedimentos y Opinión.

2.2.3.2. A mayor nivel de Relaciones Públicas se encontrara un mayor nivel Conativo. Esta relación, es mediada por el nivel de Beneficios, Normas Sociales, Opiniones y el menor nivel de Impedimentos.

Multiple R						
R Square						
Adjusted R Square						
Standard Error						
Analysis of Variance						
	DF	Sum of Squares	Mean Square			
Regression	5	214,91437	42,98287			
Residual	555	391,24071	,70494			
F =	60,97396	Signif F =	,0000			
----- Variables in the Equation -----						
Variable	B	SE B	Beta	T	Sig T	
BENEFIC	,341509	,046384	,312166	7,363	,0000	
IMPEDIM	-,172056	,039469	-,153978	-4,359	,0000	
NORMAS	,192721	,043243	,191304	4,457	,0000	
RRPPIMPE	-,061473	,011096	-,195591	-5,540	,0000	
RRPPOPI	,042853	,009350	,184315	4,583	,0000	
(Constant)	2,166180	,180855	11,977		,0000	
----- Variables not in the Equation -----						
Variable	Beta	In Partial	Min Toler	T	Sig T	
OPINION	,069763	,067085	,474388	1,583	,1141	

Basándonos en los resultados expuestos en el cuadro anterior, observamos que sí se valida la hipótesis planteada por el modelo TAP, por la cual se establece la influencia indirecta de las Relaciones Públicas sobre la variable Conativa, a través de las variables Opinión e Impedimento. Cabe destacar que no se encuentra una relación directa de la Opinión (control percibido interno) sobre la variable conativa, sino que esta influencia está mediatizada por las relaciones públicas. Un resultado que pone de manifiesto lo que sugiere la teoría respecto a la capacidad de las Relaciones Públicas para influenciar el proceso decisional del alumno, en este caso, el conocimiento que éste tiene sobre la problemática educativa.

2.2.3.3. A mayor nivel de Promociones se encontrara un mayor nivel Conativo. Esta relación, es mediada por el nivel de Beneficios, Normas Sociales, Opiniones y el menor nivel de Impedimentos.

Multiple R	,60377				
R Square	,36454				
Adjusted R Square	,35880				
Standard Error	,82818				
Analysis of Variance					
	DF	Sum of Squares	Mean Square		
Regression	5	217,97704	43,59541		
Residual	554	379,97832	,68588		
F =	63,56114	Signif F = ,0000			
----- Variables in the Equation -----					
Variable	B	SE B	Beta	T	Sig T
BENEFIC	,333629	,045526	,305743	7,328	,0000
IMPEDIM	-,159195	,038501	-,143227	-4,135	,0000
NORMAS	,205723	,041368	,204713	4,973	,0000
PROMOPI	,051780	,008619	,221912	6,008	,0000
PROMIMPE	-,055543	,010644	-,182361	-5,218	,0000
(Constant)	1,965962	,185924	10,574		,0000
----- Variables not in the Equation -----					
Variable	Beta	In Partial	Min Toler	T	Sig T
OPINION	,047224	,047662	,602151	1,122	,2623

De acuerdo a los resultados de la tabla anterior, podemos ver que la variable Promoción tiene influencia positiva sobre la variable Conativa, pero a través de las variables Opinión e Impedimento. Por tanto, se validan en este nivel, las relaciones planteadas por el modelo TAP.

Al igual que en el caso anterior, tampoco se encuentra una relación directa de la variable Opinión del alumno sobre la variable Conativo. Solamente se da esta relación cuando la Opinión está influenciada por la Promoción. Este resultado refuerza el papel influenciador de la Promoción sobre la compra.

2.2.3.4 A mayor nivel de Publicidad, Relaciones Públicas y Promoción, se encontrara un mayor nivel Conativo. Esta relación, es mediada por el nivel de Beneficios, Normas Sociales, Opiniones y el menor nivel de Impedimentos.

Multiple R	,61031				
R Square	,37248				
Adjusted R Square	,36567				
Standard Error	,82373				
Analysis of Variance					
	DF	Sum of Squares	Mean Square		
Regression	6	222,72605	37,12101		
Residual	553	375,22931	,67853		
F =	54,70766	Signif F = ,0000			
----- Variables in the Equation -----					
Variable	B	SE B	Beta	T	Sig T
BENEFIC	,321561	,045532	,294684	7,062	,0000
IMPEDIM	-,155806	,038516	-,140178	-4,045	,0001
NORMAS	,187759	,041995	,186838	4,471	,0000
PUBIMPE	-,055560	,010354	-,187661	-5,366	,0000
PUBOPIN	,026006	,010759	,108819	2,417	,0160
PROMOPI	,038346	,010220	,164338	3,752	,0002
(Constant)	1,855548	,188914	9,822		,0000
----- Variables not in the Equation -----					
Variable	Beta	In Partial	Min Toler	T	Sig T
OPINION	-,002512	-,002296	,452066	-,054	,9570
RRPPIMPE	-,042288	-,011505	,046450	-,270	,7870
RRPPOPI	,021684	,016991	,385305	,399	,6899
PROMIMPE	-,027022	-,009188	,071681	-,216	,8292

Los resultados obtenidos nos confirman que la influencia de las variables de comunicación sobre el componente Conativo es mayor cuando se integran las tres, aspecto que podemos apreciar por un ligero incremento del R² (0,372). Aunque el modelo demanda la exclusión de algunas variables (Opinión) y ciertas relaciones previstas en el TAP, tales como la influencia de las Relaciones Publicas y la Promoción sobre los impedimentos, al igual que el impacto de las Relaciones Públicas sobre las Opiniones.

2.2.4. Relaciones de influencia entre la comunicación comercial y la tendencia a la compra, mediadas por el modelo TAP más las variables motivadoras.

A mayor nivel de Publicidad, Relaciones Públicas y Promoción se encontrará un mayor nivel Conativo. Esta relación, es mediada por el nivel de beneficios, Normas Sociales, Opiniones y el menor nivel de Impedimentos. Esta relación se incrementará por la influencia mediadora de variables motivadoras Compromiso y Valores personales.

Multiple R	,63745				
R Square	,40635				
Adjusted R Square	,39991				
Standard Error	,80119				
Analysis of Variance					
	DF	Sum of Squares	Mean Square		
Regression	6	242,97795	40,49632		
Residual	553	354,97741	,64191		
F =	63,08702	Signif F = ,0000			
----- Variables in the Equation -----					
Variable	B	SE B	Beta	T Sig	T
BENEFIC	,268059	,044934	,245654	5,966	,0000
NORMAS	,134295	,040813	,133636	3,291	,0011
PUBIMPE	-,069030	,009926	-,233156	-6,954	,0000
PROMOPI	,039334	,008662	,168571	4,541	,0000
COMPROS	,299628	,046917	,227244	6,386	,0000
VALORES	,168882	,053531	,115527	3,155	,0017
(Constant)	,409185	,223893	1,828		,0681
----- Variables not in the Equation -----					
Variable	Beta	In Partial	Min Toler	T	Sig T
PUBOPIN	,055152	,052982	,547846	1,247	,2131
PROMIMPE	,006189	,002145	,070928	,050	,9598
RRPPIMPE	-,137995	-,038434	,046052	-,904	,3666
RRPPOPI	-,007201	-,006406	,469884	-,151	,8804

Conforme se puede apreciar en la tabla anterior, la inclusión de variables motivadoras incrementa la influencia de las variables de comunicación sobre el elemento conativo, lo que se puede apreciar por que el R² pasa de 0,3724 a 0,40635. Además del incremento en la explicación de la varianza de la variable Conativa, la inclusión de las variables motivadoras (Compromiso y Valores personales) también confirma -en cierta manera- nuestra hipótesis central, que las variables de

comunicación influyen en la compra, pero vía variables decisionales y motivadoras, es decir, que el proceso es más complejo que el que había predicho la literatura, hasta el momento.

2.3. RESULTADOS DEL ANÁLISIS CAUSAL

En esta segunda etapa de nuestra validación empírica, se exponen los resultados obtenidos mediante el análisis causal⁵. A través de este procedimiento pretendemos profundizar en las relaciones encontradas anteriormente.

2.3.1 Relaciones de influencia jerárquica entre la comunicación comercial y la tendencia a la compra.

2.3.1.1. La influencia de la Publicidad sobre el elemento Conativo del alumno: A mayor nivel de Publicidad, se encontrará un mayor nivel Conativo del alumno. Esta relación, es mediada por la influencia de las variables Cognitiva y Afectiva.

	GFI	AGFI	RMSEA
Publicidad =Cognitivo= Afectivo=Conativo	0,93	0,89	0,08

En la validación causal, y a diferencia de lo encontrado en el análisis multivariante, sí se valida esta hipótesis. De acuerdo a los resultados presentados en la tabla, el modelo básico (sin incluir las mejoras sugeridas por el programa) nos da unos resultados bastante aceptables.

⁵ De acuerdo a lo mencionado por diversos autores (ver Bentler & Bonnet, 1980; James, Mulaik, & Brett, 1982) el estadístico Chi-cuadrado de bondad de ajuste no es adecuado cuando se tratan muestras grandes, como es nuestro caso. Por este motivo, no se ha usado este estadístico en la validación de nuestras hipótesis.

2.3.1.2. A mayor nivel de Relaciones Públicas, se encontrará un mayor nivel Conativo del alumno. Esta relación, es mediada por la influencia de las variables Cognitiva y Afectiva.

	GFI	AGFI	RMSEA
R. Públicas=Cognitivo= Afectivo=Conativo	0,93	0,89	0,08

En el análisis causal encontramos que también se valida esta hipótesis. Según los resultados presentados en la tabla anterior, el modelo básico sobre la influencia de las Relaciones Públicas en el elemento Conativo, a través de las variables Cognitiva y Afectiva, nos da unos resultados satisfactorios.

La diferencia encontrada respecto a los resultados obtenidos con el análisis multivariante, al igual que en caso anterior, se debe a la purificación de los indicadores de la variable latente Relaciones Públicas. Asimismo, al hecho de que con el método causal la influencia entre variables es más completa, por lo que se aprecia mejor el peso de la variable Relaciones Públicas.

2.3.1.3. A mayor nivel de Promoción, se encontrará un mayor nivel Conativo del alumno. Esta relación, es mediada por la influencia de las variables Cognitiva y Afectiva.

	GFI	AGFI	RMSEA
Promoción=Cognitivo= Afectivo=Conativo	0,91	0,87	0,09

En el análisis causal también, al igual que lo encontrado con la técnica multivariante, se valida la hipótesis que establece que la Promoción influye sobre el componente conativo del alumno, a través de los demás componentes actitudinales. De acuerdo a los resultados presentados en la anterior tabla, el modelo básico sobre la influencia de la Promoción en el elemento Conativo, mediante las variables Cognitiva y Afectiva, nos presenta unos buenos resultados.

En este caso, a diferencia de los anteriores, la influencia de la Promoción sobre la variable Conativa, se mantiene a pesar de la purificación de los indicadores, lo cual sugiere que nuestra operacionalización o medida de esta variable latente es estable.

2.3.2. Relaciones de influencia jerárquica entre la comunicación comercial y la tendencia a la compra, mediadas por el modelo TAP.

2.3.2.1. A mayor nivel de Publicidad, se encontrará un mayor nivel Conativo del alumno. Esta relación, es mediada por la secuencia de las variables Cognitiva y Afectiva, así como por el nivel de Beneficios, Normas Sociales, Opiniones y el menor nivel de Impedimentos.

De acuerdo a los resultados obtenidos en el análisis causal, no se valida esta hipótesis. Dado que los estimadores son bajos y no significativos, además el programa indicaba la necesidad de establecer otro tipo relaciones y corregir el modelo planteado.

Cabe recordar que este tipo de relaciones tampoco se validaban con el procedimiento basado en regresiones múltiples por lo tanto, podemos pensar que los resultados no dependen tanto de la técnica utilizada sino de las relaciones teóricas planteadas.

2.3.2.2. A mayor nivel de Relaciones Públicas, se encontrará un mayor nivel Conativo del alumno. Esta relación, es mediada por la secuencia de las variables Cognitiva y Afectiva, así como por el nivel de Beneficios, Normas Sociales, Opiniones y el menor nivel de Impedimentos.

En el análisis causal, al igual que el caso anterior, tampoco se valida esta hipótesis. Los estimadores son igualmente no significativos, y también en este caso el programa nos sugería el establecimiento de otro tipo relaciones para corregir el modelo conceptual.

De la misma forma, podemos pensar que los resultados obtenidos nos indican que es un problema de mala identificación de modelo conceptual más que del uso de la técnica utilizada.

2.3.2.3. A mayor nivel de Promoción, se encontrará un mayor nivel Conativo del alumno. Esta relación, es mediada por la secuencia de las variables Cognitiva y Afectiva, así como por el nivel de Beneficios, Normas Sociales, Opiniones y el menor nivel de Impedimentos.

Aquí encontramos que aunque en el análisis multivariante sí se validaba esta hipótesis, sin embargo el análisis causal nos indica que las relaciones conceptuales establecidas en nuestro modelo son erróneas. Al igual que en los dos casos

presentados anteriormente, los estimadores obtenidos eran bajos y no significativos y el programa sugería la modificación del modelo propuesto.

2.3.3. Relaciones de influencia entre la comunicación comercial y la tendencia a la compra, mediadas por el modelo TAP.

En los análisis siguientes se han excluido las variables Cognitiva y Afectiva dado que impedían la validación del modelo con la técnica de LISREL, y además, como se recordará, estas relaciones tampoco eran validadas con el procedimiento multivariante. Con esta exclusión, y como se mostrará con los resultados que se presentan a continuación, se pueden validar las hipótesis mediante el procedimiento causal.

2.3.3.1. A mayor nivel de Publicidad se encontrara un mayor nivel Conativo. Esta relación, es mediada por el nivel de Beneficios, Normas Sociales, Opiniones y el menor nivel de Impedimentos.

	GFI	AGFI	RMSEA
Publicidad= Conativo= TAP	0,86	0,82	0,09

Las relaciones de influencia planteadas en nuestra hipótesis, la cual sugería una influencia de la Publicidad sobre la variable Conativa, vía las variables decisionales propuestas por la TAP, sirvieron para elaborar el modelo conceptual. Los resultados que se presentan en la tabla mostrada anteriormente nos indican que las relaciones planteadas son las adecuadas.

Conviene indicar que en este caso, a diferencia de lo encontrado con el procedimiento multivariado, la variable Opinión sí interviene en el modelo causal. Esto podría explicarse, al igual que en el caso de las Relaciones Públicas, porque la purificación de los ítems ha recogido temas que están relacionados con el conocimiento de la problemática educativa (Opinión). Estos ítems son: el uso de medios de comunicación para informar sobre la visita de personajes relevantes (políticos, científicos, académicos, escritores...), la información sobre planes de mejora de la calidad y de los estatutos universitarios, así como la información sobre cursos de extensión universitaria.

2.3.3.2. A mayor nivel de Relaciones Públicas se encontrara un mayor nivel Conativo. Esta relación, es mediada por el nivel de Beneficios, Normas Sociales, Opiniones y el menor nivel de Impedimentos.

	GFI	AGFI	RMSEA
R. Públicas= Conativo= TAP	0,86	0,82	0,08

El modelo que contemplaba la influencia de las Relaciones Públicas en la variable Conativa, vía las variables decisionales propuestas por la TAP, sirvieron como referencia para elaborar el modelo conceptual que nos dio los resultados que se presentan en la tabla mostrada anteriormente. Aquí podemos apreciar que el modelo básico, sin incluir los cambios sugeridos por el programa para mejorar los índices, presenta resultados casi satisfactorios. Es conveniente mencionar que los cambios sugeridos estaban dirigidos a establecer algunas asociaciones entre indicadores de ciertas variables latentes, lo cual desde el punto de vista teórico, puede ser aceptable que algunos indicadores estén midiendo aspectos muy similares de estas variables.

Conviene indicar que en este caso, a diferencia de lo encontrado con el procedimiento multivariado, la variable Opinión sí interviene en el modelo causal. Una posible explicación es que la purificación de los indicadores de las Relaciones Públicas hayan sintetizado temas que son de interés para el alumno puesto que incrementan su conocimiento sobre la problemática educativa. Esto se justifica porque los ítems usados para operacionalizar las Relaciones Públicas contemplan aspectos como: las jornadas de puertas abiertas al público, las relaciones Sociedad-Universidad, la información de puntos de contacto para casos de emergencia o la información sobre aspectos relacionados con la extensión universitaria.

2.3.3.3. A mayor nivel de Promoción se encontrará un mayor nivel Conativo. Esta relación, es mediada por el nivel de Beneficios, Normas Sociales, Opiniones y el menor nivel de Impedimentos.

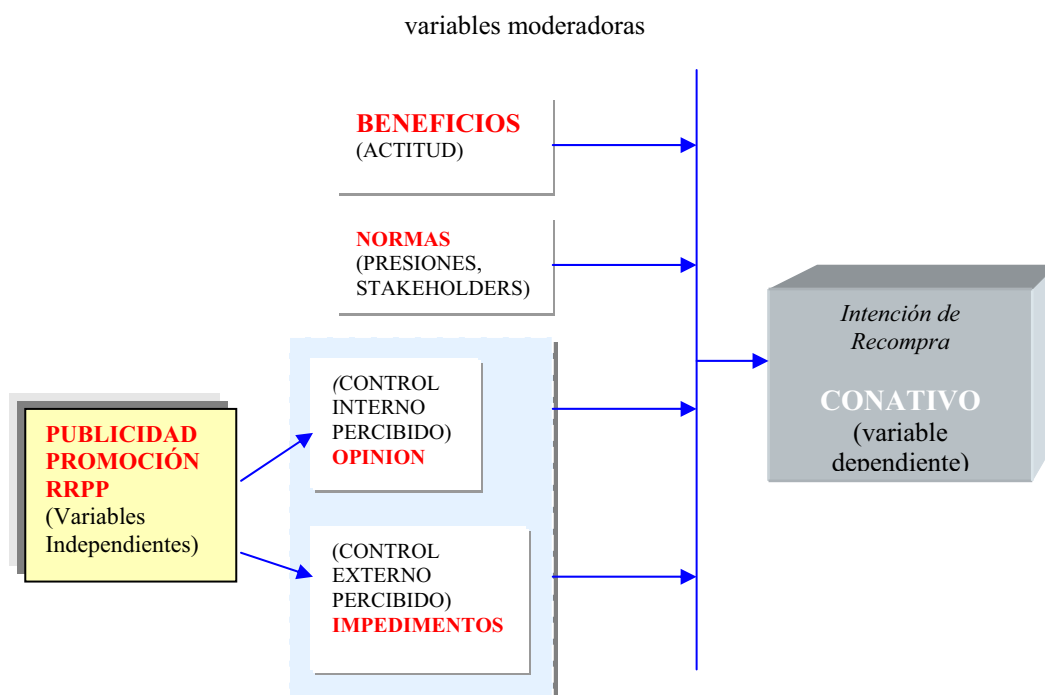
	GFI	AGFI	RMSEA
Promoción=Conativa;TAP	0,86	0,83	0,08

El modelo que contemplaba la influencia de la Promoción en la variable Conativa, vía las variables decisionales propuestas por la TAP, sirvieron como referencia para elaborar el modelo inicial. En este caso, también encontramos similitudes con los resultados obtenidos en el análisis multivariante pues una vez eliminada la variable Opinión, se obtuvieron los indicadores presentados en la tabla anterior. Los cuales confirman la inexistencia de la influencia directa de la variable Opinión sobre la tendencia a la compra de los alumnos.

2.3.3.4. A mayor nivel de Publicidad, Relaciones Públicas y Promoción, se encontrara un mayor nivel Conativo. Esta relación, es mediada por el nivel de Beneficios, Normas Sociales, Opiniones y el menor nivel de Impedimentos.

Para ilustrar esta hipótesis presentamos la figura 7.1:

FIGURA 7.1.: MODELO TAP BÁSICO CON VARIABLES DE COMUNICACIÓN COMERCIAL



	GFI	AGFI	RMSEA	NFI	NNFI	CFI
Pub; Promo; R. Públ = Conativo = TAP	0,78	0,73	0,11	0,57	0,55	0,60

Cuando intentamos validar la influencia de las variables de comunicación comercial sobre el aspecto conativo de los estudiantes, vía las variables indicadas por el modelo TAP, encontramos los resultados que se presentan en la tabla anterior. Estos resultados se podrían considerar como una validación parcial de la hipótesis y como un punto de inicio para elaborar un modelo mejorado, tanto teórica como empíricamente. Basamos esta afirmación en que el programa sugería suprimir ciertas relaciones entre algunas variables (algunas ya indicadas en el análisis previo) tales como la variable Opinión y la influencia de las Relaciones Públicas. Y también sugirió la inclusión de relaciones nuevas, las cuales, agregadas a la incorporación de nuevas variables teóricas, dieron lugar al modelo que fue validado y cuyos resultados presentamos a continuación.

2.3.4. Relaciones de influencia entre la comunicación comercial y la tendencia a la compra, mediadas por el modelo TAP más las variables motivadoras.

- *A mayor nivel de Publicidad, Relaciones Públicas y Promoción se encontrará un mayor nivel Conativo.*
- *Esta relación, es mediada por el nivel de Beneficios, Normas Sociales, Opiniones y el menor nivel de Impedimentos. Y se incrementará por la influencia mediadora de variables motivadoras Compromiso, Valores personales, Involucramiento y Comparación social⁶ (*)*

Los resultados obtenidos en la validación de éstas hipótesis son los que se presentan a continuación en la *tabla 7.11* y que seguidamente explicamos.

TABLA. 7.11.: RESULTADOS VARIABLES DE CC, TAP Y VARIABLES MOTIVADORAS

	GFI	AGFI	RMSEA	NFI	NNFI	CFI
(1) TAP con Valores Pub;Promo;R.Públ=Conativo= TAP=Valores.	0,79	0,76	0,07	0,67	0,68	0,71
(2) TAP con valores y compromiso Pub;Promo;R.Públ=Conativo= TAP=Valores=Compromiso	0,80	0,76	0,06	0,67	0,69	0,71
(3) TAP con Valores, Compromiso e Involucramiento Pub;Promo;R.Públ=Conativo= TAP=Val=Compr=Involucram.	NS	NS	NS	NS	NS	NS
(4) TAP con Valores, Compromiso y C. Social Pub;Promo;R.Públ=Conativo= TAP=Val=Comp=C.Social.	NS	NS	NS	NS	NS	NS
(5) TAP con valores y compromiso- modelo final Pub;Promo;R.Públ=Conativo= TAP=Valores=Compromiso	0,92	0,88	0,04	0,89	0,91	0,94

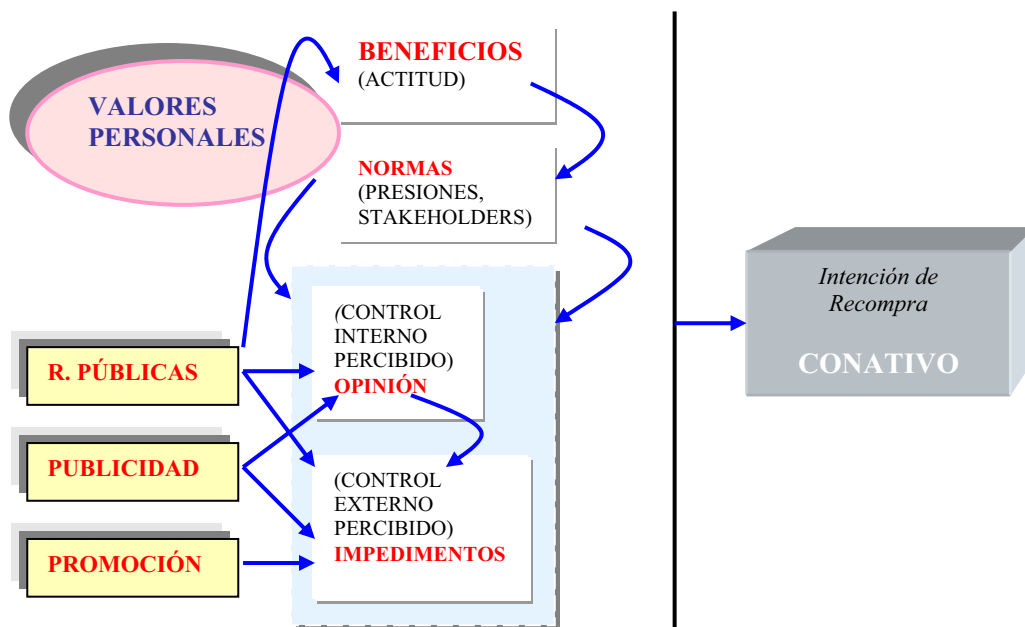
⁶ De acuerdo a lo presentado en el capítulo V: *El Proceso Decisional del Consumidor*, se había considerado también la inclusión de las variables motivadoras Comparación social e Involucramiento. Pero, al incluir estas variables no se obtuvieron resultados satisfactorios. Por tanto, no se presentan como parte de nuestros resultados.

(1) TAP CON VALORES

De acuerdo a la tabla mostrada anteriormente, podemos ver como la inclusión de la variable motivacional Valores Personales, relacionada positivamente con Beneficio y Opinión, permite mejorar ligeramente el índice de ajuste del modelo (GFI= 0,79) respecto del modelo TAP inicial.

De manera gráfica, podemos ver las relaciones de la variable Valores Personales con el resto de variables del modelo en la siguiente figura (7.2.):

FIGURA 7.2.: RELACIONES DE LA VARIABLE VALORES CON EL RESTO DE VARIABLES DEL MODELO



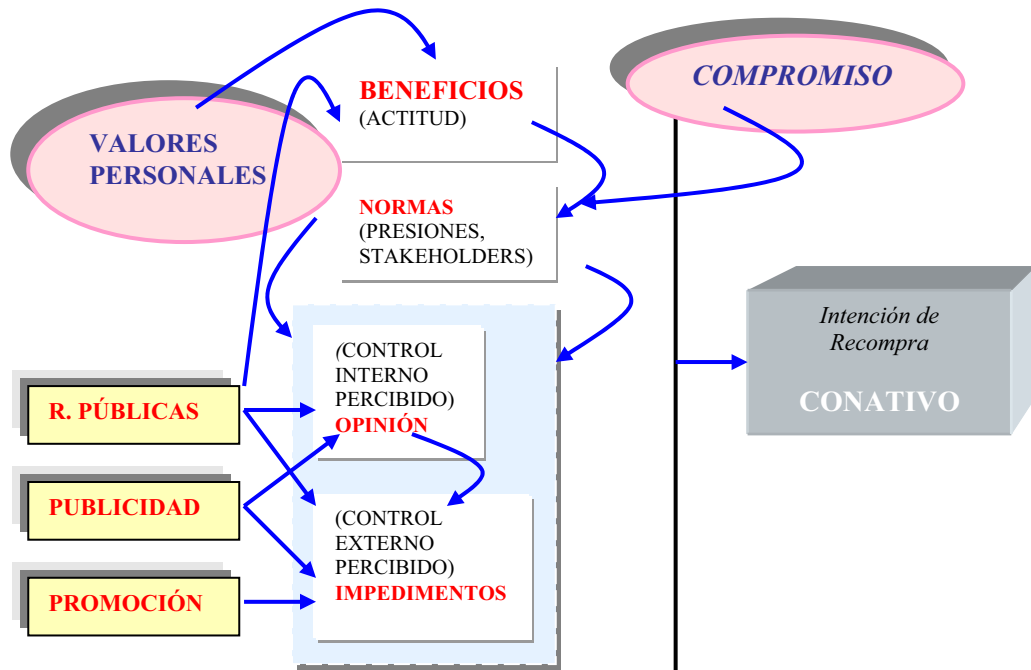
Fuente: Elaboración propia

(2) TAP CON VALORES Y COMPROMISO

En este modelo se aprecia un incremento en el ajuste del modelo, que pasa de un GFI=0,79 a un GFI= 0,80, y con una disminución del RMSEA. Esta mejora se ha conseguido por la inclusión de una nueva variable: Compromiso. Esta variable se confirma como positivamente influyente de las Normas. Cabe mencionar el resto de relaciones entre las variables explicadas anteriormente se mantiene.

Al igual que en el caso anterior, podemos apreciar en la figura 7.3. que se presenta a continuación, las relaciones de las variables Valores y Compromiso con el resto de variables del modelo.

FIGURA 7.3.: RELACIONES DE LAS VARIABLES VALORES Y COMPROMISO CON EL RESTO DE VARIABLES DEL MODELO



Fuente: Elaboración propia

(5) TAP CON VALORES Y COMPROMISO-MODELO FINAL

Usando el LISREL también se valida esta hipótesis. En la *tabla 7.12* se muestran los resultados del modelo final en donde se aprecia la validación de las hipótesis así como la presencia de relaciones no previstas en el modelo TAP (señaladas como AG), pero relevantes teóricamente.

TABLA 7.12.: RESULTADOS DEL MODELO FINAL

Variable Dependiente	Loading	t-Student	Std. Deviation	Error Variance	R ²
CONATIVO				0.18	0.82
	Beneficio	0.27	3.02	0.05	
	Normas	0.48	4.33	0.11	
	Opinión	0.15	2.09	0.07	
	Impedimentos	0.61	-9.04	0.06	
OPINIÓN				0.22	0.78
	Relaciones Públicas	0.20	2.01	0.97	
	Publicidad	0.32	2.03	0.16	
AG	Valores	0.20	1.99	0.09	
AG	Normas	0.65	8.92	0.07	
BENEFICIOS				0.14	0.86
AG	Relaciones Públicas	0.53	5.42	0.09	
AG	Valores	0.77	3.14	0.25	
NORMAS				0.19	0.81
AG	Beneficio	1.06	5.16	0.21	
AG	Compromiso	1.02	6.84	0.01	
IMPEDIMENTO				0.32	0.68
	Promoción	0.78	-8.07	0.09	
	Relaciones Públicas	0.52	-2.01	0.09	
	Publicidad	1.06	-2.03	0.16	
AG	Opinión	0.57	5.36	0.11	

Según los resultados mostrados en la tabla 7.11 presentada al inicio del punto 2.3.4, se aprecia que existe una mejora en los modelos básicos cuando se introducen las variables motivadoras Valores y Compromiso. Tanto los indicadores de ajuste como los de la disminución de errores se mejoran cuando se introducen nuevas relaciones, tanto entre algunos indicadores de las variables latentes como entre las variables del modelo. Así, en la *tabla* siguiente (7.13) se puede apreciar el mejor ajuste logrado del modelo, después de haber realizado los cambios.

TABLA 7.13.: INDICADORES DEL MODELO FINAL

TAP CON VALORES Y COMPROMISO-MODELO FINAL	GFI	AGFI	RMSEA	NFI	NNFI	CFI
Pub;Promo;R.Públ=Conativo= TAP=Valores=Compromiso	0,92	0,88	0,04	0,89	0,91	0,94

3. CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO

Después de analizar las relaciones obtenidas, encontramos la validación de algunas hipótesis consideradas en nuestro modelo inicial, así como la presencia de relaciones nuevas que han mejorado el poder explicativo de dicho modelo. Nuestros resultados confirman que las variables de comunicación comercial explican la tendencia a la compra (o variable conativa), pero a través de la influencia mediadora de variables motivadoras del decisor. Aquí, se han comprobado empíricamente ciertas proposiciones de la literatura, que sugieren la causalidad directa e indirecta de las variables subjetivas del alumno. Además, en nuestro análisis también hemos podido validar algunas proposiciones sobre la identidad conceptual de las variables de comunicación, que sólo habían sido enunciadas teóricamente en la literatura previa. Igualmente hemos podido verificar su relación con otras variables, también propuestas, pero no validadas previamente.

De acuerdo al análisis basado en las regresiones (ver *tabla 7.14*), podemos asumir que no se validan las hipótesis 5.1.1. y 5.1.3., las cuales proponen que las variables Publicidad y Relaciones Públicas influyen en la compra, según el modelo secuencial o jerárquico de la actitud. Por lo contrario, cabe mencionar que estas relaciones si se validan con el procedimiento causal, lo cual además de confirmar la teoría previa, también sugiere que la depuración de las escalas influyen en los resultados obtenidos.

TABLA 7.14.: RESUMEN DE REGRESIONES

	<i>R</i>	<i>R2</i>	<i>Variable excluidas</i>
Relaciones de influencia jerárquica entre la comunicación comercial y la tendencia a la compra (2.2.1)			
2.2.1.1 Pub= Cona; Cog y Afe			Publicidad
2.2.1.2 RP= Cona; Cog y Afe			RP
2.2.1.3 Promo= Cona; Cog y Afe	0,738	0,544	
Relaciones de influencia jerárquica entre la comunicación comercial y la tendencia a la compra, con el modelo TAP (2.2.2)			
2.2.2.1 Pub= Cona; Cog, Afe; con TAP			Normas, Opinión, Publicidad
2.2.2.2 RP= Cona; Cog, Afe; con TAP			Normas, Opinión, RP
2.2.2.3 Promo= Cona; Cog, Afe; con TAP	0,749	0,561	Normas
Relaciones de influencia entre la comunicación comercial y la tendencia a la compra, mediada por el modelo TAP (2.2.3)			
2.2.3.1. Pub= Cona; con TAP	0,601	0,361	Opinión
2.2.3.2. RP= Cona; con TAP	0,595	0,354	Opinión
2.2.3.3. Promo= Cona; con TAP	0,603	0,364	Opinión
2.2.3.4. Pub, Promo, RP= Cona; con TAP	0,610	0,372	Promoción, Promo-Impe, RP-Imped; RP-Opin.
Relaciones de influencia entre la comunicación comercial y la tendencia a la compra, mediadas por el modelo TAP más las variables motivadoras (2.2.4)			
2.2.4.1. Pub, Promo, RP= Cona; Con TAP, Val y Comp.	0,637	0,406	Pub-Opi; Prom-Impe; RP-Impe; RP-Opi

En nuestro análisis causal, encontramos que las variables de comunicación comercial sí ejercen influencia en la tendencia a la compra, vía las variables cognitiva y afectiva. En este nivel, los indicadores de ajuste eran buenos y podían ser optimizados, sin embargo no tomamos estos resultados como totalmente satisfactorios, por los siguientes motivos: (i) los modelos eran conceptualmente simples y por tanto, no reflejaban completamente la complejidad de un proceso decisional; (ii) la secuencia cognitiva-afectiva-conativa no se mantenía en la validación causal (cuando se incluía el modelo TAP). Por tanto, se suprimieron estas relaciones por que además de ser simples también mostraban escasa robustez, dado que no soportaban la inclusión de variables más complejas y más cercanas a la realidad de la toma de decisiones. Esta afirmación se confirma cuando observamos que las hipótesis 5.2.1; 5.2.2 y 5.2.3. (que incluían esta secuencia) no se validan.

En las *tablas 7.15, 7.16 y 7.17* presentamos los resultados obtenidos con el procedimiento causal.

TABLA 7.15.: RESUMEN DE RESULTADOS CAUSALES

	GFI	AGFI	RMSEA
Relaciones de influencia jerárquica entre la comunicación comercial y la tendencia a la compra (2.3.1)			
2.3.1.1 Pub= Cona; Cog y Afe	0,93	0,89	0,08
2.3.1.2 RP= Cona; Cog y Afe	0,93	0,89	0,08
2.3.1.3 Promo= Cona; Cog y Afe	0,91	0,87	0,09
Relaciones de influencia jerárquica entre la comunicación comercial y la tendencia a la compra, con el modelo TAP (2.3.2)			
2.3.2.1 Pub= Cona; Cog, Afe; con TAP	--	--	--
2.3.2.2. RP= Cona; Cog, Afe; con TAP	--	--	--
2.3.2.3. Promo= Cona; Cog, Afe; con TAP	--	--	--
Relaciones de influencia entre la comunicación comercial y la tendencia a la compra, mediada por el modelo TAP (2.3.3)			
2.3.3.1. Pub= Cona; con TAP	0,86	0,82	0,09
2.3.3.2. RP= Cona; con TAP	0,86	0,82	0,08
2.3.3.3. Promo= Cona; con TAP	0,86	0,83	0,08

TABLA 7.16.: RESUMEN DE RESULTADOS PARCIALES CAUSALES

	GFI	AGFI	RMSEA	NFI	NNFI
Relaciones de influencia jerárquica entre la comunicación comercial y la tendencia a la compra, con el modelo TAP (2.3.3)					
2.3.3.4. Promo= Cona; Cog, Afe; con TAP	0,78	0,73	0,11	0,57	0,55

TABLA 7.17.: RESUMEN DE RESULTADOS FINALES CAUSALES

	GFI	AGFI	RMSEA	NFI	NNFI
Relaciones de influencia entre la comunicación comercial y la tendencia a la compra, mediadas por el modelo TAP más las variables motivadoras (2.3.4)					
CC=TAP INICIAL⁷=CONA	0,78	0,73	0,11	0,57	0,55
(1) CC=TAP=Valores=CONA	0,79	0,76	0,07	0,67	0,68
(2) CC=TAP=Valores = Compromiso=CONA	0,80	0,76	0,06	0,67	0,69
(3) CC=TAP=Valores= Compro=Invol=CONA	NS	NS	NS	NS	NS
(4) CC=TAP=Valores= Comprom=C. Soc= CONA	NS	NS	NS	NS	NS
(5) CC=TAP=Valores=Comp= CONA= MODELO FINAL	0,92	0,88	0,04	0,89	0,91

De acuerdo a los resultados anteriores, apreciamos que sí se confirman causalmente las hipótesis relacionadas con la influencia de las variables de comunicación comercial (CC) en la tendencia a la compra, vía el modelo TAP y las variables motivadoras. En la tablas anteriores podemos apreciar los incrementos en el ajuste del modelo que se producen al integrar un mayor numero de variables, las cuales aumentan el poder explicativo conceptual de nuestro modelo sobre el efecto de la comunicación comercial. Estos resultados son coherentes con nuestro objetivo de investigación, el cual consideraba que debido a la complejidad del fenómeno estudiado, se requería un método que respetara la identidad conceptual de las diversas variables, pero manteniendo la dinámica que se establece entre ellas.

⁷ Se obtuvieron estos resultados provisionales, con indicaciones de reformular el modelo.

CAPÍTULO VIII: CONCLUSIONES

1. PRESENTACIÓN DEL CAPÍTULO

Este trabajo se ha ubicado en el tema general del estudio de la competitividad empresarial y se circunscribe al área de las decisiones que toman los consumidores como consecuencia de las acciones de comunicación comercial desarrolladas por las organizaciones para obtener un alto desempeño. La unidad de análisis se ha centrado en estudiar la influencia de las variables motivadoras y organizativas sobre la efectividad de la comunicación en la decisión de recompra de un servicio educativo.

La elección del tema se debió a tres razones principales: (i) la escasez de un marco teórico amplio que analice el tema de estudio integrando la problemática no lucrativa de las organizaciones, sus estrategias competitivas y las acciones funcionales de marketing; (ii) la ausencia de un tratamiento de la ventaja competitiva sostenida desde la perspectiva cognitiva del consumidor y (iii) la falta de estudios sobre el comportamiento conjunto de las diversas variables de comunicación comercial; y (iv) la elección de un sector importante, tanto desde un punto de vista teórico como empírico, y que no ha sido suficientemente estudiado por los investigadores.

El supuesto central de nuestro trabajo es que los vacíos detectados se deben a la complejidad conceptual del proceso decisional de compra de los alumnos, por tanto y para contribuir a esclarecer este panorama, en nuestra investigación se validó un modelo basado en el marco teórico sobre el proceso decisional de compra de los alumnos. Este modelo se desarrollo a partir de la demanda de diversos autores de incluir otras variables para incrementar el poder predictivo de los modelos basados en los aportes de Ajzen & Fishbein. Así, para nuestro caso, pretendimos identificar y validar las variables que pueden ampliar el modelo de Teoría de Acción Planeada (TAP).

Dado el panorama explicado anteriormente, nuestro trabajo siguió una perspectiva multidisciplinar pero coordinada con la disciplina del marketing. Para lo cual, en una primera parte revisamos los antecedentes teóricos de las principales variables asociadas a nuestro tema de estudio doctoral, con la intención de identificar las brechas conceptuales que deberían ser cubiertas por nuestro marco teórico. En una segunda parte presentamos nuestro aporte, tanto el modelo teórico como el trabajo empírico destinado a validar las hipótesis propuestas por dicho modelo. Para la elaboración de nuestro modelo, que demandaba la integración de acciones organizativas, variables decisionales y resultados competitivos, elegimos la teoría TAP como principio conductor de nuestro modelo.

Cabe destacar que las relaciones teóricas establecidas en el modelo fueron no sólo las que habían sido indicadas por otros autores en diversos estudios, sino que también integramos otras variables que consideramos que podían incrementar su poder predictivo. El modelo elegido nos guió para la elaboración y la contrastación de las hipótesis en una muestra que reproducía la diversidad del alumnado en

términos de sexo, edad y titulación. Asumimos que los resultados obtenidos no solamente son robustos sino que pueden ser extrapolables a poblaciones similares.

La operacionalización de los constructos, a través de cuestionarios, nos demandó no sólo la revisión de antecedentes teóricos sino también la realización de entrevistas a profesores y directivos así como estudios pilotos a alumnos.

2. RESULTADOS DEL ESTUDIO

2.1. INTRODUCCIÓN

Nuestro trabajo doctoral ha estado condicionado por la complejidad existente en torno al tema de estudio. El cual se ha caracterizado por la dificultad para predecir ciertas acciones voluntarias, tarea que es difícil, o tal vez imposible (Ajzen, 1991). Aunque esta dificultad ha generado diversos estudios y amplias perspectivas destinadas a predecir la conducta humana, tales como disposiciones conductuales o actitudes sociales y rasgos de personalidad (véase Ajzen, 1988; Campbell, 1963). Sin embargo, estos esfuerzos han tenido escaso resultado, dado que se encuentra que éstos son pobres predictores de la conducta en situaciones específicas. Igualmente, para solucionar esta complejidad también se ha demandado la necesidad de incorporar variables para incrementar el poder conceptual y empírico de los modelos, pero, con escaso éxito¹.

Por tanto, después de una amplia revisión de la literatura de diversas áreas, se eligió un modelo que nos permitió concebir la comunicación comercial con una perspectiva estratégica y cognitiva. Este modelo se validó en una muestra de alumnos pertenecientes a diversas edades, sexos y titulaciones, no con un propósito comparativo, sino con el objetivo de obtener resultados robustos a esta diversidad.

Igualmente, por la complejidad manifestada anteriormente, la validación de nuestras hipótesis siguió un proceso progresivo integrado por dos fases y cuatro etapas (ver cuadro).

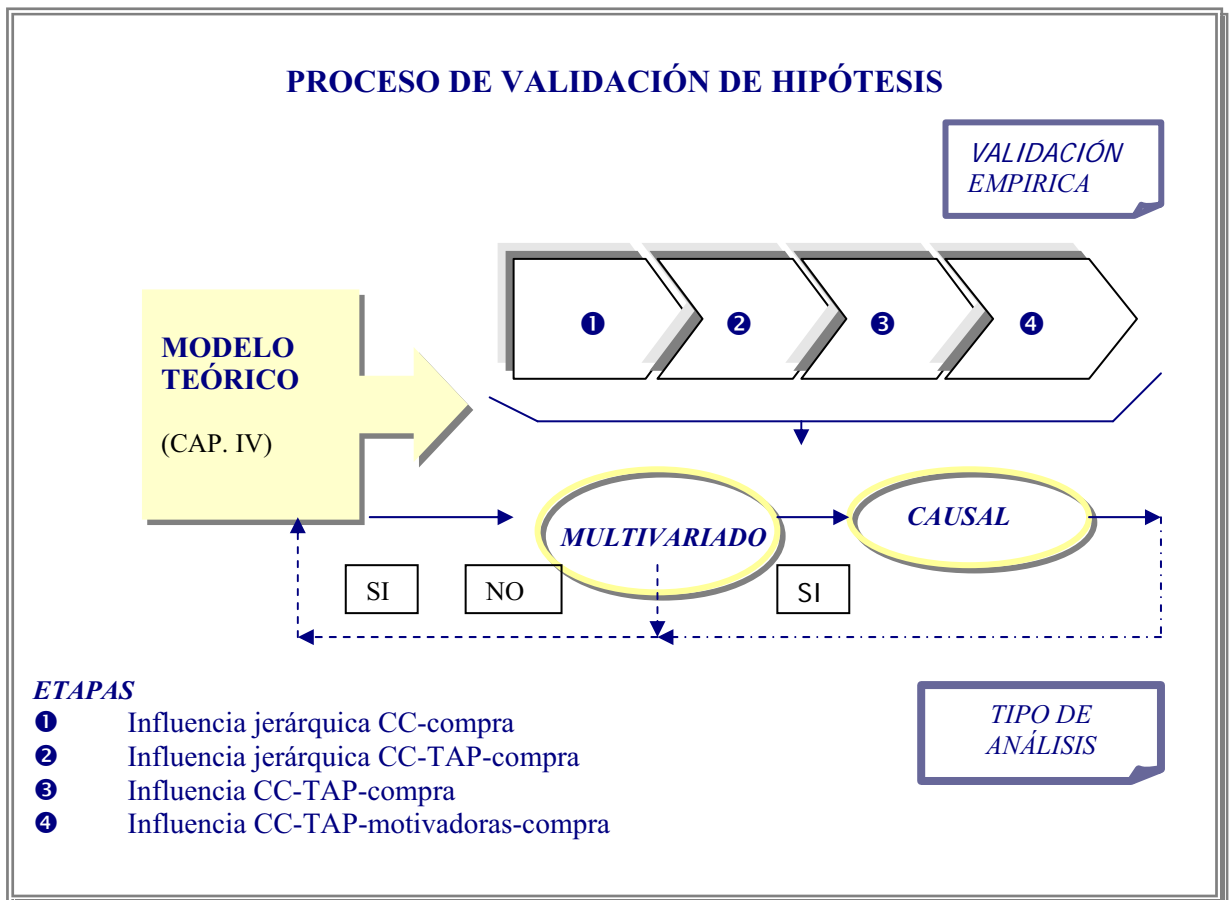
La primera fase estuvo destinada a contrastar las relaciones con ayuda de técnicas multivariantes basadas en regresión múltiple. En la segunda fase de la investigación se trató de pasar, de una contrastación basada en la asociación, a validar el modelo a través de una técnica causal. Se usó este procedimiento para analizar la robustez del comportamiento teórico y estadístico de los modelos (tanto los propuestos por la literatura como nuestro modelo de trabajo).

¹ Como muestra de esta afirmación se encuentra que, aunque Fishbein & Ajzen creían que otras variables (no incorporadas en su modelo) podían afectar la relación entre actitud e intención sin embargo, en sus propias investigaciones no aclararon este tema.

Asimismo, por la falta de investigaciones previas que puedan orientar nuestro análisis, se trató de ver si las relaciones se mantenían tanto cuando las variables estaban definidas por el promedio de los ítems (multivariado) como cuando interactuaban sólo algunos ítem (causal). Otra justificación para este procedimiento también la encontramos en que existen algunos modelos que sugieren que las decisiones se hacen siguiendo un modelo compensatorio (basado en el promedio) y por ello, nos interesaba analizar cuales eran los ítems (con su consiguiente explicación teórica) que intervenían en explicar las decisiones estudiadas. Aunque el objetivo de nuestro proceso de validación no era resolver esta problemática, el procedimiento utilizado no sólo nos permite validar las hipótesis, sino que también es apropiado para generar información para que sea usada en investigaciones posteriores.

Las etapas, que integraban las dos fases mencionadas anteriormente, fueron la validación de: (i) la influencia jerárquica Comunicación Comercial (CC)-Conativo; (ii) la influencia jerárquica CC-TAP-Compra; (iii) la influencia CC-TAP-Compra; y (iv) la influencia CC-TAP-Motivadoras-Compra. Estas etapas se representan de manera gráfica en la *figura 8.1* que se muestra a continuación:

FIGURA 8.1.



Fuente: Elaboración propia

Para presentar y comentar los resultados, hemos seguido la siguiente secuencia: *primero exponemos* los resultados teóricos generales más relevantes de la investigación. Después se presentan los resultados de las hipótesis validadas en nuestra muestra, posteriormente las limitaciones del estudio y finalmente, las líneas de investigación para un futuro.

2.2. RESULTADOS TEÓRICOS GENERALES

De acuerdo a los resultados obtenidos, podemos concluir que se ha probado el supuesto central de nuestra investigación, el cual afirma que para estudiar el efecto de la comunicación comercial en la compra, se requiere integrar una serie de variables mediadoras en el proceso decisional. Pero que esta integración debe estar basada en un marco teórico que involucre diversas perspectivas, unificadas por una visión de la comunicación comercial como fuente de ventaja competitiva. Y para ello se validó un modelo basado en la teoría de acción planeada, el cual permitió integrar las estrategias de la empresa, las variables idiosincrásicas del decisor, las presiones ambientales y su tendencia económica con los resultados esperados de dichas estrategias. Desde este punto, hemos mostrado que en lugar de ver los modelos económicos y psicológicos de búsqueda como polos opuestos es más válido pensar en ellos como complementarios, y de esta forma, validar la propuesta de que el consumidor es un tomador de decisiones racional y adaptativo (Savage, 1954).

Otra conclusión que nos permite extraer los resultados obtenidos es que se comprueba otro de nuestros supuestos básicos: que el proceso decisional es un tema complejo que demanda un modelo teórico con la suficiente coherencia conceptual para integrar áreas que han sido estudiadas de manera aislada por otros autores. Igualmente, los resultados muestran la necesidad de operacionalizar las variables que intervienen en las decisiones organizacionales, con el suficiente rigor para mantener su identidad conceptual pero sin perder su naturaleza sistémica.

En esta investigación también hemos logrado mejorar las propiedades psicométricas de algunas escalas, consiguiendo mayores niveles de fiabilidad, y de validez convergente. Asimismo, hemos contribuido en cuanto que se han validado en otro contexto cultural y en un sector hasta ahora no estudiado. Por ejemplo, las escalas que medían los valores, el compromiso y la comparación social.

Asimismo, se han construido y validado ciertas escalas para evaluar variables decisionales y de comunicación comercial que no habían sido previamente usadas en otras investigaciones. En nuestro caso, las escalas desarrolladas mostraron validez externa, dado que según (Dooley, 1990) el análisis de las relaciones entre constructos confirma que ésta se obtiene cuando los constructos se comportan tal y como se ha predicho teóricamente. Entre estas variables tenemos las generadas para estudiar la comunicación comercial, los componentes cognitivo, afectivo y conativo y las variables del modelo de teoría de acción planeada.

Desde un punto de vista teórico, nuestros resultados apoyan lo sostenido por la teoría institucionalista. Para quien los decisores eligen en un rango de posibilidades que están delimitadas por las influencias normativas externas. En este sentido, hemos encontrado que las normas o presión social influye en la compra, no sólo de manera directa sino también de una manera mediada, a través de su influencia sobre el control percibido interno u opinión.

Por otro lado, también encontramos que los alumnos deciden según los principios postulados por la teoría de la elección estratégica. Si por un lado la teoría institucionalista indica que los alumnos deciden condicionados por su pasado y por la presión social orientada a su legitimación ante los grupos importantes. La teoría de la elección estratégica también sugiere que las decisiones de los alumnos reflejan un componente altamente personal y subjetivo, el cual puede filtrar las informaciones objetivas. En este caso también apreciamos que se cumple este postulado. La influencia de los valores personales en la evaluación de los beneficios que percibe el alumno en los estudios universitarios, así como su influencia en el control percibido interno, confirma lo propuesto por esta teoría. Igualmente, cuando apreciamos que el compromiso afecta a la percepción de las normas sociales o normas. Por tanto, de acuerdo a nuestros resultados y a esta teoría, se confirma que las personas ponen atención o ignoran los hechos, de acuerdo a sus variables idiosincrásicas (Daft & Weick, 1984) y que esta atención o interpretación subjetiva del entorno a su vez influye en las acciones que toma el individuo y la organización (Jackson & Dutton, 1988; Weick, 1979).

La teoría de dependencia de recursos, afirma que uno de los determinantes del desempeño futuro de la firma puede ser el buen uso de sus recursos, tales como la notoriedad y la tendencia a la compra lograda en la mente de los alumnos, y que ambas son recursos intangibles que permiten un posicionamiento adecuado en el mercado. Por otra parte, los recursos de la firma también son los procedimientos eficientes (Wernerfelt, 1984). En nuestra investigación se comprueba que las variables de comunicación pueden ser consideradas como procedimientos eficientes, dado que éstas impactan positivamente en las variables decisionales y en la compra. Así, tanto las acciones organizativas como los resultados, pueden ser considerados como recursos de la firma (universidad, en nuestro caso).

De esta manera, la validación de nuestras proposiciones basadas en las perspectivas institucionalista, de decisión estratégica y de dependencia de recursos nos permiten afirmar que la ventaja competitiva sostenible adquiere mayor poder conceptual explicativo, sólo si integra una perspectiva decisional de la misma.

2.3. RESULTADOS EMPÍRICOS

- ***Validación de relaciones de influencia jerárquica entre la comunicación comercial y la tendencia a la compra***

Esta hipótesis establecía una influencia de la *Publicidad* sobre el elemento Conativo del alumno y predecía, que a mayor nivel de *Publicidad* se encontraría un mayor nivel Conativo del alumno, pero mediada esta relación por la influencia de las variables Cognitiva y Afectiva.

Nuestros resultados multivariados indican que se *invalida* esta hipótesis, aunque sí se comprueba la relación entre los tres componentes de la actitud, conforme lo propone la teoría. Sin embargo, esta hipótesis *sí es validada* mediante el procedimiento causal. Una explicación a esta diferencia en los resultados estaría en el método utilizado, dado que en el análisis causal la variable *publicidad* tiene menos ítems pero con mayor poder de explicación, a diferencia del método multivariado donde la variable es un promedio de ítems que en algunos casos oculta o distorsiona información. Por tanto, estos resultados sí apoyan las proposiciones teóricas sobre la influencia de la *publicidad* en el proceso decisional del alumno, a través de la cognición y la emoción.

Similares resultados y conclusiones se obtienen en cuanto la influencia de las *Relaciones Públicas* sobre la tendencia a la compra. Aunque en el caso de la *Promoción*, a diferencia de las dos variables analizadas anteriormente, sí se encuentra una influencia sobre la variable Conativa, tanto en el procedimiento multivariado como causal. Como consecuencia, aquí sí se valida la hipótesis que establece que la *Promoción* influye sobre el componente conativo del alumno, a través de los demás componentes actitudinales. La explicación de esta influencia, a diferencia de lo encontrado con la *Publicidad* y las *Relaciones Públicas*, podría explicarse por las características propias de la *Promoción* y por las motivaciones de los alumnos. De acuerdo a la teoría, la *Promoción* se caracteriza por sus argumentos económicos que inducen a corto plazo a la compra. Estos argumentos son los que realmente tienen impacto en el alumno, dado que sus intereses por adquirir una enseñanza universitaria son eminentemente económicos.

- ***Relaciones de influencia jerárquica entre la comunicación comercial y la tendencia a la compra, con el modelo TAP.***

Esta hipótesis predecía que a mayor nivel de *Publicidad*, se encontraría un mayor nivel Conativo del alumno, y que esta relación estaría mediada por la secuencia de las variables Cognitiva y Afectiva, así como por el nivel de Beneficios, Normas Sociales, Opiniones y el menor nivel de Impedimentos. De acuerdo a los resultados obtenidos con la regresión, podemos indicar que sólo se han validado algunas relaciones propuestas y que se ha debido suprimir del modelo las variables *Publicidad*, *Opinión* y *Normas*, dado que aparecen como no significativas. Cabe mencionar que esta hipótesis tampoco se valida con el análisis causal, dado que los

estimadores son bajos y no significativos, y que además el programa indicaba la necesidad de establecer otro tipo relaciones y corregir el modelo planteado. Así, en este caso, podemos pensar que los resultados no dependen tanto de la técnica utilizada sino de que las relaciones teóricas planteadas no son las adecuadas. Similares resultados encontramos al evaluar las mismas relaciones mencionadas anteriormente, pero para el caso de las Relaciones Públicas. En el caso de Promoción, aunque se cumplieran las relaciones propuestas con el procedimiento multivariado, sin embargo, esta hipótesis no se valida en el caso del procedimiento causal. En este caso, el resultado depende del procedimiento estadístico utilizado, pues se ha depurado la operacionalización de la variable latente Promoción y se ha usado una metodología que evidencia más las posibles debilidades conceptuales de las hipótesis previas.

▪ ***Relaciones de influencia entre la comunicación comercial y la tendencia a la compra, mediada por el modelo TAP.***

Las relaciones previstas en esta hipótesis han sido confirmadas por el procedimiento *multivariado*, en donde se aprecia que la Publicidad, Relaciones Públicas y Promociones tienen influencia en la compra, aun con la inclusión de las variables del TAP.

Cuando se analiza la influencia de cada variable de comunicación comercial sobre el elemento Conativo, se aprecia que por un lado, la Publicidad influye a través de la Opinión y de la reducción de los Impedimentos. Sin embargo, la Promoción sólo influye a través de la Opinión, y es notorio que las Relaciones Públicas no presentan influencia alguna sobre la variable Conativa. Estas conclusiones podrían ser explicadas porque al presentar las tres variables de comunicación comercial que están compitiendo por influenciar el proceso decisional del alumno, solamente es la publicidad la que le llega al alumno de manera más eficaz. Una explicación sería que el alumno está más expuesto o busca más los medios que la universidad usa para hacer llegar la publicidad, como por ejemplo: la prensa, la televisión, Internet, etc. Estos medios son más familiares al entorno del alumno. Así mismo, el contenido de la publicidad está más relacionado a los intereses de los alumnos como por ejemplo, plan de mejora de calidad, estatutos, currículo de los profesores, oferta académica, etc. Esta explicación también se sustenta en que, en promedio y con menor desviación estándar, los alumnos consideran que la universidad usa más (de mayor a menor) publicidad, promoción y relaciones públicas.

Una explicación más extensa nos llevaría a indicar que la Promoción y las Relaciones Públicas, aunque son percibidas por los alumnos, los temas y medios utilizados hacen que tengan un menor impacto que la publicidad. Por ejemplo, las promociones usan muchas reuniones y eventos que en el caso de los alumnos no son de mucho interés (por experiencia directa sabemos que ellos solamente se reúnen para la realización de trabajos en grupo). En el caso de las Relaciones Públicas, las acciones podrían parecerles un poco lejanas a su entorno y a sus necesidades. Por ejemplo, su interés por que la universidad fomente su imagen a nivel nacional o internacional o por que realice ruedas de prensa es más bajo y ajeno a sus intereses a

corto plazo, como pueden ser adquirir buenos conocimientos, aprobar los exámenes o conseguir un buen trabajo.

Cuando analiza esta hipótesis mediante el procedimiento *causal*, se encuentra una validación parcial de las mismas, puesto que el modelo tenía índices aceptables, pero sujetos a mejora por la modificación de las relaciones y la inclusión de nuevas variables.

▪ ***Relaciones de influencia entre la comunicación comercial y la tendencia a la compra, mediadas por el modelo TAP más las variables motivadoras.***

La validación de esta hipótesis con el procedimiento multivariado nos ratifica que la inclusión de las variables motivadoras contribuye a incrementar el poder de predicción del modelo. Aunque cabe señalar que las variables excluidas del modelo son casi las mismas que en la hipótesis anterior, lo cual indicaría la estabilidad de nuestros resultados según este procedimiento.

Cuando analizamos los resultados obtenidos con el procedimiento causal encontramos que se cumplen también la mayoría de las relaciones planteadas, aunque se tuvieron que realizar los siguientes cambios:

- A. Inclusión de nuevas relaciones (sugeridas por el modelo y apoyadas por la teoría) para poder incrementar el poder explicativo del modelo.
 - B. Permitir la correlación entre indicadores de algunas variables.
- A. Las diferencias con respecto al modelo inicial residían en: (i) la inclusión de nuevas relaciones entre las variables del modelo TAP, por ejemplo, (a-1) las Relaciones Públicas establecen una relación de influencia sobre los Beneficios; (a-2) la variable Normas influye sobre la Opinión; (a-3) la Opinión influye sobre los Impedimentos; (a-4) el Beneficio influye sobre la variable Normas. Las otras diferencias se refieren a la exclusión de algunas relaciones del modelo TAP inicial, por ejemplo, que la variable Promoción no está relacionada con la variable Opinión.

A continuación pasamos a justificar teóricamente la inclusión de estas relaciones.

(A-1) RP- BENEFICIO

Decidimos introducir esta relación porque según la teoría, la variable Relaciones Públicas tiene como propósito inducir y alentar la conducta de compra, mediante la generación de confianza basada en la responsabilidad social y ética de la universidad. Así, esta característica permite influir en los Beneficios esperados por el alumno, de una organización no lucrativa, los cuales son beneficios a largo plazo, y que por ser altamente intangibles,

requieren mucha confianza en el proveedor (por la incertidumbre del largo plazo). De esta manera, las Promociones y la Publicidad no serían herramientas de comunicación eficaz, dado que los alumnos podrían percibir un interés egoísta de parte de las organizaciones emisoras de la información (conforme se confirma empíricamente).

(A-2) NORMAS-OPINIÓN

La inclusión de esta relación se basa en la teoría, la cual indica que la norma subjetiva es una variable que antecede a la presión social que tiene en mente el alumno cuando tiene intención de recomprar a la universidad. Por tanto, esta variable indica el poder que tienen los referentes para el decisor. De esta manera, se puede esperar que esta presión social influya a la Norma, porque ésta es una construcción cognitiva del entorno de trabajo de los alumnos. Es decir, que sus disposiciones individuales u Opinión, en las cuales se incluye el nivel de información que posee la persona al igual que sus habilidades individuales, capacidades, emociones y motivaciones respecto a una conducta específica; están basados parcialmente en las expectativas de sus referentes. De esta manera, la Opinión o el conocimiento de la problemática como factor interno que motiva a los alumnos para esforzarse en mejorar su desempeño, está condicionado por la presión social o las normas.

(A-3) Opinión-Impedimentos

Esta relación sugeriría que el mayor conocimiento (Opinión) del alumno sobre el proceso educativo, estaría relacionado a un menor nivel de impedimentos para participar activamente en él. Esta relación está apoyada en la teoría organizativa, donde se ha encontrado una asociación entre el conocimiento del gerente (Opinión) sobre los problemas de la firma y el desempeño de ésta (Dieleman & de Hoo, 1993; Schmidheiny, 1992). Aunque la explicación para esta relación es que el conocimiento actúa como el factor interno que motiva al gerente a invertir el esfuerzo necesario para mejorar el desempeño organizativo. En nuestra investigación no encontramos esta relación, sino una asociación inversa. La explicación posible sería que el nivel de conocimiento de un alumno puede tener un comportamiento no lineal. Es decir, que hasta cierto punto el conocimiento de un evento ayuda a disminuir los impedimentos. Pero, que también éste puede incrementar la conciencia sobre la dificultad de la tarea. Es decir, que se estaría apoyando el antiguo proverbio “mientras más se sabe más se sufre” o la expresión gerencial que se da ante un exceso de información: parálisis por análisis. Así, en nuestra investigación los resultados indican que el conocimiento de la problemática educativa por parte de los alumnos hace que éstos tengan una mayor conciencia de los impedimentos.

(A-4) Beneficio-Normas

La influencia posible de los Beneficios sobre las Normas puede apoyarse en las características teóricas de ambas variables. Por un lado, el Beneficio es presentado como la relación coste y beneficio que establecen los alumnos antes y durante su participación en el proceso de enseñanza (Ajzen & Driver, 1992). La evaluación positiva está determinada por los beneficios que la persona espera obtener con la ejecución de dicha conducta, y estos beneficios son anticipatorios. Puesto que las teorías explicativas sobre la conducta del consumidor coinciden en señalar que el mercado compra los productos por los beneficios percibidos que esperan encontrar en los mismos (Fishbein 1963; Ajzen 1985, 1991) y que las personas desempeñan las conductas por su valor instrumental o la probabilidad de que estas les permita alcanzar el beneficio esperado (Teas, 1981; Tyagi, 1982).

Así, la evaluación positiva o negativa sobre el desempeño de la conducta el alumno condiciona la percepción y aceptación de las Normas. Esto también se apoya en la evidencia diaria: una persona aceptará o tomará en cuenta las normas sociales sólo si percibe que le traerán algún beneficio.

- B. El programa sugirió que, para mejorar los indicadores, se debía establecer relaciones entre indicadores de las mismas variables (lo cual es teóricamente aceptable, dado que están midiendo un mismo concepto. En los modelos de ecuaciones estructurales, las correlaciones entre indicadores son estimadas imponiendo restricciones sobre los errores de medida. Por defecto, estas relaciones son fijadas a 0, y por tanto no son estimadas. En nuestro caso, después de haber establecido una relación entre indicadores, la relación es dejada “libre” o liberada, para así poder estimar la verdadera relación entre ellos.

Así, en nuestros resultados se encontró que el mejor ajuste se lograba si se establecía una **relación entre los siguientes indicadores:**

- En la variable *Promoción*, había una relación entre (Promo 9) “La Universidad acude a ferias donde promociona la educación universitaria” y (Promo 7) “Favorece la formación de clubes y asociaciones de alumnos (antiguos alumnos...)”. Consideramos que ambas comparten el carácter grupal como medio de promoción.

También en cuanto a la relación entre (*Promo 11*) “...facilita acceso a otros servicios” y (*Promo 8*) “....en proveer de información sobre los servicios de la Universidad”. En este caso, encontramos que ambas tienen en común la accesibilidad a servicios prestados por la universidad.

- En la variable *Relaciones Públicas*, (RP 14) “Informa de puntos de contacto para casos de emergencia” y (RP 15) “Realiza acciones formativas en otras zonas, para favorecer su desarrollo socioeconómico...” indica que la similitud entre ambos es que la Universidad se preocupa por aspectos personales y sociales no relacionados directamente con la enseñanza universitaria.

- En la variable *Opinión*, la relación entre (Opi 2) “La calidad de la enseñanza es sinónimo de la riqueza de un país” y (Opi 3) “Una educación de calidad requiere apoyo económico” muestra que ambas aluden a la calidad de la enseñanza.
- En la variable *Valores*, la relación entre (Val 8) “Respeto de sí mismo” y (Val 9) “Sentido del deber” es lógica si consideramos que los alumnos asocian que el logro del respeto pasa por el cumplimiento de ciertas obligaciones. Otra relación, es la que asocia (Val 6) “Diversión y alegría de vivir” con (Val 9) “Sentido del deber”. En este caso, se podría pensar que el cumplimiento del deber no acarrea el olvido de otros aspectos de la vida del estudiante.
- En la variable *Beneficio*, la asociación entre (Bene 4) “Refuerza y reafirma mis valores personales” y (Bene 9) “Desarrolla mi instinto de superación.”, muestra que ambas comparten los “retos personales”.
- En la variable *Compromiso*, (Com 3) “Está comprometido con los valores educativos de la universidad” aparece ligada a (Com 6) “Está valorado socialmente por pertenecer a esta universidad”. Ambas tienen en común que el cumplimiento de los valores de la universidad conduce a la valoración social.
- En la variable *Conativa*, (Cona 4) “Quisiera mantener vínculos extra-académicos con esta Universidad” y (Cona 6) “Estaría interesado, como ex-alumno, en recibir información de la Universidad.”, ambas aluden a la relación post universitaria.
- En la variable Normas, (Norm 3) “Valoración de la sociedad por tener una profesión” y (Norm 2) “La creciente demanda de profesionales con una formación universitaria”, ambas coinciden en la valoración de profesionales universitarios.

También se encontraron *relaciones entre indicadores de diferentes variables*, como por ejemplo:

- (*Promo 7*) “Favorece la formación de clubs y asociaciones de alumnos ...” y (*Pub 7*) “Utiliza diversos medios de comunicación para informar de los fines de la organización...”, sugiere que los alumnos contemplan que los fines de la universidad no solamente han de ser académicos.
- (*Cona 6*) “Estaría interesado, como ex-alumno, en recibir información de la Universidad” y (*Com 3*) “Está comprometido con los valores educativos de la universidad”, indican una relación lógica dado que el alumno desea recibir información solo si está comprometido.
- Este indicador (*Cona 6*) también aparece asociado a indicadores de otras variables, por ejemplo: (*RP 13*) “Dispone de una Fundación para favorecer la comunicación Sociedad-Universidad” y con (*Bene 3*)

“Aumenta mi confianza ante el futuro”. Esto sugiere que la información y las relaciones con la universidad suponen un respaldo o apoyo para el alumno.

- El indicador (*Cona 5*) “Quisiera formar parte de la asociación de antiguos alumnos” con (*Promo 7*) “Favorece la formación de clubs y asociaciones de alumnos (antiguos alumnos...)” y con (*Pub 7*) “Utiliza diversos medios de comunicación para informar de los fines de la organización...”, tienen en común que el fin de la organización pasa por la formación de grupos o asociaciones.

Un resultado, no esperado y aparentemente contradictorio es que en los primeros análisis se encuentra que la Promoción influye en la variable Conativa. Pero cuando se usa la mediación de las variables del TAP, es la variable Relaciones Públicas la que adquiere mayor influencia. La explicación posible sería que la Promoción influye a través de la emoción (Afectiva), puesto que en la regresión aparece con más peso, y que las Relaciones Públicas se dirigen más a la parte evaluativa (racional económica). Esto sugiere que es recomendable usar ambas variables de comunicación comercial, pero respetando sus características específicas y con mensajes y medios complementarios. Este resultado no sólo es importante desde una perspectiva teórica, sino que también le dice a las organizaciones que variables usar –y como- de acuerdo a los resultados esperados.

3. LIMITACIONES DE NUESTRO ESTUDIO

La complejidad del fenómeno analizado y la dinámica de las interacciones a su interior nos llevan a considerar que, si bien hemos usado una técnica causal, los resultados no deberían ser tomados como concluyentes desde una perspectiva teórica. Pensamos que aun existen algunos constructos psicológicos que no han sido lo suficientemente identificados y que, aunque su total conocimiento sobrepasan los objetivos de esta tesis (por ejemplo, la actitud, el compromiso, los valores, etc...), sin embargo han debido ser incluidos en nuestro modelo. Por este motivo, aunque hemos validado causalmente algunas relaciones, suponemos que el impacto de las variables comerciales sobre la mente del comprador puede generar otras relaciones no previstas en este estudio.

Por este motivo, aunque hemos usado un método adecuado para validar un modelo complejo y que permite analizar estadísticamente el comportamiento simultáneo de varias variables, sin embargo, el poder teórico del modelo podría incrementarse si se adoptara un método multinivel de análisis. Dado que la compra de los alumnos (a nivel individual) no sólo puede ser originada por las variables

comerciales, sino por el efecto del grupo, de los líderes de opinión, de los padres o de las personas que constituyen los emisores de los mensajes.

Otra limitación se deriva del hecho que no se ha considerado el impacto de diversos elementos de las variables comerciales en el proceso decisional del comprador, como por ejemplo el tipo de mensaje, la frecuencia de la exposición, el tipo de canal usado, etc. Asimismo, el método de recolección de datos usado también presenta una posible limitación, pues aunque ha sido ampliamente usado en investigaciones organizativas y de marketing, sin embargo éste presenta la debilidad propia de las medidas de evaluación subjetiva (diferencias individuales, fenómenos de percepción, etc.). Y aunque se usó un test piloto para adaptación del cuestionario, sin embargo el método no está exento de los posibles errores ligados a los métodos de encuesta autoadministrada: ¿Se han entendido correctamente las diferentes preguntas?, ¿Los encuestados han reflejado realmente su percepción de la problemática?, ¿Se conoce la información que está contenida en las no respuestas?.

El hecho de haber usado muestras del sector educativo público puede generar una limitación en la interpretación de los resultados, dado que la diferencia de recursos, objetivos institucionales, etc. (con el sector privado), pueden establecer diferencias en el uso de las acciones comerciales. Asimismo, las motivaciones de los alumnos, que también pueden diferir en ambos tipos de instituciones, pueden influir en el comportamiento de las variables y en su importancia en el proceso decisional de los alumnos. Por tanto, nuestros resultados no pueden ser válidos sino para el sector incluido en la muestra.

Además, otra de las limitaciones puede provenir de que el modelo incluye relaciones de varios niveles (individuales y organizativos), y que esta característica puede influir en el proceso de selección de la muestra (Klein & Ritti, 1994). En nuestro modelo, la variable dependiente y las seis variables independientes se refieren al nivel individual. Las tres variables de comunicación comercial se refieren al nivel organizativo. Según Klein et al., (1994), los modelos que mezclan variables (de diferente nivel) deberían revisar las fuentes de variabilidad de ambos tipos de variables, dependientes e independientes. Para evitar esta limitación, seguimos el procedimiento recomendado por esos autores, pues buscamos la heterogeneidad entre los alumnos en función a sus diversas procedencias, edades, sexo y experiencias personales, lo cual aseguraba la diversidad en la percepción de las acciones organizativas de comunicación comercial.

4. LÍNEAS FUTURAS DE INVESTIGACIÓN

La amplitud conceptual de las relaciones integradas en nuestro modelo y las relaciones contrastadas en nuestra investigación nos sugieren que los resultados de este estudio pueden orientar estudios futuros en el área. La primera es que hemos desarrollado cuestionarios nuevos para operacionalizar diversas variables, que aunque han sido mencionadas o usadas en otros sectores, en el sector educativo no existían antecedentes. Estos cuestionarios no solamente han mostrado los diversos tipos de validez, sino que han obtenido niveles de fiabilidad aceptables y han probado su identidad en una muestra compuesta por diversas edades, sexos y titulaciones universitarias. Los resultados obtenidos en el sector no lucrativo abren nuevas fronteras de investigación y aplicación no solo en sectores altamente regulados por los grupos de presión, sino que también se pueden aplicar a sectores en los cuales la estrategia de comunicación es crítica para mantener la compra de su oferta en el mercado.

Una línea de investigación futura que se desprende de este trabajo es que debería profundizarse aún más en el estudio de las diferentes influencias de las variables de comunicación comercial sobre las variables decisionales. Este conocimiento permitirá a los directivos poder dirigir más eficazmente sus esfuerzos de comunicación comercial. En esta misma línea, sería recomendable integrar nuevas variables motivadoras a nuestro modelo, para incrementar su poder teórico y empírico de predicción. Igualmente, también sería de interés el uso de la variable Experiencia previa, la cual ha sido usada en algunas investigaciones con el modelo TAP, en otras áreas. En este sentido, se supone que la incorporación de esta variable permitiría apreciar el papel del aprendizaje en la predicción de la compra. Esta variable es importante, pues -de acuerdo a la teoría- influye en la formación de percepción, modifica la expresión de las necesidades, canaliza las emociones, y sobre todo, es la base de la fidelización, objetivo de las empresas.

Otras investigaciones podrían profundizar en conocer la eficacia de cada acción, al interior de las variables, es decir, saber si las ferias o las jornadas abiertas, tienen más influencia que las tarjetas descuento o la publicidad en las vallas. Y aún más, se debería saber si el efecto es sinérgico o competitivo, pues debemos recordar la capacidad de saturación que posee el cerebro como un mecanismo de defensa cognitivo. También se deberían integrar más variables de comunicación comercial a la investigación, que en nuestro caso no han sido estudiadas por que no son realizadas por la institución, como por ejemplo, marketing directo y venta personal. Y así se podría analizar no solamente su influencia, sino su rentabilidad desde el punto de vista de la organización.

También se deberían incorporar más públicos a nuestro modelo, basado en el público alumnos, para extenderse a todos aquellos que pueden influir de alguna manera en la decisión de compra universitaria (familia, amigos, empresas). También, en este sentido, se podrían usar mas medidas para evaluar la eficiencia de las acciones de comunicación comercial, como por ejemplo, el numero de asistencias a clases, de consultas a profesores, el numero de alumnos interesados en colaborar en

investigaciones con profesores, el número de llamadas de las empresas pidiendo alumnos en prácticas, etc.

Finalmente, una línea de investigación que se recomienda es continuar con el estudio del sector no lucrativo en su intento de usar variables y principios que habían sido tradicionalmente dominio de las organizaciones lucrativas. Esta recomendación se hace más relevante en el sector educativo, tanto por sus repercusiones sociales como por los diversos tipos de restricciones que permiten entrever un panorama futuro, complejo, competitivo y cambiante.

5. CONCLUSIONES FINALES

En esta investigación se ha pretendido identificar y validar las principales relaciones entre las acciones competitivas de las firmas y las variables decisionales de los compradores, que pueden modificar o filtrar dichas acciones. El propósito esperado es que nuestros resultados orienten a que las organizaciones no lucrativas sean más eficientes en el uso de sus acciones comerciales. Este objetivo se fundamenta en que todavía son escasos los cuadros teóricos y más aún las investigaciones empíricas de que disponen las organizaciones educativas al respecto.

Considerando los escasos antecedentes sobre el cuadro teórico necesario para nuestro estudio, tuvimos que inicialmente desarrollar una aproximación exploratoria con el objeto de conocer el comportamiento teórico y empírico de estas variables, para posteriormente validar estas relaciones mediante un procedimiento causal. Como resultado de este proceso podemos ofrecer varios aportes derivados de nuestro trabajo.

Entre los aportes generales al tema en estudio, podemos citar los siguientes: validación del modelo en otro sector económico (no-lucrativo), validación de proposiciones teóricas sobre el comportamiento de las variables de comunicación, aplicación de variables de comunicación comercial en un modelo decisional.

Asimismo, como aportes específicos, el principal es que se han elaborado escalas para operacionalizar las variables de comunicación comercial y que no contaba con antecedentes previos. Igualmente, que se han corregido ciertas propuestas teóricas asumidas como generalmente aceptadas, como por ejemplo, la influencia de las acciones de comunicación comercial en la decisión de compra. En nuestro trabajo encontramos que esta acción está mediatizada por diversas variables decisionales del comprador. Otro aporte es que encontramos que estas variables decisionales establecen relaciones entre ellas, relaciones que no habían sido presentadas anteriormente por la literatura. Así, nuestra investigación confirma la hipótesis central de nuestro modelo: que la decisión de compra del alumno es el resultado tanto de las acciones de comunicación comercial como de una dinámica decisional interna, que puede moderar dichas acciones.

CAPÍTULO IX: BIBLIOGRAFÍA

BIBLIOGRAFÍA CAPÍTULO I

ABLETT, J. & SLENGESOL, I.A. (2000). "Education in Crisis: The Impact and Lessons of the East Asian Financial Shock, 1997–99". Published by UNESCO.

AJZEN, I. & FISHBEIN, M. (1980). "Understanding attitudes & predicting social behaviour", Englewood - Cliffs: Prentice - Hall.

AJZEN, I. (1988). *'Attitudes, Personality, and Behaviour'*, Open University Press

AJZEN, I. (1991). "The theory of planned behavior". *Organizational, Behavior and Human Decision Processes*, 50, 179-211.

AJZEN, I. TIMKO, C. & WHITE, J. B. (1982). "Self-monitoring and the attitude - behavior relation". *Journal of Personality and Social Psychology*, 42, 426-435

ALAVI, M. YOUNGJIN, Y. & DOUGLAS R. VOGEL (1997). "Using information technology to add value to management education". *Academy of Management Journal* 40: 1310-1333

BITNER, MARY JO. (1992), "Servicescapes: The Impact of Physical Surroundings on Customers and Employees" .. *Journal of Marketing*, Vol.56, pp.57-71.

BROWN, B.G. G. THOMPSON, R.T. BRUINTJES, R. BULLOCK, & T. KANE, (1997). " Intercomparison of in-flight icing algorithms". Part II: Statistical

CAMPBELL, D.T. (1963). "Social attitudes and other acquired behavioural dispositions". In S. Koch (Ed) *Psychology: A Study of a science* (pp.94-172). New York: Mc-Graw-Hill.

CHERNATONY, L. & DALL'OLMO RILEY, F. (1999). "Experts' Views About Defining Services Brands and the Principles of Services Branding". *Journal of Business Research* 46, 181-192.

CINCO DIAS, (2001). Las universidades europeas se abrirán a alumnos de todo el mundo. *Gestion*, 2-abril-2001

CLARK, B.R. (1998a). "Creating entrepreneurial universities organizational pathways of transformation". New York: IAU Press.

CORNELISSEN, J.P. & HARRIS, P. (2001). "The Corporate Identity Metaphor: Perspectives, Problems and Prospects". *Journal of Marketing Management*, 17 (1/2), pp.49-71.

ELLEN, PAM, S., MOHR, LOIS A. & WEBB, DEBORAH J. (2000). "Charitable programs and the retailer: Do they mix?". *Journal of Retailing*, 76 (3), 393-406.

FISHBEIN, M. & I. AJZEN, (1975). *Belief, attitude, intention and behavior: An introduction to theory and research*. Addison Wesley. USA, 1975.

FOLKES, V.S., KOLETSKY, S., & GRAHAM, J. (1987). "A field study of causal inferences and consumer reactions." *Journal of Consumer Research*, vol. 13, pp. 534-539.

FORNELL, C. & WERNERFELT, B. (1987). *Journal of Marketing Research*, 14, 337-346.

GUINIPERO, L., CRITTENDEN, W. & CRITTENDEN, V. (1990). "Industrial marketing in non-profit organizations". *Industrial Marketing Management*, 19, 279-285.

HEIL, M., RÖSLER, F. & HENNIGHAUSEN, E. (1994), "Dynamics of Activation in Long-Term Memory: The Retrieval of Verbal, Pictorial, Spatial, and Color Information," *Journal of Experimental Psychology: Learning, Memory and Cognition*, 20 (No. 1), 185-200.

KANTER, R. & D. SUMMERS (1987). "Doing Well while Doing Good: Dilemmas of Performance Measurement in Nonprofit Organizations and the Need for a Multiple-Constituency Approach in Walter W. Powell (org). *The Nonprofit Sector: A Research Handbook*". London: Yale University.

KAY-WILLIAMS, S. (2000). "The five stages of fundraising: a framework for the development of fundraising". *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 5, 3, 220-240.

KEAVENEY, P. (2001). "Marketing to donors". In Paula Keaveney and M. Kaufman, *Marketing for the voluntary sector*, Kogan Page, London.

KOTLER, P. & ANDREASEN A. (1996). "Strategic Marketing For Nonprofit Organizations". (5th ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, Inc.

LEAT, D. (1995). "An Introduction to the Voluntary Sector". *Funding Matters* in J. Davis et al. (eds). London: Routledge, pp.157-189.

OUCHI, W. 1981. "Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge". Reading, MA: Addison-Wesley.

PETERSON, M.W. & DILL, D.D. (1997). "Understanding the competitive environment of the postsecondary knowledge industry". In M.W. Peterson et al (eds.) *Planning and Management for a Changing Environment*. San Francisco: Jossey-Bass.

SARGEANT, A. (1999). "Charitable Giving: Towards A Model Of Donor Behaviour", *Journal Of Marketing Management*, (15), 215-238.

SEN, SANKAR & C.B. BHATTACHARYA (2001). "Does Doing Good Always Lead to Doing Better? Consumer Reactions to Corporate Social Responsibility". *Journal of Marketing Research*, 38 (May) 225-43.

SINKOVICS, R. & SCHLEGELMILCH, B. (2000). "Marketing Academics in Austria, Germany and Switzerland: Humboldt's Ideals Give Way to Performance Pressure". *Journal of Marketing Management*, 2000, 16, 745-759.

STEINBERG, R. (1987). "Nonprofit Organizations and The Market, in *The Nonprofit Sector: A Research Handbook*", ed. Powell, Walter W. New Haven, CT: Yale University Press, 118-138.

UNESCO 2000. "Education for All 2000 Assessment". World Education Forum. Dakar, Senegal, April, 2002.

VÁSQUEZ, R. ALVAREZ, L. & M.L. SANTOS (2002). "Market orientation and social services in private non-profit organizations". *European Journal of Marketing*, 36 9/10, pp. 1022-1046.

WANNA, J. O'FAIRCHIALLAIGH, C. & WELLER, P. (1992). *Public Sector Management in Australia*, Macmillan Education, Sydney.

WICKER, A. W. (1969). "Attitudes vs. Actions: The Relationship of Verbal and Overt Responses to Attitude Objects". *Journal of Social Issues*, 25, 41-78.

ZEITHAML, V.A. & BITNER, M.J. (1996). *Services Marketing*, New York, New York: McGraw Hill.

BIBLIOGRAFÍA CAPÍTULO II

AMIT, R. & SCHOEMAKER, P. (1993). "Strategic Assets and Organizational Rent". *Strategic Management Journal*, Vol. 14.

ANDERSON, P. (1982). "Marketing Strategic Planning and The Theory of the Firm". *Journal of Marketing*, vol. 46, Spring, pp. 15-26.

ANSOFF, I. (1984). *Implanting Strategic Management*. Prentice Hall International, 1984

ARGOTE, L., TURNER, M. E. & FICHMAN, M. (1989). "To Centralize or Not to Centralize: The Effects of Uncertainty and Threat on Group Structure and Performance". *Organizational Behaviour and Human Decision Processes*, vol. 43, pp. 58-74.

ARNOLD, H. & FELDMAN, D. (1986). *Organizational Behavior*. Mc Graw Hill International Editions.

ASCH, S. (1987). *Social Psychology*, Oxford University Press.

BALABANIS, G., STABLES, R.E. & PHILLIPS, H. (1997). "Market orientation in the top 200 British charity organisations and its impact on their performance". *European Journal of Marketing*, vol. 31, 8, pp. 583-603.

BARNARD, C. (1938): *The Function of the executive*, Boston: Cambridge, Mass: Harvard University Press

BARNEY, J. B. (1991). "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage". *Journal of Management*, n° 17. Pp. 99-120.

BHIDE, A. & STEVENSON, H.H. (1990). "The Moral Foundation of Trust". *Working Paper No. 90-065*, Harvard University, Graduate School of Business Administration.

CAMPBELL, J. (1977). "On the nature of organizational effectiveness". En Goodman, P. et Pennings, J. Eds, *New Perspectives on organizational effectiveness*, San Francisco: Jossey-Bass, 1977, 13-55

CENTER & WAIKIKI, (2003). "Neal S. Blaisdell Center & Waikiki Shell Rental Rates for Non-Profit Organizations Non-Admission Events", March 25, 2003.

CHAMBERLAIN N. W. (1973). *The Limits of Corporate responsibility*. Basic Book.

CHRISMAN, J.J. & CARROLL, A.B. (1984). "Corporate responsibility: Reconciling economic and social goals". *Sloan Management Review*, winter: 59-65.

CHRISTENSEN, H. & MONTGOMERY, C. (1981). "Corporate economic performance: Diversification strategy versus market structure". *Strategic Management Journal*, vol. 2, 4, pp. 327-344

CLIFFORD, D. & CAVANAGH, R. (1985). *The Winning Performance: How America's High-Growth Midsize Companies Succeed*. New York: Bantam Books.
Concepts, Techniques and Applications, Cambridge, MA: Basil Blackwell, p.93-122

CONNOLLY, T., CONLON, E. & DEUTSCH, S. (1980). "Organizational effectiveness: A multiple constituency approach". *Academy of Management Review*, vol. 5, pp. 211-218.

CRAVENS, D. (1987). *Strategic Marketing*, Richard Irwin, Illinois, Inc.

CYERT, R., FEIGENBAUM, M. & J. G. MARCH (1959). "Models in a Behavioral Theory of the Firm". *Behavioral Science*, Vol. 4, # 2, April.

CYERT, R. & MARCH, J. (1963). *A behavioral theory of the firm*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall.

DALTON, D., TODOR, W., SPENDOLINI, J., FIELDING G. & PORTER, L. (1980). "Organizational Structure and Performance: A Critical Review". *Academy of Management Review*, vol. 5 (Nº 1), pp. 49-64.

DAY, G. & WENSLEY, R. (1988). "Assesing Advantage: A Framework for Diagnosing Competitive Superiority". *Journal of Marketing*, vol. 52, April, pp. 1-20

DENIS, H. (1990). "Stratégies d'Entreprise et Incertitudes Environnementales", *Gestion-Economica, Paris*.

DENISI, A. (1996). *A cognitive approach to performance appraisal: a program of research*. London; New York: Routledge. The communication of ideas. New York: Harper & Bros.

DGS-Department of General Services, State of California, 2004

DUNCAN, T. & MORIARTY, S.E. (1998). "A Communication-Based Marketing Model for Managing Relationships". *Journal of Marketing*, 62: 1-13.

ETZIONI, A. (1964). *Modern organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

FAMA, E. y MILLER, M. (1972). *The Theory of Finance*. Hinsdale, IL: Dryden Press.

FORD, J. y SCHELLENBERG, D. (1982). "Conceptual issues of linkage in the assessment of organizational performance". *Academy of Management Review*, vol. 7, pp. 49-58

FOX. (1966). *Industrial Sociology and Industrial Relations*. Burrell, B. y Morgan, G. Sociological Paradigms and Organisational Analysis. Heinemann, London.

FRIEDMAN, M. (1962). *Capitalism and Freedom* (University of Chicago Press, Chicago).

GAERT, G. & RAMNARAYAN, R. (1983). "Organizational Effectiveness: An Alternative Perspective". *Academy of Management Review*, vol. 8, Nº1, pp. 97-107

GAUS, J. (1936). *The Frontiers of Public Administration*. University of Chicago, Press, Chicago.

GLOBERSON, A., GLOBERSON, S. & FRAMPTON, J. (1991). *You can't manage what you don't measure: control and evaluation in organizations*. Aldershot, Hants, England; Brookfield, Vt. USA: Avebury.

GOLDSMITH, W. & GLUTTERBUCK, D. (1984). *The Winning Streak*. London: Weidenfeld & Nicholson.

GRANT, R.M. (1991). "Analyzing Resources and Capabilities," in R.M. Grant (Ed.) *Contemporary Strategic Analysis*.

GREENE, E. (1995). "The NAACP: What Went Wrong?". *Chronicle of Philanthropy (May 4)*: 27-29.

GROBMAN, (2003). *Improving Quality & Performance in Your Non-Profit Organization*. White Hat Communications.

HAGE, J. (1965). "An Axiomatic Theory of Organizations". *Administrative Science Quarterly*, vol. 10, December, pp. 289-320.

HALL, P. D. (1987). *A Historical Overview of the Private Nonprofit Sector in Walter Powell org. The Nonprofit Sector: A Research Handbook*. London: Yale University Press.

HANNAN, M. T. & FREEMAN, J. (1989). *Organizational Ecology*. Cambridge, Mass. Harvard University Press. Summary of Chapters 4-6.

HANSMANN, H. B. (1987). *Economic Theories of Nonprofit Organization*. In: Powell, W. W. ed. *The Nonprofit Sector: A Research Handbook*, pp. 27-42. New Haven and London: Yale University Press.

HARRIS, M. (1997). *Voluntary Management Committees : The Impact of Contracting in the UK. The Contract Culture in Public Services*. Aldershot : Arena.

HENDRICK, H. (1987). *Group processes and intergroup relation..* Publisher Newbury Park, Calif.: Sage

HERSEY, O. & BLANCHARD, K. (1998). *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*. Prentice-Hall International.

HOWARD, JA. (1987). *Consumer Behaviour in Marketing Strategy*", Prentice Hall

INKPEN, A.C. & DINUR, A. (1998). "Knowledge Management Processes and International Joint Ventures". *Organization Science*, vol. 9, n. 4, págs. 454-468.

ITAMI, H. (1987). *Mobilizing Invisible Assets*. Harvard University Press Cambridge, Massachusetts and London, England.

- JAIN, S. (1985). *Marketing Planning and Strategy*. South-Western Publishing Co. L
- JENSEN, M. & MECKLING, W. (1976). "Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure", *Journal of Financial Economics*, vol. 3, October, pp. 305-360
- KANTER, R. & SUMMERS, D. (1987). *Doing Well while Doing Good: Dilemmas of Performance Measurement in Nonprofit Organisations and the Need for a Multiple-Constituency Approach in Walter W. Powell org). The Nonprofit Sector: A Research Handbook*. London: Yale University Press.
- KATZ, D. & KAHN, R. (1966). *The social psychology of organizations*. New York: Wiley.
- KEATING & FRUMARKETINGIN, (2000). *How to Assess Nonprofit Financial Performance Northwestern University*. Harvard University, October 2001
- KEAVENEY, P. (2001). *Marketing to donors. In Paula Keaveney and M. Kaufman, Marketing for the voluntary sector*. Kogan Page, London.
- KEELEY, M. (1978). "A social-justice approach to organizational evaluation", *Administrative Science Quarterly*, vol. 23, pp. 272-292
- KHANDWALLA, P. (1984). *Properties of competing organizations*, en Nystrom, P. et Starbuck, W. (Eds), *Handbook of organizational design (Vol1)*, New York: Oxford University Press, 1984, 409-432.
- KLEIN, S. & RITTI, R.(1984). *Understanding Organizational Behavior*. Kent Publishing Company, 1984
- KOTLER, P. & ANDREASEN, A. (1991). *Strategic marketing for nonprofit organizations*. Ed. Prentice Hall 4^a ed.
- LAMBIN, J., NAERT, P. & BULTEZ, A. (1975). "Optimal Marketing Behavior in Oligopoly". *European Economic Review*, vol. 6, pp. 105-128.
- LASSWELL, H. D. (1948). *The structure and function of communication society*. In L.Bryson.
- LAWLESS, D. (1972). *Organizational Behavior: The Psychology of Effective Management*, Prentice-Hall, Inc, N.J. 1972
- LAWRENCE, P. & LORSCH, J. (1967). *Organization and environment*. Boston: Division of Research, Harvard Business School.
- LEAT, D. (1995). *Funding Matters in J. Davis et. al. eds. An Introduction to the Voluntary Sector*. London: Routledge, pp. 157-189.
- LENZ, R. (1981). "Determinants of organizational performance: An interdisciplinary review", *Strategic Management Journal*, vol. 2, pp. 131-154
- LOOMIS, C. (1984). "Corporate stars that brightened a decade", *Fortune*, vol. 30, April, pp. 224-232

- LOVELOCK, C.H. & WEINBERG, C.B. (1984). *Marketing for Public and Nonprofit Managers*. John Wiley and Sons, Inc. New York, NY.
- LYDEN, F. (1975). "Using Parson's functional analysis in the study of public organizations", *Administrative Science Quarterly*, vol. 20, pp. 59-70. R
- MACKENZIE, K. (1986). *Organization Design: The Organization Audit and Analysis Technology*, Norwood, N.J.: Ablex, 1986
- MAIDIQUE, M. & HAYES, R. (1984). "The art of high technology management ", *Sloan Management Review*, Winter.
- MARCH, J. & SIMON, H. (1958). *Organizations*. New York: Wiley.
- MASON, E. (1939). Price and production policies of large-scale enterprise," *American Economic Review*, March, 1939; reprinted in *Economic Concentration and the Monopoly Problem*, 1964
- MILES, R. (1980). *Macro: Organizational Behavior*. Edit. Scott, Foresman and Company, Illinois.
- MILLER, E. & RICE, A. (1967). *Systems of Organisation*. London: Tavistock Publications.
- MINTZBERG, H. (1979). "An Emerging Strategy of Direct Research", *Administrative Science Quarterly*, vol. 24, December 1979, pp. 582-589
- MORGAN, G. (1986). *Images of Organizations*. Beverley Hills, CA: Sage.
- NELSON, R.R. & S.G. WINTER (1982). *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Belknap Press, Cambridge, Mass. and London.
- ORSENIGO, L. (1992). "The dynamics of competition in a science-based technology: the case of biotechnology", in D. Foray and C. Freeman (eds.), *Technology and Competitiveness. The dynamics of created advantages*, London, Pinter Publishers, 1992.
- OSBORNE, S. (1996). *Managing the Voluntary Sector: A handbook for managers in charitable and non-profit organizations*. London: International Thomson Press.
- OUCHI, W. (1980). "Markets, Bureaucracies, and Clans." *Administrative Science Quarterly*, 25:129-41
- OUCHI, W. & VAN DE VEN, A. (1980). *Antitrust and Organization Theory*. Antitrust Law and Economics, Willianson. O. (Edit) Houston, TX: Dame Publications, Inc.
- PALDA, K. (1964). *The Management of Cumulative Advertising Effects*. Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall, Inc.
- PARVATIYAR, A. & J. N. SHETH (1994). "Paradigm shift in marketing theory and approach: the emergence of relationship marketing", in *1994 Research Conference*

Proceedings. Relationship Marketing: Theory, Methods and Applications, J. N. Sheth and A. Parvatiyar, eds. Atlanta, Georgia: Center for Relationship Marketing, Emory University.

PAYNE A, 1995, *Advances in Relationship Marketing*, (ed.), Kogan Page

PETERS, T. & WATERMAN, R. (1982). *In Search of Excellence*. New York, Harper & Row.

PFEFFER, J. & SALANCIK, G. (1978). *The External Control of Organisations: A Resource Dependence Perspective*. New York: Harper and Row.

PORTER, M. (1979). "The Structure Within Industries and Companies' Performance", *Review of Economics and Statistics*, 61 (May 1979), 82-97.

PUG, D., HICKSON, D., HININGS, C. & TURNER, C. (1968). "Dimensions of Organizational Structure". *Administrative Science Quarterly*, vol. 13, pp. 65-105.

RADOS, D. L. (1981): *Marketing for nonprofit organizations*. Boston: Auburn House)

RICE, A. (1958). *Productivity and Social Organisation: The Ahmedabad Experiment*. Tavistock Publications, London.

RUMELT, R. (1982). "Diversification strategy and profitability". *Strategic Management Journal*, vol. 3, pp. 359-369. R

SCHOFIELD, N. J. (1996). XXVI International congress of psychology - abstracts - aug. 16-21, 1996. "Teaching values: an intervention study", *International Journal of Psychology*, psychology press.

SCHULTZ, W., APICELLA, P., ROMO, R. & SCARNATI, E. (1995). Context-dependent activity in primate striatum reflecting past and future behavioral events. In Houk, J. C. Davis, J. L. & Beiser, D. G. editors, *Models of Information Processing in the Basal Ganglia*, pages 11-28. MIT Press, Cambridge, MA.

SELZNICK, P. (1948). "Foundations of the Theory of Organisations". *American Sociological Review*, 8 (1), pp. 47-54.

SHAN, L. (1996). *Analyzing efficiency and managerial performance: using sensitivity scores of DEA models*. New York: Garland Pub.

SIMON, H. (1955). "A behavioral model of rational choice", *Quarterly Journal of Economics*, vol. 69, pp. 99-118

SIMON, H. (1959). "Theories of decision making in economics and behavioral science", *American Economic Review*, vol. 49, pp. 253-283

SIMON, H. (1964). "On the Concept of Organizational Goal", *Administrative Science Quarterly*, vol. 9 (June), pp. 1-22

STEERS, R. (1975). "Problems in measuring organizational effectiveness", *Administrative Science Quarterly*, vol. 10, pp. 546-558.

STEINBERG, R. (1987). *Nonprofit Organisations and the Market Approach in Walter W. Powell org.) The Nonprofit Sector: A Research Handbook*. London: Yale University Press.

STOGDILL, R. (1958). *Individual Behavior and Group Achievement*. Oxford, New York.

TARKOWSKY, Z. M. (1958). "Symposium: Problems in Decision Making". *Operational Research Quarterly*, vol. 9, pp. 121-123

TAYLOR, D. (1960). *Toward an Information Processing. Theory of motivation*. Ed. Jones. Nebraska Symposium of motivation. University of Nebraska Press, Lincoln.

TEECE, D., PISANO, G. & SHUEN, A. (1997). "Dynamic Capabilities and Strategic Management", *Strategic Management Journal*, vol. 18:7), pp. 509-553.

THORNBURG, D. (1997). Adelphi, Weathering Crisis, Will Endure. *Newsday* (March 13): A57.

ULRICH, D. & BARNEY, J. B. (1984). "Perspectives in Organizations: Resource Dependency, Efficiency, and Population," *Academy of Management Review*, Vol.9, 1984, pp.471-481

URBAN, G. & STAR, ST. (1991). *Advanced Marketing Strategy*. Prentice-Hall International Editions.

VAN DE VEN, A. (1976). "On the nature, formation, and maintenance of relations among organizations". *Academy of Management Review* 1: 24-36.

VAN HORNE, J. (1980). *Financial Management and Policy*. 5th edition, Englewood Cliffs, NJ. Prentice-Hall.

VARADARAN, R. & RAMANUJAM, V. (1990). "The Corporate Performance Conundrum: A synthesis of contemporary views and an extension", *Journal of Management Studies*, vol. 27, September 1990, pp. 463-480

VENKATRAMAN, N. & RAMANUJAM, V. (1986). "Measurement of Business Performance in Strategy Research: A Comparison of Approaches", *Academy of Management Review*, vol. 11, N°4, pp. 801-814

WEBSTER, F. (1992). "The Changing Role of Marketing in the Corporation", *Journal of Marketing*, vol. 56, October 1992, pp. 1-17

WHITELEY, R. (1991). *The Customer Driven Company*. Addison-Wesley Publishing Company, Inc.

WOOD, K & CLEMENS, J. (2002). Non profit performance report. fraser institute of Canada

YUTCHMAN, E. & SEASHORE, S. (1967). "A system resource approach to organizational effectiveness", *Administrative Science Quarterly*, vol. 32, pp. 377-395.

ZAMMUTO R. (1984). "A Comparison of Multiple Constituency Models of Organizational Effectiveness", *Academy of Management Review*, vol. 9, N°4, pp. 606-616.

ZINKHAN, G. & HIRSCHHEIM, R. (1992). "Truth in Marketing Theory and Research: An Alternative Perspective", *Journal of Marketing*, vol. 56, April 1992, pp. 80-88

BIBLIOGRAFIA CAPÍTULO III

- AAKER, D. (1984). *Strategic Marketing Management*. John Wiley and Sons.
- ALDERSON, W. (1957). *Marketing Behavior and Executive Action*. Homewood, Illinois, Irwin, Inc.
- ALDERSON, W. (1965). *Dynamic Marketing Behavior*. Homewood, Il, Irwin. Análisis". *Journal of Marketing Research*, 27, 470-85.
- ANSOFF, I. (1984). *Implanting Strategic Management*. Prentice Hall International.
- ARNDT, J. (1979). "Toward a Concept of Domesticated Markets", *Journal of Marketing*, vol. 43, Fall 1979, pp. 69-75
- BAIN, J. (1956). *Barriers to new competition*. Cambridge. Harvard University Press.
- BAIN, J. (1968). *Industrial organization*. 2nd Ed, New York. Wiley.
- BANTEL, K.A. (1993). "Top team, environment and performance effects on strategic planning formality". *Group and Organization Management*, 18(4). 436-458.
- BARNEY, J. (1986). "Strategizing processes and returns to strategizing", 1985, en Barney, J., "Types of Competition and the Theory of Strategy. Toward an Integrative Framework", en *Academy of Management Review*, 1986, Vol 11, N° 4, 791-800.
- BARNEY, J. (1991). "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage". *Journal of Management*, 17 (1), 99-120
- BAUM, J. & OLIVER, C. (1991). "Institutional linkages and organizational mortality". *Administrative Science Quarterly*, vol. 36, pp.187-218.
- BENDAPUDI, N., SINGH, S. & BENDAPUDI, V. (1996). "Enhancing helping behavior. An integrative framework for promotion planning," *Journal Of Marketing*. 60 (3), 33
- BIGGADIKE, E. (1981). "The Contributions of Marketing to Strategic Management". *Academy of Management Review*, vol. 6 N°, pp. 621-632
- BOGAERT, I., M., R., & VAN CAUWENBERGH, A. (1994). *Strategy as a Situational Puzzle*. The Fit of Components, in Hamel, G., Heene, A. (Eds.) *Competence Based Competition*. John Wiley & Sons. Chichester.
- BOWEN, H.R. (1953). *Social Responsibilities of the Businessman*. New York, Harper-Row.
- BRINT, STEVEN., & JEROME, KARABEL. (1991). *The diverted dream. Community colleges and the promise of educational opportunity in America, 1900-1985*. New York. Oxford University Press

- BROWN, J.S. & DUGUID, P. (1998). "Organizing knowledge", *California Management Review*, Volume 40, Issue 3, 90-111, Spring 1998
- BROWN, T. J. & DACIN, P. A. (1997). "The Company and the Product. Corporate Associations and Consumer Product Responses". *Journal of Marketing*, vol. 61 (1), pp. 68-84.
- CANNON, J. P., ACHROL, R. S. & GUNDLACH, G. T. (2000). "Contracts, Norms and Plural Form Governance". *The Academy of Marketing Science*, vol. 28 (2), pp. 180-194.
- CARROLL, A. B. (1979). "A three-dimensional conceptual model of corporate performance". *Academy of Management Review*, vol. 4 (4), pp. 497-505.
- CAVES, R. (1980). "Industrial Organization, Corporate Strategy and Structure," *Journal of Economic Literature*, March 1980, pp. 64-92
- CAVES, R., & PORTER, M. (1977). "From entry barriers to mobility barriers. Conjectural decisions and contrived deterrence to new competition". *Quarterly Journal of Economics*, vol. 91, pp. 241-262.
- CHAFFEE, E (1985). 'Three models of strategy'. *Academy of Management Review*, vol. 10 (1), pp. 89-98.
- CHAFFEE, E (1985). "Three models of strategy". *Academy of Management Review*, 10 (1), pp. 89-98.
- CHAMBERLIN, E. (1933). *The Theory of monopolistic competition*. Cambridge. Harvard University Press.
- CHILD, J. (1972). "Organization structure, environment, and performance-The role of strategic choice". *Sociology*, vol. 6, pp. 1-22
- CLARKSON, M. A. (1995). A Stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *Academy of Management Review*, 20(1).92-117.
- COLEMAN, J. S. (1988). "Social capital in the creation of human capital". *American Journal of Sociology* 94. 95-120
- COMANOR, W. & LEIBENSTEIN, H. (1969). "Allocative efficiency, X-efficiency, and the measurement of welfare losses". *Economica*, vol. 36, pp.304-309
- CYERT, R. & DE GROOT, M. (1973). "An analysis of cooperation and learning in a duopoly context". *American Economic Review*, vol. 63, pp. 24-37
- CYERT, R. & MARCH, J. (1963). *A behavioral theory of the firm*. Englewood Cliffs, N.J.. Prentice Hall.
- DAFT, R. & WEICK, K. (1984). "Toward a model of organizations as information processing systems". *Academy of Management Review*, vol. 9, pp. 284-295
- DAY, G. & WENSLEY, R. (1983). "Marketing Theory with a Strategic Orientation", *Journal of Marketing*, vol. 47, Autumn 1983, pp. 79-89

- DAY, G. & WENSLEY, R. (1988). "Assesing Advantage. A Framework for Diagnosing Competitive Superiority". *Journal of Marketing*, vol. 52, April 1988, pp. 1-20
- DAY, G. & WENSLEY, R. (1988). "Assesing Advantage. A Framework for Diagnosing Competitive Superiority". *Journal of Marketing*, vol. 52, April 1988, pp. 1-20
- DAY, G. (1984). *Strategic Market Planning. The Pursuit of Competitive Advantage*. West Publishing Company.
- DAY, J. & WENSLEY, R. (1990). "The Interface of marketing and strategy". JAI Press (Greenwich, Conn.)
- DEMSETZ, H. (1973). "Industry structure, market rivalry, and public policy". *Journal of Law and Economics*, vol. 16, pp. 1-9.
- DICKSON, P. R. (1992). "Toward a General Theory of Competitive Rationality". *Journal of Marketing*, 56 (1) 69-82.
- DIMAGGIO, P. & POWELL, W. (1983). "The iron cage revisited. Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields". *American Sociological Review*, vol. 48, pp. 147-160.
- DRUMWRIGHT, M. E. (1996). "Company Advertising with a Social Dimension. The Role of Non economic Criteria". *Journal of Marketing*. 60 (4), 71-86
- DUTTON, J. E., & ASHFORD, S. J. (1993). "Selling issues to topmanagement". *Academy of Management Review*, vol.18, pp. 397-428.
- DUTTON, J. E., & JACKSON, S. E. (1987). "Categorizing strategic issues. Links to organizational action". *Academy of Management Review*, vol. 12, pp. 76 -90.
- DUTTON, J. E., FAHEY, L. & NARAYANAN, V. K. (1983). "Toward understanding strategic issue diagnosis". *Strategic Management Journal*, vol. 4, pp. 307-323.
- DUTTON, J. E., STUMPT', S., & WAGNER, D. (1990). Diagnosing strategic issues and managerial investment of revenues. In P. Shrivastava and R. Lamb (Eds.), *Advances in strategic management*, vol. 6. 143-167. Greenwich, CT. JAI Press.
- DYER, J. H. (1996). "Specialized Supplier Networks as a Source of Competitive Advantage. Evidence from the Auto Industry". *Strategic Management Journal*, vol. 17 (4), pp. 271-91.
- DYER, J. H., & SINGH, H. (1998). "The Relational View. Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage". *Academy of Management Review*, vol. 23 (4), pp. 660-79.

- ELIASHBERG, J. & CHATTERJEE, R. (1985). "Analytical Models of Competition with Implications for Marketing. Issues, Findings and Outlook". *Journal of Marketing Research*, vol. XXII, August 1985, pp. 237-261
- FAYOL, H. (1916). *Industrial and General Administration*, (English trans.), PITMAN, London
- FINKELSTEIN, S. & HAMBRICK, D.C. (1990). "Top-Management-Team Tenure and Organizational Outcomes. The Moderating Role of Managerial Discretion". *Administrative Science Quarterly*, 35(3). 484-503
- FOMBRUN, C. & SHANLEY, M. (1990). "What's In a Name? Reputation Building and Corporate Strategy". *Academy of Management Journal*, vol. 33 (2), pp. 233-258.
- FROST, P. J. & EGRI, C. P. (1991). The political process of innovation. In B. M. Staw and L. L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior*, vol. 13. 229-295. Greenwich, CT. JAI Press.
- GALBRAITH, J. (1967). *The New Industrial State*. London. Hamish Hamilton.
- GALBRAITH, J. (1973). *Designing Complex Organizations*. Addison-Wensley, Reading, MA.
- GRANT, R. M. (1991). *Contemporary Strategy Analysis*. Blackwell Publishers. Cambridge, MA.
- GREENING, D. & GRAY, B. (1994). "Testing a model of organizational response to social Baird, LL.; Meshoulam, I. 1988). "Managing to fits of strategic human resource management". *Academy of Management Review*, vol. 13, n°1, pp.116-128.
- HALEBLIAN, J. & FINKELSTEIN, S. (1993). "Top Management Team Size, CEO Dominance and Firm Performance. The Moderating Roles of Environmental Turbulence and Dis-cretion", *Academy of Management Journal* 36. 844-63.
- HAMBRICK, D. & MASON, P. (1984). "Upper Echelons. The Organizations as a Reflection of Its Top Managers". *Academy of Management Review*, vol. 9, N° 2, pp. 193-206 R
- HAMEL, G. (1994). *The concept of core competence*, Hamel, G. and Heene, A. (ed) *Competence-Based Competition*, New York,. Wiley and Sons, 1994, pp 11-33.
- HANNAN, M. T. & CARROLL G. (1992). *Dynamics of Organizational Populations. Density, Legitimation and Competition*. Oxford University Press, New York.
- HANSSSENS, D. M. (1980). 'Market response, competitive behavior, and time series analysis", *Journal of Marketing Research*, 27, 470-85.
- HAY, R., GRAY, E. & GATES, J. (1976). *Business and society*. Cincinnati. Southwestern Publishing.

HENDERSON, B. (1983). "The Anatomy of Competition". *Journal of Marketing*, vol. 47, Spring 1983, pp. 7-11.

HENDERSON, R., & MITCHELL, W. (1997). "The interactions of organizational and competitive influences on strategy and performance". *Strategic Management Journal* 18 (Summer Special Issue). 5-14.

HIRSCH, P. (1975). "Organizational effectiveness and the institutional environment". *Administrative Science Quarterly*, vol. 20, pp. 327-344

HOFER, C. & SCHENDEL, D. (1978). *Strategy Formulation. Analytical Concepts*. West, St Paul, Minnesota.

HOFFMAN, A. (1999). "Institutional evolution and change. environmentalism and the U. S. chemical industry". *Academy of Management Journal*, vol. 42, pp. 351-371.

HUNT, S., MUNCY, J. & RAY, N. (1981). "Alderson's General Theory of Marketing. A Formalization". Enis, B., et Roering, K., Eds, *Review of Marketing, Chicago. American Marketing*. R

JACKSON, S. E., & DUTTON, J. E. (1988). "Discerning threats and opportunities". *Administrative Science Quarterly*, vol. 33, pp. 370-387.

JAIN, S. (1985). *Marketing Planning and Strategy*. South-Western Publishing Co.

JAP, S. D. (1999). "Pie-Expansion Efforts. Collaboration Process in Buyer- Supplier Relationships". *Journal of Marketing Research*, vol. 36 (4), pp. 461-475.

JAWORSKI, B. (2000). "Market-driven versus driving markets", *Academy of Marketing Science Journal*, Greenvale; Winter Vol. 28, Iss. 1; pg. 45, 10 pgs

JOFFRE, P. & KOENING, G. (1985) . *L'évolution de la pensée strategique*. Revue Française de Gestion.

KHANDWALLA, P. N. (1981). "Properties of Competing Organizations", en Nystrom P. C.y W. H. Starbuck (eds.). *Handbook of Orga-nizational Design*, vol. 1, Oxford University Press, Oxford, pp. 409-432.

KRUGMAN, D., CAMERON, G., & WHITE, C. (1995). "Visual Attention to programming and commercials: The use of in-home observations", *Journal of Advertising Spring*, 24, 1-12.

LADO A.A. & WILSON M.C. (1994) "Human Resource Systems and Sustained Competitive Advantage. A Company-based Perspectives." *Academy of Management Review*, 19, 699-727

LAMBIN, J., NAERT, P. & BULTEZ, A. (1975). "Optimal Marketing Behavior in Oligopoly". *European Economic Review*, vol. 6, pp. 105-128.

LAMBIN, J.J. (1997). *Casos de Marketing*. Editorial Mc Graw Hill; Madrid.

LEANA, R.C. & VAN BUREN III, H. (1999). "Organizational social capital and employment practices", *Academy of Management Review*, 24:538-55.

- MENON, A. & MENON, A. (1997). "Enviropreneurial Marketing Strategy . The Emergence of Corporate Enviromentalism as Market Strategy". *Journal of Marketing (January 1997)*.
- MEYER, J.W. & SCOTT, W.R. (1992). *Organizational Environments*. Newbury Park, London, New Delhi. Sage.
- MILES, R. & SNOW, C. (1978). *Organizational Strategy, Structure and Process*. McGraw-Hill.
- MILES, R., SNOW, C. & PFEFFER, J. (1974). "Organization and environment. Concepts and issues". *Industrial Relations*, vol. 13, pp. 244-264
- MINTZBERG, H. (1994). *The Rise and Fall of Strategic Planning*, Prentice-Hall.
- MINTZBERG, H., AHLSTRAND, B. & LAMPEL, J. (1998). *Strategy Safari. A guided tour through the wilds of strategic management*, The Free Press.
- MORGAN, R. M. & HUNT, S. D. (1994). "The commitment-trust theory of relationship marketing". *Journal of Marketing*, vol. 58, pp. 20-38.
- MUELLER-HEUMANN, G. (1986). "Toward a Professional Concept for Marketing". *Journal of Marketing Management*, vol. 1, 3, pp. 33-313
- MURRAY, K., & MONTANARI, J. (1986). "Strategic Management of the Socially Responsible Firm. Integrating Management and Marketing Theory". *Academy of Management Review*, vol. 11, N° 4, pp. 815-827.
- NEILSEN, E. & RAO, M. (1987). "The strategy-legitimacy nexus. a thick description". *Academy of Management Review*, vol.12, n°3, pp. 523-533. North, D. (1991). "Towards a theory of institutional change". *Quarterly Review of Economics and Business*, vol.31, n°4, p..523-533.
- OHMAE, K. (1985). *Triad Power*. New York. The Free Press
- OLIVER, C. (1991). "Strategic responses to institutional processes". *Academy of Management Review*, vol.16, n°1, pp. 145-179.
- OLIVER, C. (1997). "The influence of institutional and task environment relationships on organizational performance. the Canadian construction industry". *Journal of Management Studies*, vol. 34 (1), pp. 99-124.
- OUCHI, W. (1980). "Markets, Bureaucracies, and Clans". *Administrative Science Quarterly*, vol. 25, March 1980, pp. 129-141
- OXENFELDT, A., & MOORE, W. (1978). "Customer or Competitor. Which Guideline for Marketing?". *Management Review*, August, pp. 43-48
- PETERAF, M. A. (1993). "The Cornerstones of Competitive Advantage. A Resource-Based View." *Strategic Management Journal* 14. 179-191.
- PFEFFER, J. (1981). *Power in Organizations*, Marshfield, Mass.. Pitman Publishing.

- PORTER, M. (1974). "Consumer behavior, retailer power, and performance in consumer goods industries". *Review of Economics and Statistics*, vol. 56, November, pp. 419-436
- PORTER, M. (1980). *Competitive Strategy. Techniques for analyzing industries and competitors*. New York Free Press.
- PORTER, M. (1981). "The contributions of industrial organization to strategic management". *Academy of Management Review*, vol. 6, pp. 609-620. R
- PORTER, M. (1985). *Competitive Advantage. Creating and sustaining superior performance*. New York Free Press.
- PORTER, M.E. (1986). *Competition in Global Industries*. Boston, Mass. Harvard Bussiness School Pres, 1986.
- PORTER, M. (1991). "The Competitive Advantage of Nations". Montgomery, C. et Porter, M. Eds), *Strategy, Harvard Business Review Book Series*, 1991
- PORTER, M. E. & VAN DER LINDE, C. (1995). "Green and competitive". *Harvard Business Review*, vol. 73 (5), pp. 120-134, 196.
- PRESTON, L. & POST, J. (1975). *Private Management and public policy*. Englewood Cliffs, N.J.. Prentice Hall.
- ROBERT, C. SOLOMON & KRISTINE, H. (1985). *It's Good Business*. New York. Antheneum, 1985
- RUSSELL, W. C. & BLYLER, M. (2003). "Dynamic Capabilities, Social Capital and Rent Appropriation. Ties that Split Pies". *Strategic Management Journal*, Vol. 24, No. 7, 2003
- RYNES, S.L. (1991). « Recruitment, job choice, and post-hire consequences. A call for new research directions". In M.D. Dunnette & L.M. Hough (eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (Vol. 2, pp. 399-444). Palo Alto, CA. Consulting Psychologists, Inc
- SCOTT, W. (1987). "The adolescence of institutional theory". *Administrative Science Quarterly*, vol. 32, pp. 493-511.
- SCOTT, W. (1998). *Organizations. Rational, Natural, and Open Systems*. Prentice hall International Editions.
- SCOTT, W. (1995). *Institutions and organizations*. Foundations for organizational Science. Sage publications.
- SHANE, S., & CABLE, D. (2002). "Network ties, reputation, and the financing of new ventures", *Management Science*, 48 (3), 364-381, 2002.
- SINGHAPAKDI, A., KRAFT, K.L., VITELL, S.J. & RALLAPALLI, K.C. (1995), "The perceived importance of ethics and social responsibility on organizational

effectiveness. a survey of marketers”, *Journal of Academy of Marketing Science*, Vol. 23 No. 1, pp. 49-56.

SLATER, S.F. & OLSON, E.M. (2000). “Strategy Type and Performance. The Influence of Sales Force Management,” *Strategic Management Journal*, 21 (August), 813-830

STANWICK, S., & P. STANWICK. (1998). “Brownfields. What the CFO must know about cleaning up these contaminated properties”. *The Journal of Corporate Accounting and Finance* 9 (3). 67–78.

STEINER, I. (1972). *Group Process and Productivity*. New York. Academic Press.

STRATEGOR, (1988) . *Stratégie, structure, décision, identité*. Inter Editions, Paris.

SUCHMAN, L. (1995). *Making work visible*. Communications of the ACM, 38, 9, 56-64.

SUDHARSHAN, (1995). *Marketing Strategy. Relationships, Offerings, Timing & Resource Allocation*. Englewood Cliffs. Prentice Hall.

TEECE, D., PISANO, G. & SHUEN, A. (1997). “Dynamic capabilities and strategic management”. *Strategic Management Journal*, vol.18, n°7, pp. 509-553.

THOMPSON & STRICKLAND (1995). *Strategic Management. Concepts and Cases* 9th edition). All rights reserved. Copyright 1995 Richard D. Irwin, Inc

ULRICH, D. & BARNEY, J. (1984). "Perspectives in Organizations. Resource Dependence, Efficiency, and Population". *Academy of Management Review*, vol. 9, N°3, pp. 471-481.

ULRICH, D. & LAKE, D. (1990). *Organizational capability Competing from the inside out*, New York. Wiley.

VANDERMERWE, S. & OLIFF, M. (1990). "Customers drive corporations green", *Long Range Planning*, Vol 23, n°6, p 10-16

VARADARAJAN P.D. & JAYACHANDRAN, S. (1999). “ Marketing strategy. An assessment of the state of the field and outlook” *Academy of Marketing Science. Journal*; Greenvale; Spring 1999.

VARADARAJAN, P. RAJAN. (1999). “Strategy Content and Process Perspectives Revisited”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27 (Winter), 88-100.

VARADARAJAN, R. P. & MENON, A. (1988). “Cause-Related Marketing. A Coalignment of Marketing Strategy and Corporate Philanthropy”. *Journal of Marketing*, vol. 52 (3), pp. 58-74.

VERDIN, P. & WILLIAMSON, P. (1994). “Successful Strategy. Stargazing or Self-Examination”, *European Management Journal*, 12(1),pp. 10-18.

- WADDOCK, S.A. & S.B.GRAVES (1997), "The corporate social performance-financial performance link," *Strategic Management Journal*, 18 (4), pp.303-319.
- WALKER, O., BOYD, H., & LARRÉCHÉ, J. (1992). *Marketing Strategy. Planning and Implementation*. Richard Irwin, Inc.
- WARTICK, S. L. & COCHRAN, P. L. (1985). "The Evolution of the Corporate Social Performance Model". *Academy of Management Review*, vol. 10 (4), pp. 758-769.
- WEICK, K. (1979). *The Social Psychology of Organizing*. Reading, MA. Addison-Wensley, 2nd ed.
- WEITZ, B. (1985). "Introduction to Special Issue on Competition in Marketing". *Journal of Marketing Research*, vol. XXII, August 1985, pp. 229-236
- WERNERFELT, B. (1984). "A Resource Based View of the Firm", *Strategic Management Journal*, Vol. 5; pp. 171-180
- WERNERFELT B. (1995). "The resource-based view of the firm. Ten years after". *Strategic Management Journal*, 16 (March), 171-174.
- WHITEHILL, A. M. (1990). *Japanese Management. Tradition and Transition*. Routledge.
- WOOD, D. J. (1991). "Corporate social performance revisited". *Academy of Management Review*, vol. 16. pp.691-718.
- ZEITHAMYL, C., & ZEITHAMYL, V. (1984). "Environmental Management. Revising the Marketing Perspective". *Journal of Marketing*, vol. 48, Spring 1984, pp. 46-53.
- ZENISEK, T. (1979). "Corporate social responsibility. A conceptualization based on organizational literature". *Academy of Management Review*, vol. 4, pp. 359-368 .
- ZOTT, C. (2003). "Dynamic capabilities and the emergence of intraindustry differential firm performance. Insights from a simulation study"; *Strategic Management Journal*, Feb, Vol. 24, Iss. 2
- ZUCKER, L. (1987). "Normal change or risky business. institutional effects on the 'hazard' of change in hospital organizations, 1959-79". *Journal of Management Studies*, vol. 24.6, pp. 671-701.
- ZUKIN, SHARON & PAUL DIMAGGIO, (1990). (eds). *Structures of Capital. The Social Organization of the Economy*. Cambridge. Cambridge University Press

BIBLIOGRAFÍA CAPITULO IV

ANTIL, J. H. (1984). "Conceptualization and operationalization of involvement". *Advances in consumer research*, 11, 203 - 209. 1984

BARNEY, J (1991). "Firm resources and sustained competitive advantage". *Journal of magement Studies*, 17 (1), 99-120.

BASSAT, L. (20002). *El libro rojo de la publicidad*, Ed., Espasa Calpe.

BATRA, R., MYERS, JOHN.G. & AAKER, D. (1996). *Advertising Management*, Prentice-Hall, 5th edition, 1996

BLYTHE, J. (2000). *Marketing Communications*, Ed. Prentice Hall.

BURTON, P. W. & J. MILLER, R. (1970). *Advertising Fundamentals*, Ed, International Textbook Company, 1970

CAYWOOD, CLARKE L. (ed.) (1997), *The Handbook of Strategic Public Relations and Integrated Communications*. New York: McGraw Hill.

COSTA, J. (1992). *Reinventar la publicidad. Reflexiones sobre las ciencias sociale*".Ed FUNDESCO.

GRUNIG, JAMES E. (1993). "Image and Substance: From Symbolic to Behavioral Relation- ships", *Public Relations Review* 19 (1993), pp. 121-139.

KIM B. ROTZOLL & JAMES E. HAEFNER (1986). *Advertising in Contemporary Society: Perspectives toward Understanding* (Cincinnati, Ohio: South-Western, 1986), 64-65)

KRUGMAN, DEAN M. et al., (1994). *Advertising. Its role in modern marketing*, Ed. The Dryden Press.

LAURENT, G. & KAPFERER, J.N. (1985). "Measuring Consumer Involvement Profiles", *Journal of Marketing Research*, 22, 41-53

O'GUINN, THOMAS C. ET AL., (1990). *Publicidad*, Ed. International Thomson Editores, 1990

ONKVISIT, K & JOHN J. SHAW (1994). *Consumer behavior : strategy and analysis*. New York Toronto: Macmillan College Pub. Co. ; Maxwell Macmillan Canada ; Maxwell Macmillan International.

PORTER, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. New York: The Free Press, 1985

REILLY, R. (1987). *Public Relations in Action*, 2nd ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1987

RIVERA, J. & DE JUAN, M.D. (2001). *La promoción de ventas, variable clave del marketing*. Ed. ESIC, 2001.

ROSSITER, JOHN & PERCY, LARRY (1997). *Advertising communications and promotion management*, Second edition, New York: McGraw-Hill.

SCOTT M. CUTLIP., ALLAN H. CENTER, & GLEN M. BROOM, (1994). *Effective Public Relations*, 7th ed., (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1994), p. 2.

SHIMP, TERENCE. A. & DELOIZIER, M. WAYNE. (1986). *Promotion Management and Marketing Communications* (Hinsdale, III.: Dryden,1986),26.

SMITH, P.R. (1993). *Marketing Communications and integrated approach*, 2^a ed, Kogan Page, 1993

STEEL, J. (1998). *Verdades, mentiras y publicidad*, Ed. Eresma & Celeste Ediciones, 1998

TERENCE A. SHIMP, (1993). *Promotion Management & Marketing Communications*, 3^a ed, The Dryden Press, 1993

WATSON, S. ET AL., (1990). *Advertising. Its role in modern marketing* , 7^a ed, The Dryden Press, 1990

WILLIAM F. ARENS, (1999). *Contemporary Advertising*, 7^a ed Mc Graw Hill, 1999.

BIBLIOGRAFÍA CAPÍTULO V

- AAKER, D. A. (1996). *Building Strong Brands*. Free Press. New York
- AGUILAR, F. J. (1967). *Scanning the Business Environment*. New York, NY. Macmillan Co.
- AJZEN, I., (1985). *From intentions to actions. A theory of planned behavior*. In J. Kuhl and J. Beckmann Eds.), *Action control. From cognition to behavior*. 11-39. New York. Springer-Verlag.
- AJZEN, I. (1987). "Attitudes, traits, and actions. A theory of planned behavior", In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology*. 1-63. New York. Academic Press.
- AJZEN, I.(1988). *Attitudes, personality, and behavior*. Chicago. Dorsey Press.
- AJZEN, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organisation Behavior and Human Decision Processes*, 50. 179-211.
- AJZEN, I. & FISHBEIN, M (1977). "Attitude-behavior relations. A theoretical analysis and review of empirical research". *Psychological Bulletin*, vol. 84, pp. 888-918.
- AJZEN, I & FISHBEIN, M (1980). *Understanding attitudes and predicting social behaviour*. Englewood Cliffs, New Jersey. Prentice-Hall.
- AJZEN, I. & MADDEN, T. (1986). "Prediction of goal-directed behavior. Attitudes, intentions, and perceived behavioral control". *Journal of Experimental Social Psychology*, vol. 22, pp. 453-474.
- AJZEN, I., & DRIVER, B. L. (1992). "Application of the theory of planned behavior to leisure choice". *Journal of Leisure Research*, vol. 24, pp.207-224.
- AKTOUF, O. (1989). *Le Management.entre tradition et renouvellement*. Gaëtan Morin Editeur.
- ALLEN, N.J. & MEYER, J.P. (1990). "The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment on the Organization", *Journal of Occupational Psychology*, Vol. 63, pgs. 1-18.
- ALLISON, G. (1971). *Essence of decision. Explaining the Cuban missile crisis*. Boston. Little, Brown.
- ANDERSON, E. & WEITZ, B. (1992). "The Use of Pledges to Build and Sustain Commitment in Distribution Channels", *Journal of Marketing Research*, Vol. 29, n° Febrero, pgs. 18-34.
- ANDERSON, J. C. (1995). "Relationships in business markets. exchange episodes, value creation, and their empirical assessment", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 23, n° 4, pgs. 346-350.

ANGLE, H.L. & PERRY, J.L. (1986). "Dual commitment and labor-management relationship climates". *Academy of Management Journal*, 29, 31-50.

ANSOFF, I.,(1985). *Corporate Strategy. an analytic approach to business policy for growth and expansion*, Penguin Books Harmonds Worth, 1985

APSLER, R., & SEARS, D. O. (1968). "Warning, Personal Involvement, and Attitude Change." *Journal of Personality and Social Psychology*, 9(2), 162-166.

ASHFORD, N. (1993). *Understanding technological responses of industrial firms to environmental problems. Implications for government policy*. In J. Schot and K. Fischer Eds.), *Environmental strategies for industry. International perspectives on research needs and policy implications*. 277-310. Washington, DC. Island Press.

ASHILL, N & DAVIES, J., (2003). "The Framing and Interpretation of Consumer Attitudes towards Sponsorship - Lessons from a New Zealand Study", *Journal of the Academy of Business Administration*, 1, 2 (2003), pp. 23 - 39.

ASPA, (2003). *The American Society for Public Administration Vol. 26 - No. 7 July 2003*

ATKINSON, J. (1964). *An Introduction to Motivation*. Van Nostrand, New York.

BAGOZZI, R. & WARSHAW, P. (1994). "Public service advertisements. Emotions and empathy guide prosocial behavior", *Journal of Marketing*, 58, 56-57.

BAGOZZI, R. P. (1975). "Marketing as exchange". *Journal of Marketing*, vol. 39 (October), pp. 32-39.

BANDURA, A. (1977). "Self-efficacy. Toward a unifying theory of behavioral change". *Psychological Review*, vol.84, pp. 191-215.

BARKI, H., & HARTWICK, J. (1989). "Rethinking The Concept Of User Involvement." *MIS Quarterly*, 13(1), 53-64.

BARKI, H., & HARTWICK, J. (1994). "Measuring User Participation, User Involvement, and User Attitude." *MIS Quarterly*, 18(1), 59-82.

BARRETT, S. & MURPHY, D. (1996). *Managing corporate environmental policy. A process of complex change*. In W. Wehrmeyer (Ed.), *Greeningpeople*. 75-98. Sheffield, England. Greenleaf.

BASS, K. & HEBERT, F. (1995). "Individual and situational factors that influence managers' ethical judgments". *Psychological Reports*, vol. 77, pp. 727-733.

BATSON, C. & SHAW, L. (1991). "Evidence for Altruism. Toward a pluralism of prosocial motives". *Psychological Inquiry*, 2, 107-122

BEATTY, S.E. & S.M. SMITH, (1987). "External search effort. An investigation across several product categories". *Journal of Consumer Research* 14 (1), 83-95.

- BECKER, H.S. (1960). "Notes on the concept of commitment". *American Journal of Sociology*, 66, 32-42
- BECKER, M. (1974). "The health belief model and personal health behaviour", *Health Education Monographs*, 2, 324-473.
- BERGLAS, S. (1996). "The death of status," *Inc.* (14), p.35-36.
- BERRY, M. & RONDINELLI, D. (1998). "Proactive corporate environmental management. A new industrial revolution". *Academy of Management Executive*, vol. 12, (2), pp. 1-13.
- BEYER, J. M. (1981). *Idéologies, Values and Decision Making in Organizations. Dans The Handbook of Organizational Design*, op. Cit., vol. II, chap. 8, pp. 166-197.
- BIEL, A. (1990). *Love the Ad. Buy the Product?*, Admap, September, 21-25
- BIRD, B. (1988). "Implementing entrepreneurial ideas. The case for intention". *Academy of Management Review*, 13 (3), 442-453
- BLOOD, M. (1969). "Work Values and Job Satisfaction". *Journal of Applied Psychology*, vol. 53, pp 456-459.
- BOLDERO, J. (1995). "The prediction of household recycling of newspapers. The role of attitudes, intentions, and situational factors". *Journal of Applied Social Psychology*, vol. 25, pp. 440-462.
- BONOMA, T. (1985). *The Marketing Edge. Making Strategies Work*, Free Press, New York, 1985
- BOTTA, R. A. (1999). "Television images and adolescent girls' body image disturbance". *Journal of Communication*, vol. (49)2, pp. 22-41.
- BRAVERMAN (1974). *Labor and Monopoly Capital*, Monthly Review Press, New York.
- BROPHY, M. (1996). *The essential characteristics of an environmental policy*. In R. Welford (Ed.), *Corporate environmental management. Systems and strategies*. 92-103. London. Earthscan.
- BUCHANAN, B. (1974) "Building Organizational Commitment. The Socialization of Managers in Work Organizations". *Administrative in Science Quarterly*, 1974, 19, 533-546
- BUCHANAN, J. (1975). *The Limits of Liberty*. Chicago. The University of Chicago Press
- BUNGE, M. (1967). *Scientific Research I. The Search for System*, New York. Springer-Verlag, 1967

- CAVERO, S & CEBOLLEDA, J. (1998). "Modelos matemáticos de comportamiento del consumidor ". *Revista Internacional de Economía y Empresa. Tercer cuatrimestre, septiembre-diciembre, 1998*.
- CLEARY, C. & PACKARD, T. (1992). "The Use of Metaphors in Organizational Assessment and Change," *Group and Organization Management*, 17. 229-241.
- COHEN, D. (1998). "Moral climate in business firms. A conceptual framework for analysis and change". *Journal of Business Ethics*, vol. 17, pp. 1211-1226
- COLORI, R., JOHNSON, G., & SARNIN, P., (1994). "CEO's Cognitive Maps and the Scope of the Organization," *Strategic Management Journal*, 15. 437-458.
- CONNER, M. & ARMITAGE, C. (1998). "Extending the theory of planned behavior. A review and avenues for further research". *Journal of Applied Social Psychology*, vol. 28, pp. 1429-1464.
- COOK, J. D., HEPWORTH, S. J., WALL, T. D., & WARR, P. B. (1981). *The Experience Of Work*. New York. Academic Press.
- COOK, K.S. & EMERSON, R.M. (1978). "Power, Equity and Commitment in Exchange Networks", *American Sociological Review*, Vol. 43, n° October, pgs. 721-739.
- COOKSON, PETER. S. (1986). "A Framework for Theory and Research on Adult Education Participation." *Adult Education Quarterly*, Vol. 36, No. 3, pp. 130-141, Spring 1986.
- CORDANO, M. (1993). *Making the natural connection. justifying investment in environmental innovation*. Proceedings of the International Association for Business and Society. 530-537.
- COURTNEY, S. (1991). *Why adults learn. Towards a theory of participation in adult education*. London. Routledge.
- CROSS, K. PATRICIA, (1981). *Adults as Learners. Increasing Participation and Facilitating Learning* .San Francisco. Jossey-Bass, 1981.
- CROZIER, M. & FRIEDBERG, E. (1977). *L'acteur et le Système*. Éditions du Seuil.
- CROZIER, M. (1963). *Le phénomène bureaucratique*. Éditions du Seuil, Paris.
- CSIKSZENTMIHALYI, M., (1982). *Intrinsic Motivation and Effective Teaching. A Flow Analysis*, in *New Directions for Teaching and Learning. Motivating Professors to Teach Effectively*, 10, Jossey-Bass, San Francisco, 15 (1982)
- CHANG, M. (1998). "Predicting unethical behavior. A comparison of the theory of reasoned action and the theory of planned behavior". *Journal of Business Ethics*, vol. 17, pp. 1825-1834.

- CHRISTENSEN, D (1999). *Personal communication*. December 8, 1999.
- DARKENWALD, G. G. & MERRIAM, S. B. (1982). *Adult education. Foundations of practice*. New York. Harper and Row.
- DAVENPORT, THOMAS H (1998). “*Working Knowledge. How Organizations Manage What They Know* “. (Harvard Business School Press, 1998).
- DAVID L. LOUDON & ALBERT J. DELLA BITTA (1995). *Comportamiento del consumidor. Conceptos y aplicaciones*. 2, 4ª ed, Mc Graw Hill, 1995, pp,5.
- DE YOUNG, R. (1996). “Some psychological aspects of reduced consumption behavior. The role of intrinsic satisfaction and competence motivation”. *Environment and Behavior*, 28. 358-409.
- DEAN, J. & SHARFMAN, M. (1993). “Procedural Rationality in the Strategic Decision-Making Process”, *Journal of Management Studies*, vol. 30, n° 4, July, pp. 587-610.
- DICHTER, E. (1971). *Motivating human behavior*. New York. McGraw-Hill
- DIELEMAN, H. & DE HOO, S. (1993). *Toward a tailor-made process of pollution prevention and cleaner production. Results and implications of the PRISMA project* . In J. Schot and K. Fischer Eds.), *Environmental strategies for industry. International perspectives on research needs and policy implications*. 245-276. Washington, DC. Island Press.
- DORAY, P. & ARROWSMITH, S. (1997). *Patterns of Participation in Adult Education*. Cross National Comparisons, chapter 3 of Bélanger P. and Tuijnman
- DOUGLAS M. & WILDARVSKY A. (1982). *Risk and culture*. CA. University of California Press, Berkeley.
- DRUMWRIGHT, M. E. (1994). “Socially Responsible Organizational Buying. Environmental Concern as a Noneconomic Buying Criterion”. *Journal of Marketing*, vol. 58, pp. 1-19.
- DUTTA, D. & GHOSE, M. (1997). “Awareness of Hospital Environment and Organizational Commitment”, *Journal of Social Psychology*, Vol. 137, n° 3, pgs. 380-386.
- DUTTON, J. E. & DUKERICH, J. M. (1991). “Keeping an eye on the mirror. Image and identity in organizational adaptation”. *Academy of Management Review*, vol. 34, pp. 517-554.
- DWYER, E. R., SCHURR, P., & OH, S. (1987). “Developing Buyer-Seller Relationships”. *Journal of Marketing*, vol. 51, (April), pp. 11-27.

DWYER, F. ROBERT., SCHURR, PAUL. H. & OH. SEJO. (1987). "Developing Buyer-Seller Relationships". *Journal of Marketing*, vol. 51(2), pp. 11-27.

EHRENBERG, A. (1974). "Repetitive Advertising and Consumer Awareness", *Journal of Advertising Research* 14, pp24-34.

EISENBERGER, R. ET A., (1990), "Perceived Organizational Support and Employee Diligence, Commitment and Innovation", *Journal of Applied Psychology*, 75 (1), 51-59.

ELLEN, P.S., WIENER, J.L., & COBB-WALGREN, C. (1991). "The Role of Perceived Consumer Effectiveness in Motivating Environmentally Conscious Behaviors". *Journal of Public Policy & Marketing*, 10(2), 102-117.

ENGEL, J. BLACKWELL R. & KOLLAT, D. (1978). *Consumer Behavior*. The Dryden Press.

ENGLAND, G. & LEE, R. (1974). "The Relations Between Managerial Success in the United States, Japan, India et Australia". *Journal of Applied Psychology*, vol. 59, pp. 411-419

ENGLAND, G. (1967). "Personal Value Systems of American Managers". *Academy of Management Journal*, vol. 10, pp 53-68

FENNER, LORRY (1998), "Either you need these women or you do not. Informing the debate on military service and citizenship," *Gender Issues, Vol. 16 (3) (Summer)*, p. 5-34.

FESTINGER, L. (1954). "A theory of social comparison processes", *Human Relations (7) p.117-140*.

FESTINGER, L. (1957). *A Theory of Cognitive Dissonance*. Stanford, CA. Stanford University Press. Press, Stanford.

FISHBEIN, M. (1963). "An investigation of the relationships between beliefs about an object and the attitude toward that object". *Human Relations*, August, vol. 16, pp. 233-240.

FISHBEIN, M. & AJZEN, I. (1974). "Attitudes towards objects as predictors of single and multiple behavioural criteria". *Psychological Review*,81(1), pp.29-74.

FISHBEIN, M. & AJZEN, I. (1975). *Belief, attitude, intention, and behavior. An introduction to theory and research*. Reading, MA. Addison-Wesley.

FRANKWICK, G., JAMES C., WARD, M., & PETER H., (1994). "Evolving Patterns of Organizational Beliefs in the Formation of Strategy", *Journal of Marketing*, 58 (2), 96-110.

FREDERICKSON, J.W. & MITCHELL, T.R. (1984). "Strategic Decision Processes. Comprehensiveness and Performance in an Industry with an Unstable Environment", *Academy of Management Journal*, vol. 27, n° 2, pp. 399-423.

GEISLER, E., (1995). "Measuring the Unquantifiable. Issues in the Use of Indicators in Unstructured Phenomena," *International Journal of Operations and Quantitative Management*, 1. 145-161

GEYSKENS, I., STEENKAMP, J., SCHEER, L.K. & KUMAR, N. (1996). "The Effects of Trust and Interdependence on Relationship Commitment. A Trans-Atlantic Study", *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 13, pgs. 303-317.

GINSBERG, A. (1989). "Construing the Business Portfolio. A Cognitive Model of Diversification." *Journal of Management Studies* 26. 821-843.

GINSBERG, A. (1994). "Minding the Competition. From Mapping to Mastery". *Strategic Management J.* 15. 153-174.

GIOIA, D. A. & THOMAS, J. B. (1996). "Identity, image and issue interpretation. Sensemaking during strategic change in academia". *Administrative Science Quarterly*, vol. 41, pp. 370-403.

GREGORY, S. (1995). *Deaf Young People and Their Families*. Cambridge. Cambridge University Press.

GUTTMAN, L. (1982). "What is not in theory construction. In R.M. Hauser, D. Mechanic", & A. Haller Eds.), *Social structure and behavior* (pp.331-348). New York. Academic Press

GUZZO, R., SALAS, E., ET AL. (1995). *Team effectiveness and decision making in organizations*. San Francisco. Jossey-Bass

HARRIS, J.G., DE LONG, D.W. & DONNELLON, A. (2001). "Do you have what it takes to be an e-manager?", *Strategy and Leadership*, July - August 2001, forthcoming.

HATAMI, A., GALLIERS, R.D. & HUANG, J. (2003). *Exploring the Impacts of Knowledge (Re)Use and Organizational. Memory on the Effectiveness of Strategic Decisions. A Longitudinal. Case Study* 36th Hawaii International Conference on System Sciences. January 06 - 09, 2003

HEGARTY, W. & SIMS, H. (1978). "Some Determinants of Unethical Decision Behavior. An Experiment". *Journal of Applied Psychology*, vol. 63, pp. 451-457

HICKSON D. J., BUTLER R. J., CRAY D., MALLORY G. R. & WILSON D. C. (1986). *Top Decisions. Strategic Decision- Making in Organizations*. Jossey Bass, San Francisco.

HILL, R. C., & LEVENHAGEN, M., (1995). "Metaphors and Mental Models. Sensemaking and Sensegiving in Innovative and Entrepreneurial Activities," *Journal of Management*, 21. 1057-1074.

HODGSON, G. (1996). *Economics and Evolution*, University of Michigan Press, Michigan.

HOGG, M. K., BRUCE, M. & S, K. (1999). "Female images in advertising. the implications of social comparison and marketing". *International Journal of Advertising*, vol. (18)4, pp. 445-468.

HOGG, M. K., BRUCE, M., & HOUGH, K. (1999) "Female images in advertising. the implications of social comparison and marketing", *International Journal of Advertising* (18)4, p.445-468.

HOUGH, JILL R. & WHITE, MARGARET A. (2003). "Environmental dynamism and strategic decision-making rationality. An examination at the decision level". *Strategic Management Journal*, 24(5). 481-489.

HOWARD, J.A. & SHETH, J.N. (1969). *The Theory of Buyer Behavior*. John Wiley & Sons Inc, New York.

HUTCHINSON, C. (1996). Corporate strategy and the environment. In R. Welford and R. Starkey Eds.), *Business and the environment*. 85-104. London. Earthscan.

INTRONA, L. (1997). *Management Information and Power*, Macmillan, Basingstoke

IVERSON, R.D. & ROY, P. (1994). "A Casual Model of Behavioral Commitment. Evidence from a Study of Australian Blue-Collar Employees", *Journal of Management*, Vol. 20, n° 1, pgs. 15-41.

JACCARD, J., KING, G. & POMAZEL, R. (1977). "Attitudes and behavior. An analysis of specificity of attitudinal predictors". *Human Relations*, vol. 30, pp. 817-824.

JARVENPAA, S. L., & IVES, B. (1991). "Executive Involvement and Participation in the Management of Information Technology." *MIS Quarterly*, June, 204-227.

KALAFATIS, S. POLLARD, M. EAST, R. & TSOGAS, M. (1999). "Green marketing and Ajzen's theory of planned behavior. a cross-market examination". *Journal of Consumer Marketing*, vol. 5, 16, pp. 441-460.

KANTER, R. M. (1983). *The change masters*. New York. Simon and Schuster.

KANTER, R.M. (1972). *Commitment and Community*. Cambridge, MA. Harvard University Press.

KANUNGO, R. (1979). "The Concepts of Alienation and Involvement Revisited." *Psychological Bulletin*, 86(1), 119-138.

- KANUNGO, R. (1982). *Work Alienation. An Integrative Approach*. New York. Praeger.
- KANUNGO, R. N., GORN, G. J., & DAUDERIS, H. J. (1976). "Motivational Orientation of Canadian Anglophone and Francophone Managers." *Canadian Journal of Behavioral Science*, 8, 107-121.
- KATZ, D. & KAHN, R. (1966). *The social psychology of organizations*. New York. Wiley.
- KEMP, R. (1993). *An economic analysis of cleaner technology. Theory and evidence*. In J. Schot and K. Fischer Eds.), Environmental strategies for industry. International perspectives on research *needs and policy implications*. 79-116. Washington, DC. Island Press.
- KIM, H-R., & ARNOTT, D.C. (2003). *Determinants of Customer Satisfaction. A Contextual Investigation*. EMAC, Glasgow, 2003.
- KIMBERLY, J. & EVANISKO, M. (1981). "Organizational innovation. The influence of individual, organizational and contextual factors on hospital adoption of technological and administrative innovations". *Academy of Management Journal*, vol. 24, pp. 689-713
- KLENOSKY, D. B., GENGLER, C. E., & MULVEY, M. S. (1993). "Understanding the Factors Influencing Ski Destinations Choice. A Means-End Analytic Approach". *Journal of Leisure Research*, 25, 362-279
- KOTLER, P. & A. ANDREASEN (1991). *Strategic marketing for nonprofit organizations* Englewood Cliffs, NJ. Prentice-Hall.
- KRUEGER, N. (1993). "The impact of prior entrepreneurial exposure on perceptions of new venture feasibility and desirability". *Entrepreneurship. Theory and Practice*, 18 (31), 5-21.
- KUMAR, N., SCHEER, L.K. & STEENKAMP, J.-B.E.M. (1995). "The Effects of Perceived Interdependence on Dealer Attitudes", *Journal of Marketing Research*, Vol. 32, n° Agosto, pgs. 348-356
- KURLAND, N. B. (1995). "Ethical intentions and the theories of reasoned action and planned behavior". *Journal of Applied Social Psychology*, vol. 25, pp.297-313.
- LAMBE, C.J., SPEKMAN, R.E. & HUNT, S.H. (2000). "Intermistic Relational Exchange. Conceptualization and Proposition Development", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28, 212-225.
- LANCASTER, K. (1971). *Consumer Demand. A New Approach*, New York. Columbia University Press.

LANGERAK, F., PEELLEN, ED. & VAN DER VEEN, M. (1998). "Exploratory results on the antecedents and consequences of green marketing". *Journal of the Market Research Society*, vol. 40, 4, October, pp. 323-335.

LASKEY, H A, FOX, R J & CRASK, M R 1995. 'The relationship between advertising message strategy and television commercial effectiveness'. *Journal of Advertising Research*, March/April.31--39.

LAWRENCE, A. & MORELL, D. (1995). Leading-edge environmental management. Motivation, opportunity, resources, and processes. In D. Collins and M. Starik Eds.), *Research in corporate social performance and policy*. 99-126. Greenwich, CT. JAI Press.

LAWSON, R. & CHEN (1998). *Organizational Psychology. Foundations and Applications*. Oxford University Press, Inc.

LEEFLANG, P. S. H. & D. R. WITTINK (2000), "Models for Marketing Decisions. Postscriptum", *International Journal of Research in Marketing*, 17, 237-253.

LILIEN, G.L., KOTLER, P. & MOORTHY, K. SRIDHAR (1992) *Marketing Models*. Prentice-Hall International Inc.. New Jersey.

LINDBLOM, C. (1959). *The science of "muddling through"*. *Public Administration Review*, vol. 19, pp. 79-88 (41).

LOCKE, E., & LATHAM, G. (1990). *A theory of goal setting and task performance*. Englewood Cliffs, NJ. Prentice Hall.

LUCE, R. & RAIFFA, H. (1990). "Decision under Certainty, Risk and Uncertainty", In Moser, P., *Rationality in action. Contemporary Approaches*. Cambridge. Cambridge University Press

MAC CRIMMON, K. R. & WEHRUNG, D. A. (1986). *Taking Risks. The Management of Uncertainty*. New York. Free Press.

MACCRIMMON, K., & TAYLOR, R. (1976). *Decision Making and Problem Solving*. Dunnette, M., (Ed), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Chicago, Rand Mc Nally, 1976, 1397-1453

MACKENZIE, S.B., & LUTZ, R.J., (1989). "An Empirical Examination of the Structural Antecedents of Attitude Toward the Ad in an Advertising Pretesting Context," *Journal of Marketing*, 53 (April), 48-65, (1989).

MACNEIL, IAN R. (1980). *The New Social Contract, An Inquiry Into Modern Contractual Relations*. New Haven, CT. Yale University Press.
Management Review, vol. 20, pp. 908-935.

MARCUS, A. (1995). *Collaborating for a better environment and economy in Minnesota. Draft summary of dialogues 1-7*. Minneapolis. Strategic Management Research Center, University of Minnesota.

MARCH, J. & SHAPIRA Z. (1988). "Managerial Perspectives on Risk and Risk-taking", *Decisions and Organizations*. March, J., Basil Blackwell, New York.

MARTIN, CJ & MCQUEEN, D (1989). *Framework for a new public health*. In Martin, CJ & McQueen, D Eds.). Readings for a new public health. Edinburgh. Edinburgh University Press.

MARUYAMA, M. (1994). *Mindscales in Management. Use of Individual Differences in Multicultural Management*, Aldershot, England, Dartmouth Publishing Company.

MASLOW, A.(1954). *Motivation and personality*. Harper and Row, New York.

MATHIEU, J.E. & D.M. ZAJAC (1990). "A Review and Meta-analysis of the Antecedents, Correlates and Consequences of Organizational Commitment", *Psychological Bulletin*, 108, 171-94.

MC CLELLAND, D. C. (1961). *The Achieving Society*. Princeton, NJ. Van Nostrand.

MEINDL, J. R., STUBBART, C., & PORAC, J. F., 1994. "Cognition Within and Between Organizations. Five Key Questions," *Organization Science*, 5. 289-293.

MENON, A. & MENON, A. (1997). "Enviropreneurial Marketing Strategy. The emergence of Corporate Environmentalism as Market Strategy". *Journal of Marketing*, vol. 61, (January), pp. 51-67.

MEYER, J.P. & ALLEN, N. J. (1984). "Testing the 'Side-Bet Theory' of Organizational Commitment Among Professionals and Nonprofessionals", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 69, pgs. 372-378.

MICHAELS, J.W., ACOCK, A.C. & EDWARDS, J.N. (1986). "Social Exchange and Equity Determinants of Relationship Commitment", *Journal of Social and Personal Relationships*, Vol. 3, pgs. 161-175.

MILLER, D. (1987). "The Structural and environmental correlates of business strategy". *Strategic Management Journal*, vol. 8, 1, pp. 55-76.

MILLER, D. T., TURNBULL, W. & MCFARLAND, C. (1988). "Particularistic and universalistic evaluation in the social comparison process". *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 55, pp. 908-917.

MILLER, D., y FRIESEN, P. (1984). *Organizations. A Quantum View*. Englewood Cliffs, N.J.. Prentice-Hall.

MINIARD, PAUL W. & JOEL B. COHEN (1983), "Modeling Personal and Normative Influences on Behavior," *Journal of Consumer Research*, 10, 160-180

MINTZBERG, H. (1973). "The nature of managerial work". *New York. Harper & Row*.

- MISCHEL, W. (1968). *Personality and assessment*. New York. Wiley.
- MOORMAN ET AL, (1992). "Relationships Between Providers and Users of Marketing Research. The Dynamics of Trust Within and Between Organizations", *Journal of Marketing Research*, 29 (August), 314-29.
- MOORTHY, ET AL., (1997). "Consumer information search revisited. Theory and empirical analysis". *Journal of Consumer Research*, 23, 263-277.
- MOORTHY, RATCHFORD & TALUKDAR, (1997). "Consumer Information Search Revisited. Theory and Empirical Analysis". *Journal of Consumer Research*", Vol. 23, March 1997
- MORGAN, R. M. & HUNT, S. D. (1994). "The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing". *Journal of Marketing*, vol. 58, No. 3, pp. 20-38
- MORGAN, R. M., & HUNT, S.D. (1994). "The commitment-trust theory of relationship marketing". *Journal of Marketing*, vol. 58, pp. 20-38.
- MOWDAY, R.T., et al., (1982). *Employee-organizational linkages*. New York. Academy Press.
- MOWEN, JOHN C. (1993). *Consumer Behavior* 4th ed, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- NOBLE C. & MOKWA, M. (1999). "Implementing Marketing Strategies. Developing and Testing a Managerial Theory". *Journal of Marketing*, vol. 63, (October), pp.57-73.
- O'MALLEY, L. & TYNAN, C. (1997). "A Reappraisal of the Relationship Marketing Constructs of Commitment and Trust", *Proceedings of the American Marketing Association Special Conferences, Dublin, Junio*, pgs. 486-503.
- O'REILLY, C.A. & CHATMAN, J. (1986). " Organizational Commitment and Psychological Attachment. The effects of compliance, identification and internationalization on prosocial behavior". *Journal of Applied Psychology*, 71, 492-499.
- PAVLOV, I. P. (1927). *Conditioned reflexes*. London. Routledge and Kegan Paul.
- PAYNE, J. (1990). "Commentary", en *Organization and Decision Theory*, Horowitz, I., ed., Kluwer Academic Publishers.
- PETERSON RA & WILSON WR, (1992). "Measuring Satisfaction. Fact and Artifact", *Journal of The Academy of Marketing Science*, Vol. 20, No. 1, 61-71
- PORTER, L.W., STEERS, R.M., MOWDAY, R.T. & BOULIAN, P.V. (1974). "Organizational Commitment, Job Satisfaction and Turnover Among Psychiatric Technicians", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 59, pgs. 603-609.

PRICE, J. L., & MUELLER, C. W. (1986). *Handbook Of Organizational Measurement*. Marshfield, MA. Pitman Publishing Inc.

QUIGLEY, B. ALLAN. (1997). *rethinking literacy education. the critical need for practice-based change*. San Francisco. Jossey-Bass, 1997

RANDALL, D. & GIBSON, A. (1991). "Ethical decision making in the medical profession. An application of the theory of planned behavior". *Journal of Business Ethics*, vol. 10, pp. 111-122.

REICHERS, A.E. (1986). "Conflict and organizational commitments", *Journal of Applied Psychology*, 71, 508-514.

REINALDO PROENÇA, & TERESA PAIVA, (2003). "The Green Consumer's Decision-Making Process". *Paper Number. 7.3.2. 32 nd EMAC Conference. Glasgow 2003*.

REMPEL, J.K., HOLMES, J.G. & ZANNA, M.P. (1985). "Trust in Close Relationships", *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 49, nº 1, pgs. 95-112.

RIVERA, J., ARELLANO,R. & MOLERO, V. (2000) *Conducta del consumidor. Estrategias y tácticas aplicadas al marketing*". ESIC Editorial, 2000.

ROBERTS, JOHN. H. & GARY. L. LILIEN. (1993). "Explanatory and Predictive Models of Consumer Behavior" in J Eliashberg and G L Lilien, eds, *Handbooks in Operations Research and Management Science. Marketing, Volume 5*, Amsterdam. North Holland

ROGERS, E M (1962). *Diffusion of Innovations* (1st edition). London. The Free Press

ROGERS, R. (1975). "Protection motivation theory of fear appeals and attitude change", *Journal of Psychology*, 91, 93-114.

ROKEACH, M. (1973). *The Nature of Human Values*. The Free Press, New York.

ROSSITER. J.R. & PERCY, L. (1996). *Advertising Communication and Promotion Management*, New York. McGraw-Hill.

ROSSITER, J.R. & PERCY, L. (1997) *Advertising & Promotion Management*, 2nd edition, New York NY. McGraw-Hill.

ROTHSCHILD (1973). "Models of market organization with imperfect information. a survey". *J. Polit. Econ.* , 81, 1283-1308

ROTHSCHILD, MICHAEL L. (1984). "Perspectives on Involvement. Current Problems and Future Directions." In *Advances in Consumer Research*, 11, 216-217. Association for Consumer Research.

RUBENSON, K. (1987). *Participation in recurrent education. a research review*, in. H.G. Schütze & D. Instance eds., *Recurrent education revisited. Modes of participation and financing* (Stockholm, Almqvist & Wisell) 39-67.

RUBENSON, K. (2001). *The Swedish Adult Education Initiative*. In D. Aspin & J. Chapman & M.Hatton & Y. Sawano Eds.), *Kluwer international handbooks of education ; v. 6.* (pp.329-338). Dordrecht [Netherlands] ; Boston. Kluwer Academic Publishers.

RUBENSON, K., & XU, G. (1997). *Barriers to participation in adult education and training. Towards a new understanding*. In P. Bélanger & A. Tuijnman Eds.), *New patterns of adult learning. A six-country comparative study* (pp. 77-100). Oxford/Paris. Pergamon & UNESCO Institute for Education.

RUBLE, D. N. (1983). *The development of social-comparison processes and their role in achievement-related self-socialization*. In E. T. Higgins, D. N. Ruble, & W. W. Hartup Eds.), *Social cognition and social development. A sociocultural perspective* (pp. 134-157). London. Cambridge University Press.

RUBLE, D. N. (1983). *The development of social-comparison processes and their role in achievement-related self-socialization*. In E. T. Higgins, D. N. Ruble, & W. W. Hartup Eds.), *Social cognition and social development. A sociocultural perspective* (pp. 134-157). London. Cambridge University Press.

RUSSO, M. V. & FONTS, P. A. (1997). "A resource-based perspective on corporate environmental performance and profitability". *Academy of Management journal*, vol. 40, pp. 534-559.

SAVAGE, L.J. (1954). *The Foundations of Statistics*. New York, NY. Wiley

SAYLES, L. (1964). *Managerial behavior*. New York. Mc Graw Hill.

SCANLAN, CRAIG L. (1986). *Deterrents to Participation. An Adult Education Dilemma*. Information Series No. 308. ERIC Clearinghouse on Adult, Career, and Vocational Education, Columbus, Ohio. Sponsoring Agency. Office of Educational Research and Improvement (ED), Washington, DC. 1986.

SCALAN, C.L. & DARKENWALD, G. G. (1984) "Identifying Deterrents to Participation." *Adult Education Quarterly*, 1984, 34, 155-166.

SCHWARTZ, S. H. (1977). "Normative influences on altruism ». In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 10, pp. 222-280). New York. Academic Press.

SCOTT, W. (1987). "The adolescence of institutional theory". *Administrative Science Quarterly*, vol. 32, pp. 493-511.

SCHIFFMAN, L. & KANUK L. (1991). *Comportamiento del Consumidor*. Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A..

SCHMIDHEINY, S. (1992). *Changing course. A global business perspective on development and the environment*. Cambridge, MA. MIT Press.

SCHWARTZ, S. H. (1977). "Normative influences on altruism » . In L. Berkowitz

SERRANO GÓMEZ, (1989). *Marketing para economistas de empresa*. ESIC editorial, Madrid, España.

SHAPIRA, Z. (2002). *Organizational Decision Making*. (Ed.), New York. Cambridge University Press. (1997); Paperback edition (2002).

SHARMA, S. & NGUAN, O. (1999). "The biotechnology industry and strategies of biodiversity conservation. the influence of managerial interpretations and risk propensity". *Business Strategy and the Environment*, 8. 46-61.

SHARMA, S. (1997). "A longitudinal investigation of corporate environmental responsiveness. Antecedents and outcomes". *Academy of Management Best Paper Proceedings*. 460-464.

SHARMA, S., PABLO, A., & VREDENBURG, H. (1999). "Corporate environmental responsiveness strategies. The importance of issue interpretation and organizational context". *Journal of Applied Behavioral Science*, 35. 87-108.

SHERIF, C., & SHERIF, M. (1967). *Attitude, Ego-Involvement, and Change*. New York. John Wiley & Sons, Inc.

SHERIF, M., & CANTRIL, H. (1947). *The Psychology of Ego Involvement*. New York. Wiley.

SHERIF, M., & HOVLAND, C. (1961). *Social Judgement*. New Haven, Connecticut. Yale University Press.

SHETH, J.N. & PARVATIYAR, A. (1995). "Relationship marketing in consumer markets. antecedents and consequences", *Journal of Marketing Science*, Vol. 23, nº 4, pgs. 255-271.

SHULL, F. A., DELBECQ, A. L., y CUMMINGS, L. L. (1970). *Organizational decision making*. McGraw-Hill, New York.

SILVA ET AL., (1998). *Adult Education Participation Decisions and Barriers. Review of Conceptual Frameworks and Empirical Studies*. UnIntroited States Department of Education. National Center for Education Statistics. Working Paper No. 98-10. . Washington, D.C

SIMON, H. (1955). "A behavioral model of rational choice". *Quarterly Journal of Economics*, vol. 69, pp. 99-118

SIMON, H. (1960). *The New Science of Management Decision*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, N.J., 1960

SIMON, H (1987). "Making management decisions. the role of intuition and emotion", *Academy of Management Executive*, February, 57-64.

SIMOSI, M. (1998). *Strategies for Resolving Conflicts in a Bureaucratic Context. Implications for the Design of Decision Support Systems*. International Federation for Information Processing. International Conference, Bled, Slovenia, Jul 1998.

SKINNER, B. (1971). *Au Delà de la Liberté et de la Dignité*. Montréal, Editions Hurtubise.

SPARKS, P., GUTHRIE, C. & SHEPHERD, R. (1997). "The dimensional structure of the perceived behavioral control construct". *Journal of Applied Social Psychology*, vol. 27, pp. 418-438.

SRINIVASAN, NARASIMHAN & BRIAN T. RATCHFORD (1991). "An Empirical Test of a Model of External Search for Automobiles," *Journal of Consumer Research*, Vol. 18, No. 2 (September), 233-242.

STARIK, M. & RANDS, G. (1995). "Weaving an integrated web. Multilevel and multisystem perspectives of ecologically sustainable organisations". *Academy of Management Review*, vol. 20, pp. 908-935.

STARIK, M. (1995). *Research on organisations and the natural environment. Some paths we have travelled, the "field" ahead*. In D. Collins and M. Starik Eds.), Research in corporate social performance and policy, supplement 1. 1-41. Greenwich, CT. JAI Press.

STEAD, W. & STEAD, J. (1996). *Management for a small planet, strategic decision making and the environment (2nd ed.)*. Newbury Park, CA. Sage.

STEAD, W., & STEAD, J. (1995). *An empirical investigation of sustainability strategy implementation in industrial organisations*. In D. Collins & M. Starik Eds.), Research in corporate social performance and policy, supplement 1. 43-66. Greenwich, CT. JAI Press.

SU-SHING, Chen (1988). *Knowledge Acquisition on Neural Networks*. 281-289

SUTTON, S. (1998). "Predicting and explaining intentions and behaviour. How well are we doing?". *Journal of Applied Social Psychology*, vol. 28, pp.1317-1338

SWAP, V. (1991). *Psychological factors in environmental decision making. Social dilemmas*. In R. A. Chechile and S. Carlisle Eds.), Environmental decision making. A multidisciplinary perspective. 14 -37. New York. Van Nostrand Reinhold.

TAYLOR, R. (1984). *Behavioral Decision Making*. Scott. Foresman and Company, III.

TAYLOR, S. & TODD, P. (1995). "An integrated model of waste management". *Environment and Behavior*, 27. 603-630.

TEAS R. (1981). "An Empirical Test of Models of Salesperson's Job Expectancy and Instrumentality Perceptions". *Journal of Marketing Research*, (May), vol. 18, pp. 209-254.

TENG, J.T.C., K.D. FIEDLER, & V. GROVER (1998). "An Exploratory Study of the Influence of the IS Function and Organizational Context on Business Process Reengineering Project Initiatives", *Omega. International Journal of Management Science*, Vol. 26, No. 6, pp.679-698.

TETLOCK, P. (1985). "Accountability. The neglected social context of judgment and choice", In L. L. Cummings and B., Staw Eds.), *Research in organizational behavior*, vol. 7. 297-332. Greenwich, CT. JAI Press.

THOMAS, J., CLARK, S., & GIOIA, D. (1993). "Strategic sense making and organizational performance. Linkages among scanning, interpretation, action, and outcomes". *Academy of Management Journal*, vol. 36, pp. 239- 270.

THURSTONE, L. (1927). "A Law of Comparative Judgement," *Psychological Review*, 34, 273-286

TREVIÑO, L. (1986). "Ethical decision making in organisations. A person-situation interactionist model". *Academy of Management Review*, vol. 11, pp. 601-617.

TYAGI, P. (1982). "Perceived Organizational Climate and the Process of Salesperson Motivation". *Journal of Marketing*, vol. 19, May , pp. 240-254.

URBANY, JOEL E., JOAN T. SCHMIT, & DANNY D. BUTLER (1988). "Insurance Decisions (Or The Lack Thereof) For Low Probability Hazards," in *Advances in Consumer Research*, Vol. 16, ed. Thomas Srull, Provo, Utah, 535-541.

VINING, J. & EBREO, A. (1992). "Predicting recycling behavior from global and specific environmental attitudes and changes in recycling opportunities". *Journal of Applied Social Psychology*, vol. 22, pp. 1580-1607.

W. KEMPTON, J.S. BOSTER, & J.A. HARTLEY (1995), *Environmental Values in American Culture*, The MIT Press, Cambridge, MA, 1995.

WALSH, J. P. (1995). "Managerial and Organizational Cognition. Notes from a Trip Down Memory Lane." *Organizational Science* 6(3). 280-321.

WALSH, J. P., (1988). "Selectivity and Selective Perception. An Investigation of Managers' Belief Structures and Information Processing," *Academy of Management Journal*, 31. 873-896.

WATSON, J. B. (1914). *Behavior, an introduction to comparative psychology*. New York, Holt

WEICK, K (1995). *Sensemaking in organizations*. Thousand Oaks, CA. Sage.

WEISS, H. (1978). "Social Learning of Work Values in Organizations". *Journal of Applied Psychology*, vol. 63, pp 711-718.

- WEITZ, B. (1985). "Introduction to Special Issue on Competition in Marketing". *Journal of Marketing Research*, vol. XXII, (August 1985), pp. 229-236
- WICKER, A. (1969). "Attitudes versus actions. The relationship of verbal and overt behavioral responses to attitude objects". *Journal of Social Issues*, vol. 25, pp.41-78.
- WILLIAMS, K.C. (1989). *Behavioural Aspects of Marketing*, Heinemann, Oxford
- WILLIAMS, L.J. & HAZER, J.T. (1986). "Antecedent and consequences of satisfaction and commitment in turnover models . A reanalysis using latent variable structural equation methods". *Journal of Applied Psychology*, 71, 219-231.
- WILLIAMS, L.J. & STELLA, E. ANDERSON (1991). " Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictors of Organizational Citizenship Behaviors and In-Role Behaviors", *Journal of Management*, 17 (3), 601-17.
- WILLIAMS, R. (1968). *International encyclopedia of the social sciences*. Ed. Sills, Macmillan, New York.
- WILLIAMSON, O. E. (1975). *Markets and hierarchies*. Free Press, New York .
- WILLIAMS, F., NETTING F. & ENGSTROM, K. (1991). "Implementing Computer Information Systems for Hospital-Based Case Management". *Hospital & Health Services Administration*, vol. 36 (1991), 4, pp. 559-570
- WINN, M. (1995). *Corporate leadership and policies for the natural environment*. In D. Collins and M. Starik Eds.), Research in corporate social performance and policy, supplement 1. 127-161. Greenwich, CT. JAI Press.
- WOOD, J. V. (1989). "Theory and research concerning social comparisons of personal attributes". *Psychological Bulletin*, vol. 106, pp. 231-248.
- WORKMAN, J. P. (1993). "Marketing's Limited Role in New Product Development in One Computer Systems Firm". *Journal of Marketing Research*, (November), vol. 30, pp. 405-21.
- ZAICHKOWSKY, JUDITH L. (1985) "Measuring the involvement construct." *Journal of Consumer Research* 12, (2, December), 341-351.
- ZAICHKOWSKY, JUDITH L. (1994) "The Personal Involvement Inventory. Reduction, revision and application to advertising." *Journal of Advertising* 23, (4, December), 59-70.
- ZAICHKOWSKY, JUDITH LYNNE. (1986) "Conceptualizing involvement." *Journal of Advertising* 15, (2), 4-15.
- ZEITHAML, V. (1988). "Consumer Perceptions of Price, Quality, and Value. A Means-End Model and Synthesis of Evidence". *Journal of Marketing*, vol. 52, July 1988, pp. 2-22.

BIBLIOGRAFÍA CAPÍTULO VI

ANDERSON, E. L. & WEITZ, B. (1992). "The Use of Pledges to Build and Sustain Commitment in Distribution Channels", *Journal of Marketing Research*. 29 (February), 18-34.

ASHFORD, N. A. (1993). *Understanding Technological Responses of Industrial Firms of Environmental Problems: Implications for Government Policy*. In

BAGOZZI, R. P. & EDWARDS, J.R. (1998). "A general approach to construct validation in organisational research: Application to measurement of work values". *Organisational Research Methods*, 1, 45-87

BANDALOS, D.L. & FINNEY, S.J. (2001). *Item parceling issues in structural equation modeling*. In G. A. Marcoulides and Schumacker, R.E. (Eds.), *New Developments and Techniques in Structural Equation Modeling* (chap. 10, 269-296), Hillsdale, N.J.: Lawrence Erlbaum Associates.

BANDALOS, D.L. (2002). "Review of Structural Equation Modeling: Foundations and Extensions", by David Kaplan. *Journal of Educational Measurement*, 39(2), 183-186.

CHURCHIL JR., G.A. (1979). "A paradigm for developing better measures of marketing constructs". *Journal of Marketing Research*, February, p.64-73.

COOK, T.D. & CAMPBELL, D.T. (1979). *Quasi-experimentation: design and analysis for field settings*. Boston: Houghton Mifflin Company.

DIELEMAN, H. & DE HOO, S. (1993). *Toward a Tailor-made Process of Pollution Prevention and Cleaner Production: Results and Implications of the PRISMA Project*, en K.

DIMANTOPOULOS, A. & WINKLHOFER, H.M. (2001). "Index Construction with Formative Indicators: An Alternative to Scale Development", *Journal of Marketing Research*, Vol. 38, n° Mayo, pgs. 269-277.

DUTTA, D. & GHOSE, M. (1997). "Awareness of Hospital Environment and Organizational Commitment", *Journal of Social Psychology*, Vol. 137, n° 3, pgs. 380-386.

FEATHER, NORMAN T. (1975). *Values in Education and Society*. New York, NY: Free Press.

FRANWICK, G.L., WARD, J.C., HUTT, M.D. & REINGEN, P.H. (1994), "Evolving Patterns of Organizational Beliefs in the Formation of Strategy", *Journal of Marketing*, Vol. 58, No. 2, pp. 96-110.

- HOMER P. & KAHLE L.R. (1988). "A Structural Equation Test of the Value-Attitude-Behavior Hierarchy", *Journal of Personality and Social Psychology*, 54, 4, 638-646.
- IVERSON, R. D., & ROY, P. (1994). « A causal model of behavioral commitment: Evidence from a study of Australian blue-collar employees". *Journal of Management*, 20(1), 15- 41. 28
- KAHLE, L.R., & KENNEDY, P. (1988). "Using the list-of-values (LOV) to understand consumers". *The Journal of Services Marketing*, 2 (4), 49-56.
- KERLINGER, F. S. (1975). *Investigación del comportamiento. Técnicas y metodología*. México: Interamericana Khale 1985).
- LAMBIN, J. (1994). *La Recherche Marketing*, Ediscience,
- LANDIS, R. S., BEAL, D. J., & TESLUK, P. E. (2000). « A comparison of approaches to forming composite measures in structural equation models". *Organizational Research Methods*, 3, 186–207.
- LITTLE, T. D., CUNNINGHAM, W. A., SHAHAR, G., & WIDAMAN, K. F. (2002). "To parcel or not to parcel: Exploring the question and weighing the merits". *Structural Equation Modeling*, 9, 151-173.
- MICHAELS, J.W.; ACOCK, A.C. & EDWARDS, J.N. (1986). "Social Exchange and Equity Determinants of Relationship Commitment", *Journal of Social and Personal Relationships*, Vol. 3, pgs. 161-175.
- MILLER D (1991). *Handbook of Research Design and Social Measurement*. Sage Publications.
- MORGAN, R.M. & HUNT, S.D. (1994). "The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing", *Journal of Marketing*, Vol. 58, nº Julio, pgs. 20-38.
- ROKEACH, M. (1973). *The Nature of Human Values*. The Free Press, New York.
- TICHY, N.M., M.L. TUSCHMAN & C. FOMBRUN (1980). " Network Analysis in Organizations", *Organizational Assessment*, C. Cammann (éd.), Toronto : J. Wiley, pp. 372-398.
- WORKMAN, J.P. (1993). "Marketing's Limited Role in New Product Development in One Computer Systems Firm", *Journal of Marketing Research*, Vol. 30, November, pp. 405-421. *SMBA Research Papers*

BIBLIOGRAFIA CAPITULO VII

ANDERSON, JAMES C. & DAVID W. GERBING (1988). "Structural Equation Modeling in Practice: A Review and Recommended Two Step Approach", *Psychological Bulletin*, 103 (May). 411-23

BAGOZZI, R.P. & Y. YI (1988). "On the Evaluation of Structural Equation Models" *Journal of the Academy of Marketing Science* 16 (1), 74-94.

BENTLER, P.M. & BONNET, D. G. (1980). "Significance test and goodness of fit in the analysis of covariance structures". *Psychological Bulletin*, 88, 588-606.

BOHRNESTEDT , G. (1977). "Reliability and Validity Assesment in Attitude Measurement", en Summers, G. (Ed). *Attitude Measurent* . Kershaw Publishing Company LTD, 1977.

CAMPBELL, D. T. & FISKE, D. W. (1959). "Convergent and discriminant validation by the multitrait-multimethod matrix". *Psychological Bulletin*, 56(2), 81-105.

CRONBACH, L. & MEEL, P. (1967). *Construct Validity in Psychological Test*, en (Edit)

DOOLEY, P. A. (1995). "Perceptions of the onset controllability of AIDS and helping judgments: An attributional analysis". *Journal of Applied Social Psychology*, 25(10), 858-869.

GERBING, D.W., & J.C. ANDERSON (1988). "An Updated Paradigm for Scale Development Incorporating Unidimensionality and Its Assessment." *Journal of Marketing Research*, XXV(May), 186-192.

HAIR, J.F., ANDERSON, R.E., TATHAM, R.L. & W.C. BLACK (1998). *"Multivariate Data Analysis"*. London: Prentice-Hall International.

JAMES, L. R., MULAİK, S. A. & BRETT J. M. (1982). *Causal analysis: Assumptions, models, and data*. Beverly Hills: Sage.

KURTZ, A. & MAYO, S.T. (1979). *Statistical methods in education and psychology*. New York: Springer-Verlag.

MEHRENS, W. & EBEL, R. (1967). *Principles of Educational and Psychological Measurement*, Rand McNally and Company, 1967.

MORROW, P., (1983). "Concept redundancy in organizational research: The case of work commitment". *Academy of Management Review*, 8, 486-500.

NUNALLY, J (1978). *Psychometric Theory*, (2 nd ed), New York: McGraw-Hill.

PODASKOFF, P.M. & MACKENZIE, S. (1994), "Organizational Citizenship Behaviors and Sales Unit Effectiveness", *Journal of Marketing Research*, 22 (May), 185-91.

BIBLIOGRAFÍA CAPÍTULO VIII

AJZEN, I., (1985). *From intentions to actions. A theory of planned behavior*. In J. Kuhl and J. Beckmann (Eds.), *Action control. From cognition to behavior*. 11-39. New York. Springer-Verlag.

AJZEN, I.(1988). *Attitudes, personality, and behavior*. Chicago. Dorsey Press.

AJZEN, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organisation Behavior and Human Decision Processes*, 50. 179-211.

AJZEN, I., & DRIVER, B. L. (1992). "Application of the theory of planned behavior to leisure choice". *Journal of Leisure Research*, vol. 24, pp.207-224.

CAMPBELL, D.T. (1963). *Social attitudes and other acquired behavioural dispositions*. In S. Koch (Ed) *Psychology: A Study of a science* (pp.94-172). New York: McGraw-Hill.

DAFT, R. & WEICK, K. (1984). "Toward a model of organizations as information processing systems". *Academy of Management Review*, vol. 9, pp. 284-295

DIELEMAN, H. & DE HOO, S. (1993). *Toward a tailor-made process of pollution prevention and cleaner production. Results and implications of the PRISMA project*. In J. Schot and K. Fischer (Eds.), *Environmental strategies for industry. International perspectives on research needs and policy implications*. 245-276. Washington, DC. Island Press.

DOOLEY, D. (1990). *Social Research Methods*. 2nd ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

FISHBEIN, M. (1963). "An investigation of the relationships between beliefs about an object and the attitude toward that object". *Human Relations*, August, vol. 16, pp. 233-240.

JACKSON, S. E., & DUTTON, J. E. (1988). "Discerning threats and opportunities". *Administrative Science Quarterly*, vol. 33, pp. 370-387.

KLEIN, S. & RITTI, R.,(1984). *Understanding Organizational Behavior*. Kent Publishing Company, 1984

SAVAGE, L.J. (1954). *The Foundations of Statistics*. New York, NY. Wiley

SCHMIDHEINY, S. (1992). *Changing Course*, (MIT Press, Cambridge, Massachusetts, 1992).

TEAS R. (1981). "An Empirical Test of Models of Salesperson's Job Expectancy and Instrumentality Perceptions". *Journal of Marketing Research*, (May), vol. 18, pp. 209-254.

TYAGI, P. (1982). "Perceived Organizational Climate and the Process of Salesperson Motivation". *Journal of Marketing*, vol. 19, May , pp. 240-254.

WEICK, K. (1979). *The Social Psychology of Organizing*. Reading, MA. Addison-Wensley, 2nd ed.

WERNERFELT, B. (1984). "A Resource Based View of the Firm", *Strategic Management Journal*, Vol. 5; pp. 171-180

CAPÍTULO X: ANEXOS

ANEXO 1: CUESTIONARIO INICIAL

CUESTIONARIO SOBRE COMUNICACIÓN COMERCIAL EN LA UNIVERSIDAD

Sexo		Edad			Titulación	
H	M	18-20	21-23	+ de 24	LIC	DIPLO
1	0	0	1	2	0	1

Por favor, puntúa de 1 a 5 las siguientes proposiciones sobre las acciones comerciales que realiza tu Universidad

En mi Universidad se realizan las siguientes acciones: (PUBLICIDAD)	Nada		Algo		Mucho	
	↓	↓	↓	↓	↓	↓
1) Utiliza anuncios en prensa para informar de sus características y productos/servicios institucionales.	1	2	3	4	5	
2) Da la posibilidad de adquirir productos relacionados con la Universidad (relojes, corbatas, pins, llaveros, camisetas, bolígrafos,...)	1	2	3	4	5	
3) Dispone de emisora propia de TV y radio.	1	2	3	4	5	
4) Usa Internet para la comunicación de eventos institucionales .	1	2	3	4	5	
5) Dispone de vídeos y CD's para informar sobre sus recursos (número de alumnos, la localización de sus centros, las características de sus instalaciones...)	1	2	3	4	5	
6) Usa medios de comunicación masivos para informar sobre la visita de personajes relevantes a la Universidad (políticos, escritores, científicos, académicos,...).	1	2	3	4	5	
7) Utiliza diversos medios de comunicación para informar de los fines dela organización (Plan de Mejora de la Calidad, estatutos,...)	1	2	3	4	5	
8) Dispone de folletos y boletines sobre jornadas y cursos de extensión universitaria.	1	2	3	4	5	
9) Dispone de herramientas de comunicación para publicitar su marca (carteles, vallas publicitarias...)	1	2	3	4	5	
10) Tiene una marca que identifica a la Universidad con características muy definidas	1	2	3	4	5	
11) Tiene un slogan	1	2	3	4	5	
12) Posee un archivo fotográfico (con imágenes de la Universidad, eventos, actos académicos,...)	1	2	3	4	5	
13) Dispone de medios para acceder a los curriculum de sus profesores	1	2	3	4	5	
14) Posee catálogos donde publicita su oferta académica	1	2	3	4	5	

En mi Universidad se realizan las siguientes acciones: (PROMOCIÓN)	Nada		Algo		Mucho	
	↓	↓	↓	↓	↓	↓
15) Reuniones para informar de nuevos masters y cursos.	1	2	3	4	5	
16) Favorece eventos realizados por otras instituciones o empresas (bancos, donaciones de sangre, periódicos, degustaciones de productos).	1	2	3	4	5	
17) Reunión con alumnos para evaluar su grado de satisfacción.	1	2	3	4	5	
18) Organiza actividades para el tiempo libre de los alumnos con ventaja en precio (viajes, excursiones, conciertos, concursos, etc...).	1	2	3	4	5	
19) Contacta a empresas para favorecer la inserción laboral de los alumnos (prácticas, bolsa de trabajo)	1	2	3	4	5	
20) Edita revistas sobre el éxito en la inserción laboral de los alumnos (revista del SOPP)	1	2	3	4	5	
21) Favorece la formación de clubs y asociaciones de alumnos (antiguos alumnos, tuna estudiantil...)	1	2	3	4	5	
22) Tiene oficinas (o personas) especializadas en proveer de información sobre los servicios de la Universidad.	1	2	3	4	5	
23) La Universidad acude a ferias donde promociona la educación universitaria.	1	2	3	4	5	
24) Realiza eventos y espectáculos con precios especiales para los universitarios.	1	2	3	4	5	
25) Facilita la obtención de tarjetas que permiten descuentos y el acceso a diferentes servicios de la Universidad (tarjeta monedero)	1	2	3	4	5	
26) Dispone de Internet para informar sobre localización, servicios y personal de la Universidad.	1	2	3	4	5	
27) Promociona la investigación académica.	1	2	3	4	5	

En mi Universidad se realizan las siguientes acciones : (RRPP)	Nada		Algo		Mucho	
	↓		↓		↓	
28) Realiza acciones de prensa.	1	2	3	4	5	
29) Charlas para favorecer la calidad de vida personal del estudiante: control del estrés, técnicas de estudio.	1	2	3	4	5	
30) Relaciones con otras instituciones y empresas patrocinadoras.	1	2	3	4	5	
31) Charlas para favorecer la inserción laboral, como afrontar entrevistas personales y realizar curriculums.	1	2	3	4	5	
32) Guías de la Universidad con información de interés general (estatutos, órganos de gobiernos...)	1	2	3	4	5	
33) Comunicaciones sobre logros de sus profesores y de antiguos alumnos.	1	2	3	4	5	
34) Becas para investigaciones que repercutan en el bienestar social.	1	2	3	4	5	
35) Aportaciones materiales de la universidad a actividades deportivas, benéficas, culturales.	1	2	3	4	5	
36) Comunicaciones en temas de calidad de vida y bienestar social: derechos humanos, protección de la mujer, medioambiente.	1	2	3	4	5	
37) Acciones para proyectar la imagen a nivel nacional e internacional.	1	2	3	4	5	
38) Establece relaciones con profesionales y personalidades de reconocido prestigio	1	2	3	4	5	
39) Jornadas de puertas abiertas al público en general.	1	2	3	4	5	
40) Dispone de una Fundación para favorecer la comunicación Sociedad-Universidad.	1	2	3	4	5	
41) Informa de puntos de contacto para casos de emergencia.	1	2	3	4	5	
42) Realiza acciones formativas en otras zonas, para favorecer su desarrollo socioeconómico (programas de verano).	1	2	3	4	5	

El beneficio de estudiar en esta Universidad es: (ACTITUD/ BENEFICIO)	Nada		Algo		Mucho	
	↓		↓		↓	
43) Mejora mi imagen social ante los demás.	1	2	3	4	5	
44) Incrementa mi valoración en el mercado laboral.	1	2	3	4	5	
45) Aumenta mi confianza ante el futuro.	1	2	3	4	5	
46) Refuerza y reafirma mis valores personales.	1	2	3	4	5	
47) Mi acceso a conocimiento de vanguardia.	1	2	3	4	5	
48) Su buena relación entre la calidad de la enseñanza y el precio.	1	2	3	4	5	
49) Su cercanía geográfica.	1	2	3	4	5	
50) Su oferta educativa.	1	2	3	4	5	
51) Desarrolla mi instinto de superación.	1	2	3	4	5	
52) Promueve mi contacto con personas con inquietudes similares.	1	2	3	4	5	
53) Facilita mi ascenso laboral.	1	2	3	4	5	
54) Pertenecer a una organización con imagen altruista.	1	2	3	4	5	

Las razones para estudiar en esta Universidad son: (NORMAS)	Nada		Algo		Mucho	
	↓		↓		↓	
55) El incremento de la competencia en el mercado laboral.	1	2	3	4	5	
56) La creciente demanda de profesionales con formación universitaria.	1	2	3	4	5	
57) La valoración de la sociedad por tener una profesión.	1	2	3	4	5	
58) Mi deseo de autorrealización y automotivación personal.	1	2	3	4	5	
59) El reconocimiento social de las personas con ambiciones personales.	1	2	3	4	5	
60) La valoración de una posición social de éxito.	1	2	3	4	5	
61) La demanda laboral de profesionales con conocimientos actualizados.	1	2	3	4	5	
62) La posibilidad de conseguir un salario atractivo.	1	2	3	4	5	
63) Constituye un requisito imprescindible para acceder al mercado laboral.	1	2	3	4	5	
64) Las exigencias surgidas de la complejidad del entorno.	1	2	3	4	5	
65) La recomendación de padres y profesores.	1	2	3	4	5	
66) La sugerencia de amigos y conocidos.	1	2	3	4	5	

Muestre su grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes proposiciones: (OPINIÓN)	Nada		Algo		Mucho	
	↓		↓		↓	
67) La educación superior es importante para la competitividad nacional.	1	2	3	4	5	
68) La calidad de la enseñanza es sinónimo de la riqueza de un país.	1	2	3	4	5	
69) Una educación de calidad requiere apoyo económico	1	2	3	4	5	
70) La demanda empresarial determina la competitividad de las universidades.	1	2	3	4	5	
71) El buen funcionamiento universitario necesita apoyo político.	1	2	3	4	5	
72) Una educación de calidad requiere inversiones en tecnología.	1	2	3	4	5	
73) La educación superior es un problema social crítico.	1	2	3	4	5	
74) La buena formación es importante para la competitividad personal.	1	2	3	4	5	
75) La educación universitaria es vital para el desarrollo personal.	1	2	3	4	5	
76) La educación de calidad requiere esfuerzo personal del alumno.	1	2	3	4	5	
77) Una buena educación es el resultado del compromiso de los profesores.	1	2	3	4	5	
78) La educación es una tarea de todos los miembros de la sociedad.	1	2	3	4	5	

Algunos impedimentos para asistir a esta Universidad serían: (IMPEDIMENTOS)	Nada		Algo		Mucho	
	↓		↓		↓	
79) La falta de información sobre la oferta educativa	1	2	3	4	5	
80) La falta de recursos económicos.	1	2	3	4	5	
81) La complejidad de programas formativos.	1	2	3	4	5	
82) La dificultad para aprobar las asignaturas.	1	2	3	4	5	
83) La extensión de los estudios.	1	2	3	4	5	
84) La falta de capacidad didáctica de los docentes.	1	2	3	4	5	
85) La excesiva burocracia administrativa.	1	2	3	4	5	
86) La falta de seguimiento tutorial de los alumnos.	1	2	3	4	5	
87) Desengaño de las promesas organizativas.	1	2	3	4	5	
88) Poder obtener el mismo resultado con menor esfuerzo en otra universidad.	1	2	3	4	5	

Esta Universidad se caracteriza por: (COGNITIVO)	Nada		Algo		Mucho	
	↓		↓		↓	
89) Tener buenos profesores.	1	2	3	4	5	
90) Facilitar la inserción laboral.	1	2	3	4	5	
91) La utilidad de los contenidos de sus programas formativos.	1	2	3	4	5	
92) Facilitar el contacto del alumno con el mundo empresarial.	1	2	3	4	5	
93) El éxito laboral de sus antiguos alumnos.	1	2	3	4	5	
94) La adecuación de sus instalaciones académicas para un buen aprendizaje.	1	2	3	4	5	
95) Disponer de recursos suficientes para facilitar la enseñanza de los profesores.	1	2	3	4	5	
96) La agilidad en la realización de trámites administrativos.	1	2	3	4	5	
97) Su imagen de organización cercana al alumno.	1	2	3	4	5	
98) Tener buena imagen frente a la competencia.	1	2	3	4	5	
99) Su imagen de compromiso con las causas sociales.	1	2	3	4	5	
100) Su constante actualización.	1	2	3	4	5	
101) Su buena imagen ante el mundo empresarial.	1	2	3	4	5	
102) Su preocupación por aspectos extra-académicos de los alumnos.	1	2	3	4	5	
103) Ser sinónimo de calidad.	1	2	3	4	5	
104) El conocimiento que tiene los alumnos de sus acciones comerciales.	1	2	3	4	5	
105) Cumplir con las expectativas de los alumnos.	1	2	3	4	5	

En qué medida está usted satisfecho con: (AFECTIVO)	Nada		Algo		Mucho	
	↓		↓		↓	
106) Ser alumno de esta Universidad.	1	2	3	4	5	
107) La imagen de la Universidad ante la sociedad.	1	2	3	4	5	
108) La imagen de la Universidad ante el mundo empresarial.	1	2	3	4	5	
109) Las acciones de comunicación comercial que realiza la Universidad.	1	2	3	4	5	
110) Haber elegido esta Universidad.	1	2	3	4	5	
111) Los logros personales que ha conseguido en esta Universidad.	1	2	3	4	5	
112) Los triunfos académicos conseguidos en esta Universidad.	1	2	3	4	5	
113) La imagen que la comunicación comercial proyecta de la Universidad.	1	2	3	4	5	
114) La forma en que la Universidad hace llegar sus mensajes a los alumnos.	1	2	3	4	5	
115) La frecuencia y el esfuerzo publicitario que realiza la Universidad.	1	2	3	4	5	
116) Los medios que la Universidad utiliza para hacer llegar la información.	1	2	3	4	5	
117) El tipo de información que hace llegar a los alumnos.	1	2	3	4	5	
118) La forma en la que se maneja la imagen de los alumnos en la comunicación.	1	2	3	4	5	
119) Las instalaciones que la Universidad pone al alcance de los alumnos.	1	2	3	4	5	
120) El impacto que la comunicación de la Universidad causa en el alumno.	1	2	3	4	5	
121) Las acciones de comunicación que su Universidad realiza respecto a otras universidades.	1	2	3	4	5	

En qué medida usted: (CONATIVO)	Nada Algo Mucho				
	↓	↓	↓	↓	↓
122) Aconsejaría a sus amigos estudiar en esta Universidad.	1	2	3	4	5
123) Se matricularía en otros cursos de esta Universidad.	1	2	3	4	5
124) Piensa que esta Universidad ha incrementado sus posibilidades de éxito laboral.	1	2	3	4	5
125) Quisiera mantener vínculos extra-académicos con esta Universidad.	1	2	3	4	5
126) Quisiera formar parte de la asociación de antiguos alumnos.	1	2	3	4	5
127) Estaría interesado, como ex-alumno, en recibir información de la Universidad.	1	2	3	4	5
128) Desearía ser miembro colaborador en las actividades de esta Universidad.	1	2	3	4	5
129) Considera que su pertenencia a esta Universidad incrementará su aceptación social.	1	2	3	4	5
130) Volvería a tomar la decisión de cursar aquí sus estudios.	1	2	3	4	5

En relación a esta universidad, indique en qué medida: (COMPROMISO)	Nada Algo Mucho				
	↓	↓	↓	↓	↓
131) Está motivado para asistir a esta Universidad.	1	2	3	4	5
132) No le supone esfuerzo permanecer en la universidad en horas no lectivas	1	2	3	4	5
133) Está comprometido con los valores educativos de la universidad	1	2	3	4	5
134) Participa en las actividades organizadas por la universidad	1	2	3	4	5
135) Considera que obtiene un desarrollo personal por su pertenencia a esta universidad	1	2	3	4	5
136) Está valorado socialmente por pertenecer a esta universidad	1	2	3	4	5
137) No ha considerado cambiarse de universidad	1	2	3	4	5
138) Es importante mantener su relación con esta universidad	1	2	3	4	5
139) Obedece al reglamento académico (régimen de permanencia...)	1	2	3	4	5
140) Confía en la credibilidad de esta institución	1	2	3	4	5
141) Puede justificar fácilmente ante otros su interés por asistir a esta universidad	1	2	3	4	5
142) Anima a sus compañeros para que asistan a clase	1	2	3	4	5
143) Es fácil encontrar la misma oferta educativa en otras universidades	1	2	3	4	5

LISTA DE VALORES

Usted tiene aquí una lista de cosas que las personas buscan o esperan de la vida. Sírvase estudiar atentamente esta lista y otorgue un valor a cada cosa, en función a la importancia que ella tiene para su vida diaria. En donde :

- (1) *nada importante* , y
(5) *muy importante*

	(1) Nada importante				(5) Muy importante
144) Pertenencia a un grupo	1	2	3	4	5
145) Entusiasmo	1	2	3	4	5
146) Relaciones cálidas con los demás	1	2	3	4	5
147) La autorealización	1	2	3	4	5
148) Ser respetado	1	2	3	4	5
149) Diversión y alegría de vivir	1	2	3	4	5
150) Seguridad	1	2	3	4	5
151) Respeto de sí mismo	1	2	3	4	5
152) Sentido del deber	1	2	3	4	5

En relación con la compra de los productos/servicios: (INVOLUCRAMIENTO)		Nada ↓	Algo ↓	Mucho ↓		
153)	Las personas se forman una idea de mí por los productos/servicios/servicios que uso	1	2	3	4	5
154)	La gente puede decir mucho sobre las personas por las marcas que éstas usan	1	2	3	4	5
155)	Los productos/servicios ayudan a las personas a expresar quienes son	1	2	3	4	5
156)	Hay productos/servicios que forman parte de mí	1	2	3	4	5
157)	Cuando uso ciertos productos/servicios los demás me ven como yo quiero que me vean	1	2	3	4	5
158)	Me siento bien cuando por usar un producto me identifican con personas de éxito	1	2	3	4	5

En mis relaciones sociales : (COMPARACIÓN SOCIAL)		Nada ↓	Algo ↓	Mucho ↓		
159)	Cuando alguien en un grupo se comporta de cierta manera, asumo que ésta es la correcta	1	2	3	4	5
160)	Evito vestir cierto tipo de ropa que no van con mi estilo	1	2	3	4	5
161)	En las fiestas trato de buscar la integración rápida con el ambiente	1	2	3	4	5
162)	Cuando dudo en como comportarme en ciertas situaciones sociales, me fijo en los demás	1	2	3	4	5
163)	Suelo reparar en las reacciones que tienen los demás hacia mis conductas	1	2	3	4	5
164)	Trato de incorporar a mi lenguaje la <i>jerga</i> aprendida en mi círculo de amigos	1	2	3	4	5
165)	Me fijo en la vestimenta de otras personas	1	2	3	4	5
166)	Cambio mi punto de vista apenas percibo una desaprobación de mis interlocutores	1	2	3	4	5
167)	Para mí es importante integrarme en los grupos con los que interactúo	1	2	3	4	5
168)	Mi conducta depende a menudo de lo que los demás esperan de mí	1	2	3	4	5
169)	A menudo me visto por seguir la moda	1	2	3	4	5
170)	En determinadas situaciones sociales, a menudo, me dejo llevar por la opinión de la mayoría	1	2	3	4	5

Muchas gracias por tu colaboración.

ANEXO 2: CUESTIONARIO FINAL

CUESTIONARIO SOBRE COMUNICACIÓN COMERCIAL EN LA UNIVERSIDAD

Sexo		Edad			Titulación	
H	M	18-20	21-23	+ de 24	LIC	DIPLO
1	0	0	1	2	0	1

Por favor, puntúa de 1 a 5 las siguientes proposiciones sobre las acciones comerciales que realiza tu Universidad

En mi Universidad se realizan las siguientes acciones:	Nada ↓	1	2	Algo ↓	3	4	Mucho ↓	5
1. Usa medios de comunicación masivos para informar sobre la visita de personajes relevantes a la Universidad (políticos, escritores, científicos, académicos,...).	1	2	3	4	5			
2. Utiliza diversos medios de comunicación para informar de los fines de la organización (Plan de Mejora de la Calidad, estatutos,...)	1	2	3	4	5			
3. Dispone de folletos y boletines sobre jornadas y cursos de extensión universitaria.	1	2	3	4	5			
4. Dispone de herramientas de comunicación para publicitar su marca (carteles, vallas publicitarias...)	1	2	3	4	5			

En mi Universidad se realizan las siguientes acciones:	Nada ↓	1	2	Algo ↓	3	4	Mucho ↓	5
5. Favorece la formación de clubs y asociaciones de alumnos (antiguos alumnos, tuna estudiantil...)	1	2	3	4	5			
6. Tiene oficinas (o personas) especializadas en proveer de información sobre los servicios de la Universidad.	1	2	3	4	5			
7. La Universidad acude a ferias donde promociona la educación universitaria.	1	2	3	4	5			
8. Facilita la obtención de tarjetas que permiten descuentos y el acceso a diferentes servicios de la Universidad (tarjeta monedero)	1	2	3	4	5			

En mi Universidad se realizan las siguientes acciones:	Nada ↓	1	2	Algo ↓	3	4	Mucho ↓	5
9. Jornadas de puertas abiertas al público en general.	1	2	3	4	5			
10. Dispone de una Fundación para favorecer la comunicación Sociedad-Universidad.	1	2	3	4	5			
11. Informa de puntos de contacto para casos de emergencia.	1	2	3	4	5			
12. Realiza acciones formativas en otras zonas, para favorecer su desarrollo socioeconómico (programas de verano).	1	2	3	4	5			

El beneficio de estudiar en esta Universidad es:	Nada ↓	1	2	Algo ↓	3	4	Mucho ↓	5
13. Aumenta mi confianza ante el futuro.	1	2	3	4	5			
14. Refuerza y reafirma mis valores personales.	1	2	3	4	5			
15. Mi acceso a conocimiento de vanguardia.	1	2	3	4	5			
16. Desarrolla mi instinto de superación.	1	2	3	4	5			

Las razones para estudiar en esta Universidad son:	Nada ↓	1	2	Algo ↓	3	4	Mucho ↓	5
17. El incremento de la competencia en el mercado laboral.	1	2	3	4	5			
18. La creciente demanda de profesionales con formación universitaria.	1	2	3	4	5			
19. La valoración de la sociedad por tener una profesión.	1	2	3	4	5			
20. La demanda laboral de profesionales con conocimientos actualizados.	1	2	3	4	5			

Muestre su grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes proposiciones:	Nada ↓		Algo ↓		Mucho ↓
21. La educación superior es importante para la competitividad nacional.	1	2	3	4	5
22. La calidad de la enseñanza es sinónimo de la riqueza de un país.	1	2	3	4	5
23. Una educación de calidad requiere apoyo económico	1	2	3	4	5
24. La educación de calidad requiere esfuerzo personal del alumno.	1	2	3	4	5

Algunos impedimentos para asistir a esta Universidad serían:	Nada ↓		Algo ↓		Mucho ↓
25. La falta de capacidad didáctica de los docentes.	1	2	3	4	5
26. La excesiva burocracia administrativa.	1	2	3	4	5
27. La falta de seguimiento tutorial de los alumnos.	1	2	3	4	5
28. Desengaño de las promesas organizativas.	1	2	3	4	5

Esta Universidad se caracteriza por:	Nada ↓		Algo ↓		Mucho ↓
29. Facilitar la inserción laboral.	1	2	3	4	5
30. Facilitar el contacto del alumno con el mundo empresarial.	1	2	3	4	5
31. El éxito laboral de sus antiguos alumnos.	1	2	3	4	5

En qué medida está usted satisfecho con:	Nada ↓		Algo ↓		Mucho ↓
32. La forma en la que se maneja la imagen de los alumnos en la comunicación.	1	2	3	4	5
33. El impacto que la comunicación de la Universidad causa en el alumno.	1	2	3	4	5
34. Las acciones de comunicación que su Universidad realiza respecto a otras universidades.	1	2	3	4	5

En qué medida usted:	Nada ↓		Algo ↓		Mucho ↓
35. Quisiera mantener vínculos extra-académicos con esta Universidad.	1	2	3	4	5
36. Quisiera formar parte de la asociación de antiguos alumnos.	1	2	3	4	5
37. Estaría interesado, como ex-alumno, en recibir información de la Universidad.	1	2	3	4	5

En relación a esta universidad, indique en qué medida:	Nada ↓		Algo ↓		Mucho ↓
38. Está comprometido con los valores educativos de la universidad	1	2	3	4	5
39. Considera que obtiene un desarrollo personal por su pertenencia a esta universidad	1	2	3	4	5
40. Está valorado socialmente por pertenecer a esta universidad	1	2	3	4	5

LISTA DE VALORES

Usted tiene aquí una lista de cosas que las personas buscan o esperan de la vida. Sírvase estudiar atentamente esta lista y otorgue un valor a cada cosa, en función a la importancia que ella tiene para su vida diaria. En donde :

- (1) *nada importante* , y
 (5) *muy importante*

	(1) Nada importante					(5) Muy importante
41. Diversión y alegría de vivir	1	2	3	4	5	5
42. Seguridad	1	2	3	4	5	5
43. Respeto de sí mismo	1	2	3	4	5	5
44. Sentido del deber	1	2	3	4	5	5

En relación con la compra de los productos/servicios:	Nada ↓		Algo ↓		Mucho ↓	
45. Los productos/servicios ayudan a las personas a expresar quienes son	1	2	3	4	5	5
46. Hay productos/servicios que forman parte de mí	1	2	3	4	5	5
47. Cuando uso ciertos productos/servicios los demás me ven como yo quiero que me vean	1	2	3	4	5	5
48. Me siento bien cuando por usar un producto me identifican con personas de éxito	1	2	3	4	5	5

En mis relaciones sociales :	Nada ↓		Algo ↓		Mucho ↓	
49. Me fijo en la vestimenta de otras personas	1	2	3	4	5	5
50. Mi conducta depende a menudo de lo que los demás esperan de mí	1	2	3	4	5	5
51. En determinadas situaciones sociales, a menudo, me dejo llevar por la opinión de la mayoría	1	2	3	4	5	5

Muchas gracias por tu colaboración.

ANEXO 3: ANÁLISIS FACTORIAL EXPLORATORIO

Rotated Factor Matrix:

	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4	Factor 5
AFE13	,20598	,07419	,18642	,13203	,14354
AFE15	,22113	,11897	,18922	,31225	,10599
AFE16	,29348	,11678	,26171	,17263	,14174
AFE9	,10566	,08623	,19965	,28649	,05281
COG2	,15975	-,03049	-,01783	,75212	,01239
COG3	,23635	,06404	,30608	,60369	,06434
COG4	,11759	,03804	,19776	,72552	,10405
COG5	,23452	,05234	,04016	,70816	,03950
COM3	,50834	,18815	,40247	-,03759	,07976
COM5	,51137	,20430	,32819	,08724	,11040
COM6	,44942	,24446	,12316	,17775	,02747
COM8	,27005	,16216	,64388	,14584	,10150
CONA4	,28859	,07581	,77379	,10511	,04700
CONA5	,10425	,11170	,80033	,08249	,14173
CONA6	,11537	,08404	,76375	,16734	,05462
CONA7	,24228	,14489	,67499	-,04624	,09165
IMPE6	-,06742	-,01505	,02972	-,09725	,01462
IMPE7	-,07323	,11756	,11865	,05084	-,03556
IMPE8	,09131	-,00665	-,13352	-,01660	,06370
IMPE9	,05697	,06109	,00181	-,26354	,17355
INV1	,23762	,16896	,09356	-,06203	,59483
INV3	,13291	,21814	,01846	-,03013	,73641
INV4	,15371	,25776	,13513	,24908	,58870
INV5	,07191	,35739	,15458	,09134	,66867
INV6	,19685	,39839	,33930	,10994	,50802
NORM1	,31076	,15224	,18410	,13450	,24549
NORM2	,29007	,10878	,17645	,19061	,09159
NORM3	,29049	,15625	,05904	,11188	,07030
NORM7	,29273	-,06060	,10227	,18804	,11292
OPI1	,07136	,03292	,04256	,09325	-,01310
OPI2	,15981	-,00072	,13751	,02801	-,02597
OPI3	-,02847	,12129	-,02677	,08731	-,03789
OPI10	,01954	,05372	,06257	,14750	,17578
OPI7	,37266	,16033	,16695	,03684	,10045
OPI8	,07453	,09853	,03916	,11919	,14548
OPI11	-,03142	,14274	-,04186	-,00160	-,05803
PROMO7	,16781	,04035	,09951	,09446	,20366
PROMO8	,06077	,04545	,08647	,12066	,07430
PROMO9	,20297	-,04602	,17029	,10443	,17208
PROMO10	,05863	-,14124	,18730	,05167	,18387
PUB0001	,36318	,09344	,16198	-,06339	,10592
PUB0006	,06214	,21811	,10392	,04275	,08348
PUB0007	,17565	,15568	,07854	-,06701	,02389
PUB0008	,07222	-,06365	,12476	,24630	,09083
PUB0009	,07929	,22771	,03520	,05397	,02802
RP12	,09465	,05208	,16992	,05691	,00169
RP13	,18828	,06119	,22557	,02306	,03555
RP14	,16661	,16585	,16481	,13468	,03512
RP15	,19960	,02031	,17294	,21557	,03282
VAL6	,04099	-,05222	-,04210	,00013	,06160
VAL7	,02073	,08406	,11765	-,00368	,06421
VAL8	,06062	-,06536	-,00379	,02606	-,00100
VAL9	,18958	-,01198	,12586	,04906	,06149
ATE4	,11383	,26603	,01684	,17837	,10660
ATE5	-,00725	,07094	,08860	,20071	,14394
ATE6	,02983	,30409	,12462	,07982	-,01261
ATE7	,08367	,22585	,10875	,00762	,33393
ATE10	,19677	,46794	,10893	,14312	,06934
ATE12	,08497	,64301	,12426	,18485	-,02768
INF11	,03900	,69925	,03913	,08416	,20200
INF12	,14296	,66345	,05711	,00124	,35342
INF3	,02292	,67477	,07232	,09846	,28924
INF4	,19693	,66326	,17706	-,10432	,21736
INF5	,19829	,66840	,19030	-,16241	,08418
INF8	,10067	,79254	,00387	,00581	,04758
BENE1	,62034	,08753	,12413	,18764	,11165
BENE2	,60882	,12661	,03506	,31637	,03422
BENE3	,71410	,18654	,15150	,15912	,08705
BENE4	,71101	,19023	,24992	,08488	,14883
BENE5	,69747	,02822	,19905	,12682	,11593

BENE9	,64945	,12207	,25293	,16277	,19141
	Factor 6	Factor 7	Factor 8	Factor 9	Factor 10
AFE13	,20080	,22751	,08188	-,09901	,07909
AFE15	,15816	,10495	,06234	,03242	,08828
AFE16	,25961	,04291	,11551	-,00410	,20643
AFE9	-,03362	,14750	,02524	-,08918	,18227
COG2	,10407	,10248	,11790	-,13175	-,00479
COG3	,05050	,10222	,14281	-,06422	-,03412
COG4	,07601	,20444	,13652	-,07366	,11957
COG5	,07995	,10580	-,03203	-,09149	,06907
COM3	,06425	,13377	,14504	-,02277	,16945
COM5	,11013	,05771	,15432	,04813	,10652
COM6	,07197	,20804	,03304	,16429	-,04955
COM8	,08637	,17668	-,02827	,02910	,12291
CONA4	,10360	,07153	,11251	-,01263	,06869
CONA5	,15929	,08952	-,01733	,00572	,11315
CONA6	,05168	,06152	,10988	,04238	,05366
CONA7	,21177	,02492	,08649	-,01248	,04391
IMPE6	,08442	,11349	-,07144	,75648	,01057
IMPE7	-,12280	,02391	-,08537	,71056	,09340
IMPE8	-,06214	,02716	,00765	,71832	-,09068
IMPE9	,04546	,00626	,11491	,76651	,05444
INV1	,03966	,06833	,09640	,05875	,18274
INV3	,01944	,08985	,00918	,06100	,04695
INV4	,08445	,07425	,05597	,07761	,11798
INV5	,05496	,11452	,01825	,02519	-,03177
INV6	,09913	,15594	-,00856	,11287	,06383
NORM1	,15955	,54187	,11643	,15708	,06351
NORM2	,13511	,71616	,13477	,12883	-,04226
NORM3	,02298	,65476	,14751	,12850	,07430
NORM7	,05577	,69881	,16998	-,04204	,11867
OPI1	-,13306	,19753	,63858	-,00512	,13000
OPI2	,08155	,07472	,69008	-,02139	-,00318
OPI3	-,00198	-,00494	,50591	,03046	-,03249
OPI10	,20405	,24823	,61033	-,13226	-,03441
OPI7	,13287	-,26416	,43277	,17015	,12155
OPI8	-,05319	,10317	,41650	-,03644	,13970
OPI11	-,01233	,06567	,39389	,26867	,04426
PROMO7	,18383	,07736	-,04424	-,01227	,09718
PROMO8	,17844	-,05495	,08964	-,09469	,00603
PROMO9	,55753	,09018	,08468	,00004	,22247
PROMO10	,46216	-,02988	,00975	-,05158	,27078
PUB0001	,12515	-,00991	,06396	,07022	,52141
PUB0006	,12139	-,00641	-,01608	,03287	,70931
PUB0007	,07354	,10095	,08341	,12311	,62785
PUB0008	,19449	,21673	,08262	-,13713	,62600
PUB0009	,21026	-,08381	,04678	,05807	,52485
RP12	,73285	,05427	-,01304	-,06073	,11272
RP13	,45143	,14950	,00691	,09197	,28060
RP14	,62604	,10779	,09062	-,02616	,13327
RP15	,46636	,15272	,06457	-,00893	,10049
VAL6	-,01483	,03896	-,02408	-,10664	,03819
VAL7	-,01741	,02775	,09170	-,01505	,01933
VAL8	,15650	,07206	,17810	,10564	-,02200
VAL9	,10837	,06638	,20529	,05559	,05050
ATE4	,07314	,06216	,22604	,06144	,14042
ATE5	,16569	-,05938	,24902	,07244	-,03214
ATE6	-,13015	,08086	,00111	-,05169	,06090
ATE7	,09945	,05378	,00078	,07248	,09102
ATE10	,15775	,08833	,07037	,03830	,13989
ATE12	,09989	,10793	-,10940	,11372	,19732
INF11	,02082	-,04911	,09557	,01440	,01580
INF12	,04738	,01776	-,01246	,01997	,00449
INF3	,01311	-,00092	,10397	,02673	,02907
INF4	,05884	,09057	,14198	,02350	,08111
INF5	,00849	-,04090	,03678	,01037	,16894
INF8	-,08587	,11616	-,01033	,03306	,06310
BENE1	,08453	,12540	,04605	,03450	,04200
BENE2	,11302	,17111	,08163	-,10647	,01324
BENE3	,06918	,21673	,00696	-,08227	,11683
BENE4	,05431	,17077	-,03765	,07653	,08515
BENE5	,16249	,16029	,11180	,00930	,13954
BENE9	,09662	,25256	,14088	-,06781	,05802

	Factor 11	Factor 12	Factor 13	Factor 14	Factor 15
AFE13	,09475	,20496	,63885	-,06730	,02143
AFE15	,16039	,16027	,55891	,03236	-,04984
AFE16	,12188	-,01609	,54706	-,15350	,05781
AFE9	,00434	,38118	,43455	,08550	-,17428
COG2	-,06133	,01544	,25295	,03025	,05419
COG3	,08622	,17923	,06332	-,03249	,06926
COG4	,03955	,14779	,00196	,00378	,05692
COG5	,01111	,00905	,08253	,19482	,04797
COM3	-,06844	,15224	,21393	,12920	-,01855
COM5	,04766	,00984	,05527	,14518	-,10714
COM6	,04196	-,04744	,15832	,16771	,09847
COM8	,05159	-,04761	,15051	,26299	,00910
CONA4	,07747	,09500	,06409	-,01171	,04739
CONA5	,02825	,02370	,06622	-,08920	,10039
CONA6	,01412	,19140	,11364	,20787	,00863
CONA7	,00308	,03645	,05065	-,00685	-,02229
IMPE6	-,03682	-,03916	,02305	,12918	-,13186
IMPE7	-,03171	-,06727	-,01760	-,03412	-,04499
IMPE8	,04423	,00643	-,08419	-,01677	,18568
IMPE9	,04020	,00292	,01718	,03222	,03393
INV1	,06826	,16046	,06901	,23834	,11747
INV3	,06291	,14915	,02496	,19066	,02549
INV4	,06112	,06074	,03775	,03908	-,09386
INV5	,02616	,07076	,16552	,00622	,07155
INV6	-,04997	,01130	,00752	-,07984	-,05095
NORM1	,02762	-,09537	,14814	-,01936	,10504
NORM2	,03070	-,02050	,07953	-,06440	,07044
NORM3	,17128	,19070	,00435	,06304	,01130
NORM7	,02257	,02375	,11425	,05845	-,01665
OPI1	,06614	,03143	,20138	,02532	,09354
OPI2	,12204	-,06357	,02945	,06923	,13878
OPI3	,11348	,10340	,02144	-,02715	,09735
OPI10	,06607	,01606	,00257	,05975	-,02197
OPI7	,01498	,08463	-,12596	,04872	-,22376
OPI8	,23060	,06198	-,01482	,07345	-,08958
OPI11	,06115	,12994	-,02691	,10774	-,17358
PROMO7	,04631	,70899	,00887	,00958	-,02261
PROMO8	-,02650	,66656	,30231	,07748	,18000
PROMO9	,04645	,28377	,01732	-,00715	,20755
PROMO10	,03839	,39618	-,00455	,00169	,08332
PUB0001	,04649	,12122	-,02978	-,13957	,35072
PUB0006	,00301	-,00784	-,06238	,08782	,11560
PUB0007	-,04067	,12974	,24138	-,00195	-,10053
PUB0008	,06826	,14370	,07753	,01856	-,04337
PUB0009	,03605	-,03665	,30799	,02975	,06616
RP12	,07002	-,00841	,25488	,06606	-,04053
RP13	,00493	,18191	,16869	,30872	,06428
RP14	,02786	,16667	,04498	,13468	-,16639
RP15	,10593	,36166	,00841	,04280	,00237
VAL6	,77183	-,08505	-,02110	,10415	,05944
VAL7	,79890	,09747	,14992	,04384	-,07945
VAL8	,76338	-,00695	,02867	-,07796	,01095
VAL9	,51621	,09807	,03526	,09719	,04061
ATE4	-,06144	,02711	-,04646	,13710	,59820
ATE5	,03476	,09504	-,04706	,69377	,13785
ATE6	,02886	,13056	,03662	,31792	,54109
ATE7	,08400	-,02120	-,05362	,59437	,13413
ATE10	,02769	,04195	-,12111	,13726	,10211
ATE12	-,06728	,16413	-,21653	,15343	-,11767
INF11	,06760	-,23017	,16184	,03246	,08118
INF12	,01516	-,01932	,14615	,11359	,03130
INF3	,07491	,05139	,10381	-,12882	,17999
INF4	-,05306	-,03139	,04982	,08115	,08587
INF5	-,01765	,04620	-,00006	,03988	,19875
INF8	-,04693	,12774	,04696	,04126	-,03150
BENE1	,13467	,04504	,10539	-,07219	,21799
BENE2	-,02782	,16088	,12125	-,04438	,11918
BENE3	,07555	,11366	,11002	,01723	,06639
BENE4	,07836	,02346	,03348	-,04436	-,04503
BENE5	,02285	,11018	,03539	,06644	,00328
BENE9	,01657	,00075	,15809	,11175	,01587

	Factor 16	Factor 17	Factor 18
AFE13	,07993	,05994	-,14282

AFE15	-,04771	-,04643	,04903
AFE16	,02153	,07268	,04231
AFE9	,11467	-,15797	,12181
COG2	,02908	,07012	-,08292
COG3	-,10330	-,18941	-,00953
COG4	,11120	-,03657	-,08358
COG5	,06771	,11853	,15822
COM3	,07826	-,02700	-,23160
COM5	,26998	-,04710	-,20110
COM6	,48544	,01150	-,12739
COM8	,00743	-,01126	,13776
CONA4	,05307	,00355	-,00271
CONA5	-,06244	,00417	-,09175
CONA6	-,00004	,07466	-,02611
CONA7	,09452	-,14616	,04130
IMPE6	,12487	,09258	,03702
IMPE7	,02781	,01585	,02415
IMPE8	-,13705	-,12022	,02428
IMPE9	,00477	-,00647	-,00825
INV1	-,04670	,15356	,05401
INV3	,06861	-,00176	-,10971
INV4	-,02937	-,16012	,01603
INV5	,03066	-,04468	,00301
INV6	,19662	-,04224	,01582
NORM1	,07162	-,02260	,12424
NORM2	,01210	,00339	-,00733
NORM3	,06482	-,10079	-,06176
NORM7	,03090	,07446	,01424
OPI1	,17883	-,04074	,06247
OPI2	-,05157	,09020	-,06326
OPI3	,11479	,59087	,04534
OPI10	-,05303	-,13614	,16367
OPI7	-,10417	,19875	-,08375
OPI8	,45213	,00131	,01259
OPI11	,01034	,17309	,55602
PROMO7	-,01371	,03835	-,07455
PROMO8	-,04114	,01590	,09429
PROMO9	-,01024	,13938	-,03051
PROMO10	,17737	-,07925	,09501
PUB0001	-,17583	-,13222	-,00346
PUB0006	,06178	,01253	,07045
PUB0007	,07566	-,09447	-,25168
PUB0008	,09668	,18358	-,03946
PUB0009	-,13072	-,09461	,20828
RP12	,09617	-,02736	,00027
RP13	-,20272	,05441	-,13675
RP14	-,19193	-,09113	-,10383
RP15	,15944	-,02328	,27707
VAL6	-,05923	,30116	,14165
VAL7	,01568	-,10160	,06956
VAL8	,08669	-,07333	-,13025
VAL9	,17893	-,51963	-,11571
ATE4	,03368	,06119	-,08253
ATE5	,14188	-,13667	,06981
ATE6	-,00832	,01745	-,04028
ATE7	-,03328	,06864	-,01602
ATE10	,18492	,09439	-,34452
ATE12	,04214	,01065	,02625
INF11	-,03167	-,00840	,01907
INF12	-,06529	,09286	,15328
INF3	,21655	,07405	-,03138
INF4	,08639	-,10941	,13760
INF5	,09546	-,10577	,02039
INF8	-,15159	,08008	-,11465
BENE1	,33680	,01965	,22915
BENE2	,17058	,11569	,16914
BENE3	-,04792	-,04194	-,04628
BENE4	-,04188	,02822	-,09940
BENE5	-,15035	-,14222	,02747
BENE9	,04067	-,04828	-,00168

CURRÍCULO VITAE

<i>APELLIDOS</i>	<i>MARTÍNEZ NAVARRO</i>
<i>NOMBRE</i>	<i>M^a GEMA</i>
<i>DIRECCION PARTICULAR</i>	<i>C/ Paraguay 14, 3^oH.-28914 Leganés</i>
<i>CIUDAD</i>	<i>MADRID - 28914</i>
<i>TELEFONO-PARTICULAR</i>	<i>91- 686 87 71. - Móvil: 686 / 83.65.75.</i>
<i>TELEFONO-UC III MADRID</i>	<i>91 624 97 72</i>
<i>FECHA-LUGAR NACIMIENTO</i>	<i>28/ 06/ 1972. Madrid</i>
<i>NACIONALIDAD</i>	<i>española</i>
<i>D.N.I</i>	<i>D.N.I: 52.188.638 – M</i>



FORMACION ACADEMICA

- **CANDIDATA A DOCTORA**, en el programa “*Nuevas Tendencias en Marketing*” en la Facultad de CC EE Y EE de la UCM. Depósito de tesis Junio 2004. Esperando fecha de lectura.
 - Director de Tesis: Jaime Rivera Camino-Universidad Carlos III
Victor Molero Ayala- UCM
 - Tema de tesis: “La comunicación comercial como ventaja competitiva sostenible: aplicación al sector universitario no lucrativo”.

- 1997–1998: MASTER EN MARKETING PROFESIONAL* por el Centro Superior de Estudios de Gestión, Análisis y Evaluación de la *Universidad Complutense de Madrid*. (820 h.).

- 1996–1997: TÉCNICO EN MARKETING* por la Escuela Superior Comercial y Empresarial (ESCE) de Madrid.

- 1990–1995: LICENCIADA EN DIRECCION Y ADMINISTRACION DE EMPRESAS* por la **Universidad CARLOS III de Madrid**.
Orientación: *Investigación y Comercialización de Mercados*

EXPERIENCIA DOCENTE

- **Profesora Asociada- Universidad Carlos III de Madrid**. -Dpto. de Economía de la Empresa- Área de Comercialización e Investigación de Mercados. *Desde 2000/Actualmente*
 - Profesora de asignaturas: Economía de la Distribución Comercial y Gestión Comercial, en LADE y Diplomatura en Empresariales
 - Profesora felicitada por méritos docentes, por la Vice-Rectora de Ordenación Académica .

- **Profesora- Universidad Alfonso X El Sabio**, Área de Investigación y Comercialización de Mercados,. *Desde febrero 2003/Actualmente:*
 - Profesora de asignatura: Dirección Comercial, en LADE
- **Profesora-Cursos de Especialización**-Universidad Carlos III de Madrid-Fondo Social Europeo
 - Profesora de cursos de Especialización en Marketing Turístico y en Turismo Rural y Cultural
- **Profesora-Cursos de Verano**-Universidad Carlos III de Madrid- “Mujer y Publicidad”. Julio 2004
- **Ponente-Curso de Comunicación Institucional Pública**-Organizado por la FEMP (Federación Española de Municipios y Provincias)-13,14,15 de octubre-2004-La Laguna-Tenerife.

EXPERIENCIA PROFESIONAL

- **Consultora - Formadora** freelance en áreas de Publicidad, Relaciones Públicas e Investigación de mercados. Global Consulting.
- *Julio 2001/ Febrero 2003: Coordinadora de Seminarios de Marketing*, Revista Mk Marketing+Ventas, Editorial CISSPRAXIS.
 - *Análisis y detección de oportunidades de negocio en formación y consultoría*
 - *Diseño y coordinación de programas de formación*
 - *Selección de conferenciantes y profesores*
- *1998/ 2001: Consejera/Asesora de clientes* en el área de posventa de Unión de Créditos Inmobiliarios, UCI Entidad de Financiación (**Grupo Santander**).
 - Realizando tareas vinculadas al Dpto. de Márketing, como prospección de nuevos clientes, análisis de las necesidades de la clientela, desarrollo de programas de satisfacción y fidelización de clientes, acciones de benchmarking.
- *1996/1997: Assistant al Departamento de Márketing como Asesora/Técnico comercial* para Asegurador S.A. Cía. de Seguros Generales.

- Realizando tareas de atención y seguimiento de clientes, contratación, gestión y mantenimiento de cartera, gestión de reclamaciones, análisis de la competencia, mejora e innovación de productos.
- **1995/1996: Asesora de clientes** en el departamento de Atención al Cliente de Telefónica Móviles.
 - Control y seguimiento del nivel de satisfacción de clientes
 - Canalización y solución de quejas y reclamaciones
- **1992/1996: Promotora comercial** para empresas como Merchand Control Promociones Líder, AMD Internacional, compaginando estas actividades con mi formación académica.

INVESTIGACIONES REALIZADAS

-Actualmente:

- Investigación sobre comunicación comercial y ventaja competitiva.
- Apoyo en investigación sobre el Diagnóstico de la Enseñanza de Marketing en España.
- **1998/99:** “Ajuste entre identidad e imagen: El Proyecto de Marca”. UCM.
- **1998/99:** “Marcas blancas: Panorámica, evolución y Casos reales”, UCM.
- **1997/98:** Análisis crítico y aportaciones al libro “Marketing y Comunicación” del Dr. Sánchez-Guzmán, UCM.
- **1997/98:** “Desarrollo de objetivos y Diseño de cuestionario para su posterior aplicación a una investigación de tipo sociopolítica”, UCM.
- **1997/98:** “El Sistema de Información de Mercados: Análisis de las fuentes de información del ICEX”, UCM.
- **1997/98:** “La gestión por categorías de productos”, UCM.
- **1997/98:** “Aplicación práctica de un plan estratégico de marketing, Memorias y conclusiones”, Centro Superior Estudios de Gestión, Análisis y Evaluación, UCM.
- **1995:** “Estudio sobre Distribución del sector asegurador en el mercado español”, financiado por Independence Insurance Company, UCIII de Madrid.
- **1994:** “La Publicidad : herramienta estratégica”, UCIII de Madrid.

IDIOMAS: Inglés, hablado y escrito,

- Nivel Firts Certificate
- English Language Academy- Malta

INFORMÁTICA: Dominio paquete Microsoft Office, Internet. Manejo de programas de análisis de datos específicos de la investigación de mercados: SPSS, DIANE .

OTROS DATOS DE INTERES

- Manejo y conocimiento en profundidad de juegos de simulación de Marketing: Marketing Game (cursado en el Master Marketing UCM) y MARKSTRAT (impartido en las clases de la universidad Carlos III)
- Becaria de la Universidad Carlos III., para el desarrollo de una investigación sobre el Mercado asegurador Español.
- Inquietudes Profesionales: La investigación, docencia y el desarrollo profesional en entidades o empresas vinculadas a la investigación comercial, márketing y comunicación.
- **Publicaciones:**
 - “Cómo crear, ganar y dominar mercados a través del marketing”. *Sociedad Cooperativa*. Nº 3, marzo de 2004
 - “Comunicación Institucional en entidades no lucrativas”-Razón y Palabra-*En prensa*.