

IV FORUM INTERNACIONAL SOBRE

# Las Ciencias, las Técnicas y el Arte Aplicadas al Marketing

Academia y Profesión

## PONENCIAS ACADÉMICAS BEST PAPERS PROCEEDINGS

Enrique Ortega Martínez  
Ladislao González Ruiz  
Enrique Pérez del Campo  
Editores

Madrid 28-30 de Noviembre de 2001



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

**Enrique Ortega Martínez  
Ladislao González Ruiz  
Enrique Pérez del Campo  
Facultad de CC.EE (U.C.M.)  
Departamento de Comercialización  
e Investigación de Mercados.  
ISBN 931234-2-0**

# ÍNDICE

---

<b>ÍNDICE</b>	<b>1</b>
<b>INDEX</b>	<b>7</b>
<b>ÍNDICE DE AUTORES</b>	<b>235</b>
<b>DISPOSICIÓN A PAGAR MÁS POR UN PRODUCTO MEDIOAMBIENTAL: SEGMENTACIÓN DEL MERCADO EUROPEO</b>	<b>13</b>
<b>Manuel Recio Menéndez</b>	
<b>Javier Martínez del Río</b>	
Universidad de Almería	
<b>I. INTRODUCCIÓN</b>	<b>15</b>
<b>II. JUSTIFICACIÓN DEL ANÁLISIS Y REVISIÓN DE LA LITERATURA</b>	<b>15</b>
2.1. Segmentación de productos verdes	15
2.2. Disposición a pagar por un producto ecológico	15
<b>III. METODOLOGÍA</b>	<b>16</b>
3.1. El estudio	16
<b>IV. RESULTADOS</b>	<b>17</b>
<b>V. CONCLUSIONES Y LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN</b>	<b>20</b>
<b>VI. BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>21</b>
<b>APPROACHES TO BRAND MANAGEMENT IN THE FOOD INDUSTRY</b>	<b>23</b>
<b>Karin Tollin</b>	
Copenhagen Business School	
<b>I. INTRODUCTION</b>	<b>25</b>
<b>II. FINDINGS</b>	<b>26</b>
<b>III. BRAND MANAGEMENT AS A PLAN</b>	<b>27</b>
<b>IV. BRAND MANAGEMENT AS A PROCESS</b>	<b>29</b>
<b>V. BRAND MANAGEMENT AS CULTURE</b>	<b>30</b>
<b>VI. BRAND MANAGEMENT AS POSITIONING</b>	<b>31</b>
<b>VII. CONCLUSIONS AND DISCUSSION</b>	<b>32</b>
<b>VIII. BIBLIOGRAPHY</b>	<b>34</b>
<b>CONSUMER CHOICE PROCESS: A STRUCTURAL EQUATION MODEL AND EMPIRICAL RESULTS</b>	<b>35</b>
<b>Torben Hansen</b>	
Copenhagen Business School	
<b>I. INTRODUCTION</b>	<b>37</b>
<b>II. A CONCEPTUAL FRAMEWORK AND HYPOTHESES</b>	<b>37</b>
2.1. The role of price	37
2.2. The role of emotion	38
2.3. The role of involvement	39
2.4. The role of quality	39
2.5. The role of attitude	39
<b>III. EXPERIMENTAL DESIGN</b>	<b>39</b>
3.1. Design	39
3.2. Procedure	40
3.3. Variable measurement and manipulation checks	40
<b>IV. RESULTS</b>	<b>41</b>
4.1. Initial model considerations	41
4.2. Model specification	41
4.3. Overall model fit	41
4.4. Results	42
<b>V. LIMITATIONS</b>	<b>42</b>
<b>VI. REFERENCES</b>	<b>43</b>

<b>THE DEVELOPMENT OF BUSINESS RELATIONSHIPS IN THE PORTUGUESE METAL MINING INDUSTRY. CASE STUDIES OF CAPITAL EQUIPMENT CUSTOMER –SUPPLIER RELATIONSHIPS–</b>	<b>45</b>
<b>Cristina Sales Baptista</b> Luleå University of Technology, Sweden	
I. INTRODUCTION	47
II. BACKGROUND	47
III. THE STRUCTURE AND DEVELOPMENT OF BUSINESS RELATIONSHIPS	48
IV. A CONCEPTUAL MODEL OF RELATIONSHIP DEVELOPMENT	49
V. METHODOLOGY	50
VI. THE RESEARCH METHODS	50
VII. MAIN RESULTS AND RECOMMENDATIONS	51
VIII. MANAGERIAL RECOMMENDATIONS	52
8.1. Recommendations for Sellers of Capital Equipment in the Metal Mining Industry	52
8.2. Recommendations for Buyers of Capital Equipment in the Metal Mining Industry	53
IX. REFERENCES	54
<b>ESTUDIO SOBRE DISCRIMINACIÓN DE PRECIOS (MARCAS DE DISTRIBUIDOR Y FABRICANTE) ENTRE LOS DISTINTOS ESTABLECIMIENTOS DE UNA MISMA ENSEÑA: EL CASO DIA</b>	<b>55</b>
<b>Pedro Galvan Guijo</b> <b>Rafael Pascual Camino</b> Universidad Complutense de Madrid	
I. INTRODUCCION	57
II. COMPORTAMIENTO DE LOS PRECIOS DE AQUELLOS PRODUCTOS CON <i>MARCA DE FABRICANTE</i> QUE COMPITEN CON LOS DE <i>MARCA DE DISTRIBUIDOR</i> DENTRO DE UNA MISMA ENSEÑA	58
2.1. Marcas De Fabricante.	58
2.2. Marcas De Distribuidor	60
2.3. Políticas de precios de marcas de fabricante y marcas de distribuidor.	61
III. ¿LAS EMPRESAS DE DISTRIBUCIÓN APLICAN DISTINTOS PRECIOS A SUS PRODUCTOS EN SUS DIFERENTES ESTABLECIMIENTOS?	62
IV. ¿LAS POLÍTICAS DE PRECIOS SON APLICADAS CON IGUAL INTENSIDAD SEAN <i>MARCAS DE FABRICANTES</i> O <i>MARCA DE DISTRIBUIDOR</i> ?	63
<b>ECRM: APLICACIÓN DE LOS NUEVOS MEDIOS A LA GESTIÓN DE LA RELACIÓN CON EL CLIENTE</b>	<b>65</b>
<b>Enrique Pérez del Campo</b> Universidad Complutense de Madrid	
I. INTRODUCCIÓN	67
II. ECRM: CONCEPTO	68
2.1. De CRM a eCRM	68
2.2. Aportaciones y obstáculos genéricos de los nuevos medios a la Gestión de la Relación con el Cliente	68
III. LOS NUEVOS MEDIOS EN LA FIDELIZACIÓN, VÍA SATISFACCIÓN, COMO OBJETIVO	70
3.1. Niveles de Relación	70
3.2. Factores a considerar	71
3.3. Marketing de Atracción, de Retención y de Recomendación en la Red	72
3.4. El Centro de Contacto o <i>Contact Center</i>	73
3.5. Autogestión del cliente	75
IV. CONCLUSIONES	77
V. BIBLIOGRAFÍA	78
<b>FIDELIZACIÓN VIRTUAL: PANORAMA Y PLANTEAMIENTO ESTRATÉGICO</b>	<b>79</b>
<b>Marta Ortega Bueso</b> <b>José Luis Rosado Rodríguez</b> <b>Juan Luis Tato Jiménez</b> Universidad de Extremadura	
I. FIDELIZACIÓN “ON LINE” VS. FIDELIZACIÓN “OFF LINE” DESDE LA PERSPECTIVA DEL MARKETING	81

II. ANÁLISIS DE LOS ATRIBUTOS GENERADORES DE LA FIDELIZACIÓN VIRTUAL SUSTENTADOS EN EL MARKETING RELACIONAL	83
III. DETERMINANTES DEL ÉXITO DE UN PROGRAMA DE FIDELIZACIÓN VIRTUAL	84
IV. TENDENCIA Y HECHOS SIGNIFICATIVOS DE LA FIDELIZACIÓN ON LINE	85
V. CONCLUSIONES	87
VI. BIBLIOGRAFÍA	88
<b>COMPETITIVIDAD Y ESTRATEGIAS DE MARKETING EN EL SECTOR DE LAS TELECOMUNICACIONES EN ESPAÑA</b>	<b>89</b>
<b>Lourdes Rivero Gutiérrez</b> Universidad Complutense de Madrid	
<b>Jaime Manera Bassa</b>	
<b>Maria De Vicente y Oliva</b> Universidad Rey Juan Carlos	
I. INTRODUCCIÓN	91
II. TELEFÓNICA	94
III. AUNA	94
IV. VODAFONE	95
V. UNI2	95
VI. BT - IGNITE	96
VII. COLT	96
VIII. JAZZTEL	96
IX. BIBLIOGRAFIA	98
<b>LAS ESCALAS PSICOLÓGICAS DE INTERVALO: UNA REFLEXIÓN SOBRE SU ESTABILIDAD</b>	<b>99</b>
<b>Francis Blasco López</b> Universidad Complutense de Madrid	
I. LA ESTABILIDAD DE LA MEDIDA	101
II. ENUNCIADO DE LAS HIPÓTESIS	105
2.1. Hipótesis Teóricas:	105
2.2. Hipótesis Básicas:	105
III. INVESTIGACIÓN EMPÍRICA	106
IV. CONCLUSIONES E IMPLICACIONES PARA FUTURAS INVESTIGACIONES	109
V. BIBLIOGRAFÍA	110
<b>DEVELOPING AND MANAGING CHANNEL RELATIONSHIPS IN THE GROCERY INDUSTRY: THE CASE OF EFFICIENT CONSUMER RESPONSE</b>	<b>111</b>
<b>Herbert Kotzab</b> Copenhagen Business School	
<b>Maria Madlberger</b> Vienna University	
<b>Ursula Alvarado</b> Texas A&M University	
I. INTRODUCTION	113
II. MEETING THE CHALLENGES OF A DYNAMIC INDUSTRY WITH EFFICIENT CONSUMER RESPONSE (ECR)	113
III. BASIC ECR FRAMEWORK AND EFFECTS	114
IV. STATE-OF-THE-ART OF ECR-IMPLEMENTATION IN SELECTED SUPPLY CHAINS	115
4.1. Applying ECR in Austria	115
4.2. Other National Grocery Supply Chains	115
V. EXAMINING ECR IMPLEMENTATION WITH HEIDE'S (1994) INTERFIRM GOVERNANCE FRAMEWORK	116
VI. CONCLUSIONS AND MANAGERIAL IMPLICATIONS	117
VII. REFERENCES	118

<b>EL ORIGEN COMO FACTOR DETERMINANTE DE LA IMAGEN DE MARCA DE LAS DENOMINACIONES DE ORIGEN: CONCEPTUALIZACIÓN Y COMPOSICIÓN</b>	<b>121</b>
<b>Ana Isabel Jiménez Zarco</b>	
Universidad de Castilla La Mancha	
I. LA DENOMINACIÓN DE ORIGEN COMO MARCA: IMPORTANCIA DE LA GESTIÓN DE LA IMAGEN	123
II. LA IMAGEN DE LA DENOMINACIÓN DE ORIGEN	123
III. EL PROCESO DE FORMACIÓN DE LA IMAGEN DE LA DENOMINACIÓN DE ORIGEN: EL MODELO DE RED ASOCIATIVA Y LAS FUENTES GENERADORAS DE ASOCIACIONES	124
IV. ANÁLISIS DE LA IMAGEN GENÉRICA DE LAS DENOMINACIONES DE ORIGEN	126
4.1. Hipótesis y metodología de la investigación	126
4.2. Resultados del análisis	127
V. CONCLUSIONES	130
VI. BIBLIOGRAFÍA	130
<b>CONSUMERS' ETHICAL PERCEPTIONS: AN EXPLORATORY STUDY</b>	<b>133</b>
<b>Alexandra Malheiro</b>	
Instituto Politécnico do Cávado e do Ave – Barcelos – Portugal	
<b>Minoo Farhangmehr</b>	
<b>Ana Maria Soares</b>	
Universidade do Minho – Braga – Portugal	
I. INTRODUCTION	135
II. LITERATURE REVIEW	135
2.1. Marketing Ethics	135
2.2. Consumer Ethics	136
2.3. The Importance of Perceptions	138
III. RESEARCH OBJECTIVES	138
IV. CONCLUSION	139
V. REFERENCES	139
<b>LA MEDICIÓN DEL IMPACTO PROMOCIONAL EN EL GRAN CONSUMO</b>	<b>141</b>
<b>Miguel Llorens Marín</b>	
Universidad Complutense de Madrid	
I. ASPECTOS RELACIONADOS CON LA MARCA Y CON EL PRECIO	143
II. LA MEDICIÓN DEL IMPACTO PROMOCIONAL	143
2.1. Eficacia y Eficiencia	144
2.2. La eficacia promocional desde el punto de vista del minorista	145
2.3. La eficacia promocional desde el punto de vista del fabricante	146
2.4. Medición de la eficiencia promocional	148
III. APROXIMACIÓN A LA MEDICIÓN DE IMPACTO PROMOCIONAL DE UN FABRICANTE DE BEBIDAS ALCOHÓLICAS	148
3.1. Estudio de campo (externo) - principales conclusiones	149
3.2. Análisis de ventas interno: medición de la eficiencia	150
IV. BIBLIOGRAFÍA	151
<b>EVOLUCIÓN DE LA PARTICIPACIÓN DE LOS CONSUMIDORES EN LAS PROMOCIONES DE VENTAS. EL EFECTO DE LA TECNOLOGÍA</b>	<b>153</b>
<b>Enrique Ortega Martínez</b>	
Universidad Complutense de Madrid	
<b>José Luis Rosado Rodríguez</b>	
Universidad de Extremadura	
I. INTRODUCCIÓN	155
II. EL MARCO DE REFERENCIA Y LA FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS	156
III. CARACTERÍSTICAS DE LA INVESTIGACIÓN EMPÍRICA	157
IV. CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS	158
4.1. Sobre la contrastación de las Hipótesis H1 y H2	158
4.2. Sobre la contrastación de la hipótesis H3	160
V. CONCLUSIONES	162
VI. BIBLIOGRAFÍA	163

<b>ANÁLISIS DE LAS MOTIVACIONES Y PREFERENCIAS DEL TURISTA JOVEN</b>	<b>165</b>
<p><b>M<sup>a</sup> Victoria Román González</b>                  Universidad de Almería</p> <p><b>Javier Ojeda Amor</b>                  Albergue Juvenil de Aguadulce</p>	
<b>I. RELEVANCIA DEL TURISMO JUVENIL E IMPORTANCIA DE LA OFERTA COMPLEMENTARIA EN LOS DESTINOS DE SOL Y PLAYA</b>	<b>167</b>
<b>II. OBJETIVOS, METODOLOGÍA Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN</b>	<b>168</b>
<b>III. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN</b>	<b>169</b>
3.1. Motivaciones y preferencias de los turistas jóvenes	169
<b>IV. CONCLUSIONES</b>	<b>174</b>
<b>V. RECOMENDACIONES PARA LA GESTIÓN</b>	<b>174</b>
<b>VI. LIMITACIONES DEL ESTUDIO</b>	<b>175</b>
<b>VII. BIBLIOGRAFIA</b>	<b>175</b>
<b>SERVICES MARKETING AND ORGANIZATIONAL CHANGE. SLOVENIAN PERSPECTIVE</b>	<b>177</b>
<p><b>Drago Dubrovski</b>                  College of Management in Koper, Slovenia</p>	
<b>I. INTRODUCTION</b>	<b>179</b>
<b>II. THE MACROECONOMIC SERVICE ORIENTED TREND</b>	<b>179</b>
<b>III. INTEGRATION AND DEPENDENCY BETWEEN A PRODUCT AND A SERVICE</b>	<b>180</b>
<b>IV. CHANGES IN THE RELATIONS WITHIN STRUCTURE OF A PRODUCT</b>	<b>182</b>
<b>V. CHANGES REQUIRED BY A NEW STRUCTURE OF A PRODUCT</b>	<b>182</b>
5.1. Restructuring of a business process	182
5.2. New dimensions of a competition	182
5.3. Controlling the servicing part of the value chain	183
5.4. Marketing function as an integral function at the company	183
5.5. Adjustment of marketing mix	183
5.6. Bigger importance of managing the human resources	183
5.7. Quick responding (reaction) of the company)	183
<b>VI. REFERENCES</b>	<b>184</b>
<b>FUENTES EXTERNAS DE INFORMACIÓN CONSULTADAS ANTE LA ADQUISICIÓN DE BIENES Y SERVICIOS. UN ESTUDIO EMPÍRICO COMPARATIVO</b>	<b>185</b>
<p><b>Carmen Pérez Cabañero</b>  <b>Alejandro Mollá Descals</b>                  Universidad de Castilla La Mancha</p>	
<b>I. INTRODUCCIÓN</b>	<b>187</b>
<b>II. LA DIRECCIÓN DE LA BÚSQUEDA EXTERNA DE INFORMACIÓN</b>	<b>187</b>
<b>III. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN EMPÍRICA</b>	<b>189</b>
<b>IV. RESULTADOS</b>	<b>190</b>
<b>V. CONCLUSIONES</b>	<b>192</b>
<b>VI. BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>193</b>
<b>RETHINKING THE CONCEPT OF MARKET ORIENTATION IN THE PORTUGUESE NON-PROFIT SECTOR: AN EXPLORATORY STUDY</b>	<b>195</b>
<p><b>José Carlos Pinho</b>                  Universidade do Minho, Braga, Portugal</p> <p><b>Isabel Macedo</b>                  University of Warwick, United Kingdom</p>	
<b>I. INTRODUCTION</b>	<b>197</b>
<b>II. MARKETING IN THE NON-PROFIT SECTOR</b>	<b>197</b>
<b>III. DEFINING THE MARKET ORIENTATION CONSTRUCT</b>	<b>199</b>
<b>IV. RESEARCH PROPOSITIONS</b>	<b>200</b>
<b>V. METHODOLOGY AND CONSTRUCT DEVELOPMENT</b>	<b>201</b>
<b>VI. REFERENCES</b>	<b>203</b>

<b>PERCEPCIÓN DEL CONSUMIDOR EUROPEO SOBRE LA BIOTECNOLOGÍA. IMPLICACIONES DE MARKETING</b>	<b>207</b>
<b>Angel Ortiz Sánchez</b> <b>Manuel Recio Menéndez</b> Universidad de Almería	
<b>I. INTRODUCCIÓN</b>	<b>209</b>
<b>II. JUSTIFICACIÓN DEL ANÁLISIS Y REVISIÓN DE LA LITERATURA</b>	<b>209</b>
2.1. Conocimiento de la nueva biotecnología (NB).	209
2.2. Percepción y actitud ante la nueva biotecnología.	210
2.3. Argumentos de fundamentan actitudes de rechazo hacia la NB.	212
2.4. Comunicación e información sobre la nueva biotecnología.	212
<b>III. METODOLOGÍA</b>	<b>213</b>
3.1. El estudio	213
<b>IV. RESULTADOS</b>	<b>214</b>
4.1. Análisis discriminante	215
<b>V. CONCLUSIONES Y LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN</b>	<b>218</b>
<b>VI. BIBLIOGRAFIA</b>	<b>218</b>
<b>VII. ANEXO I: CUESTIONARIO</b>	<b>220</b>
<b>EL BRANDING EN LAS CADENAS HOTELERAS</b>	<b>221</b>
<b>Onofre Martorell</b> Universidad de Las Islas Baleares	
<b>I. IMPORTANCIA DEL BRANDING EN LA INDUSTRIA TURÍSTICA</b>	<b>223</b>
<b>II. EVOLUCIÓN DE LAS MARCAS EN EL SECTOR HOTELERO</b>	<b>223</b>
<b>III. ESTRATEGIAS DE CREACIÓN DE MARCAS EN EL SECTOR HOTELERO.</b>	<b>224</b>
<b>IV. VENTAJAS E INCONVENIENTES DEL BRANDING EN LA INDUSTRIA HOTELERA.</b>	<b>224</b>
4.1. Ventajas.	224
4.2. Inconvenientes.	225
<b>V. EL TOP 10 MUNDIAL Y SU ESTRATEGIA DE MARCAS.</b>	<b>225</b>
5.1. Propiedad norteamericana.	226
5.2. Propiedad europea.	227
<b>VI. CONCLUSIONES</b>	<b>230</b>
<b>VII. BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>232</b>

# **COMPETITIVIDAD Y ESTRATEGIAS DE MARKETING EN EL SECTOR DE LAS TELECOMUNICACIONES EN ESPAÑA**

**Lourdes Rivero Gutiérrez**

Universidad Complutense de Madrid

**Jaime Manera Bassa  
Maria De Vicente y Oliva**

Universidad Rey Juan Carlos

## **RESUMEN**

**Descripción de las distintas estrategias de marketing identificadas mediante un estudio gráfico comparativo de los principales operadores de telecomunicaciones en España, con el fin de determinar la estructura competitiva del mercado y establecer una estrategia de marketing viable.**

## **ABSTRACT**

**Description of the different strategies of marketing identified by means of a graphical comparative study of the principal operators of telecommuncations in Spain, in order to determine the competitive structure of the market and to establish a strategy of viable marketing.**

## I. INTRODUCCIÓN

En España, 1999 ha sido el primer año de liberalización plena del sector de las telecomunicaciones. La competencia ha comenzado a aflorar en mercados que tradicionalmente se habían configurado como un monopolio, aunque aún de forma muy incipiente, ya que no todos los operadores están activos a pesar de tener título habilitante.

La ruptura del monopolio motivó la aparición de numerosas empresas deseosas de participar de las abundantes oportunidades que el sector ofrecía, lo que provocó un fervor y entusiasmo, en muchos casos excesivo, que ha dificultado al mercado conocer con claridad las distintas alternativas que los operadores daban a conocer mediante fuertes campañas publicitarias y agresivas promociones. Este ataque al que se encuentran sometidos los consumidores ha generado un fuerte dinamismo, tanto por la avalancha de nuevos clientes que demandan estos novedosos productos en continuo lanzamiento, como por su volatilidad ante la facilidad de cambiarse de operador ante una oferta irresistible.

En un primer momento, esta confusión pudo resultar muy atractiva para captar cuota de mercado de una forma rápida, pero a medida que la situación se ha ido estabilizando, la fidelización se ha convertido en un reto, para lo que es necesario saber qué valoran nuestros clientes y sus principales motivaciones a la hora de elegir su operador de telecomunicaciones.

Ante esta situación, resulta imprescindible tratar de conocer cuáles son los principales operadores de telecomunicaciones e identificar su posicionamiento en el mercado en base a las estrategias competitivas y acciones comerciales que desarrollan.

Mediante un estudio sectorial pormenorizado de los agentes involucrados en cada tipo de negocio asociado a las telecomunicaciones (telefonía fija, telefonía móvil, servicios de internet y servicios audiovisuales), tanto enfocado desde la oferta (competidores) como desde la demanda (segmentos de mercado), se han establecido, de forma objetiva, criterios explicativos que nos permitan realizar un estudio comparativo de los operadores más representativos a través de la utilización de la Matriz de Atractividad-Competitividad (McKinsey), una metodología que, aunque clásica, está suficientemente probada y demostrada su solidez, así como su válida aplicación en problemas de toma de decisión multicriterio.

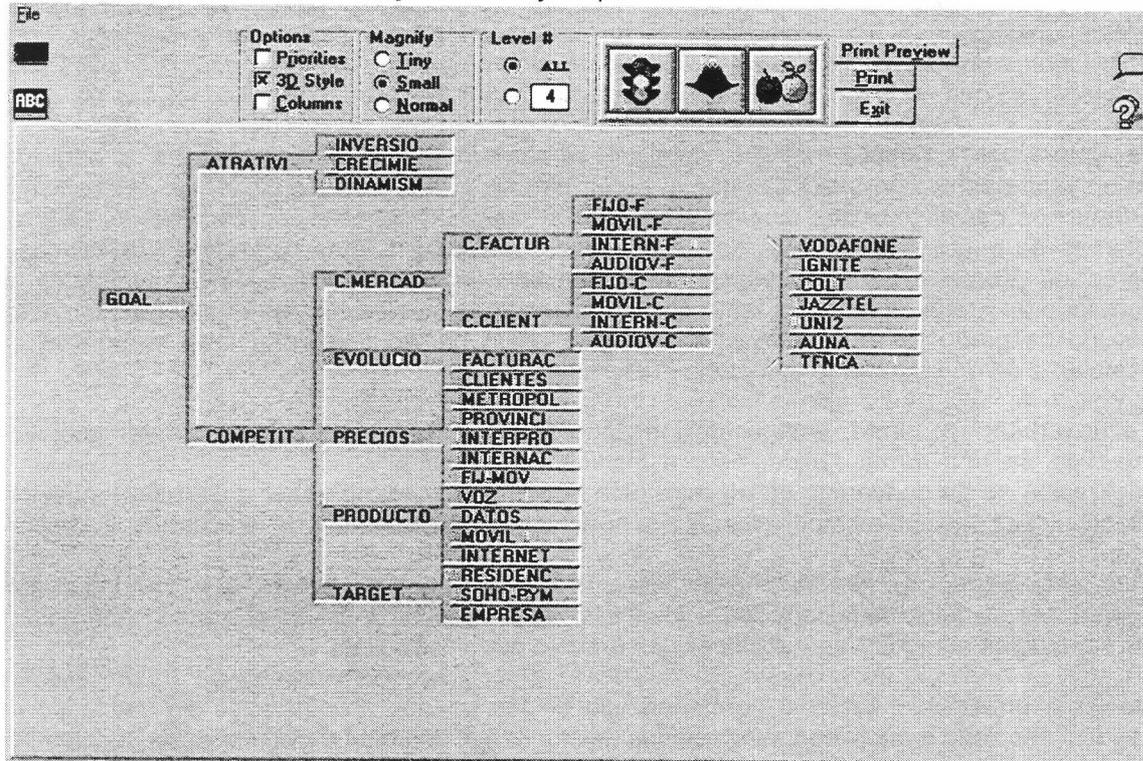
Para la modelización de la Matriz de McKinsey se ha optado por el A.H.P., proceso analítico-jerárquico desarrollado por Saaty en 1977 en la Warton Business School, basado en la asignación para la resolución de un problema de decisión multicriterio, de un árbol jerárquico con criterios alternativos. Asimismo, utilizando el autovector y autovalor de la matriz de criterios alternativos se obtiene una solución priorizada y un índice de incosistencia, lo que da una mayor robusted al modelo.

Como podrá observarse, esta matriz requiere de la investigación de un conjunto muy amplio de factores ponderados de forma objetiva. En el eje de abscisas se representa la "competitividad de la empresa" como resultado de la consideración de variables tales como la cuota de mercado y evolución interanual en términos de facturación y número de clientes, la competitividad en precios y producto y el grado de diversificación de su mercado objetivo. En el eje de ordenadas se explica la "atractividad del sector" a través del grado de dinamismo del mercado en cuanto al volumen de la inversión en publicidad, la tasa de crecimiento general del mercado y el peso de las inversiones realizadas por los operadores para la dotación de sus propias infraestructuras de telecomunicaciones (Fig. 1).

Los gráficos no muestran posiciones en valores absolutos, sino que reflejan posiciones relativas que permiten la comparación de los distintos operadores considerados como posibles alternativas. Para conseguir cierta homogeneidad en el estudio, sólo se han incluido aquellos operadores que, representado de forma global el 100% del mercado, mantienen una

participación activa y dinámica en la práctica totalidad de los negocios existentes y disponen de capacidad para desarrollar sus propios productos como proveedores.

Figura 1. Arbol jerárquico del modelo

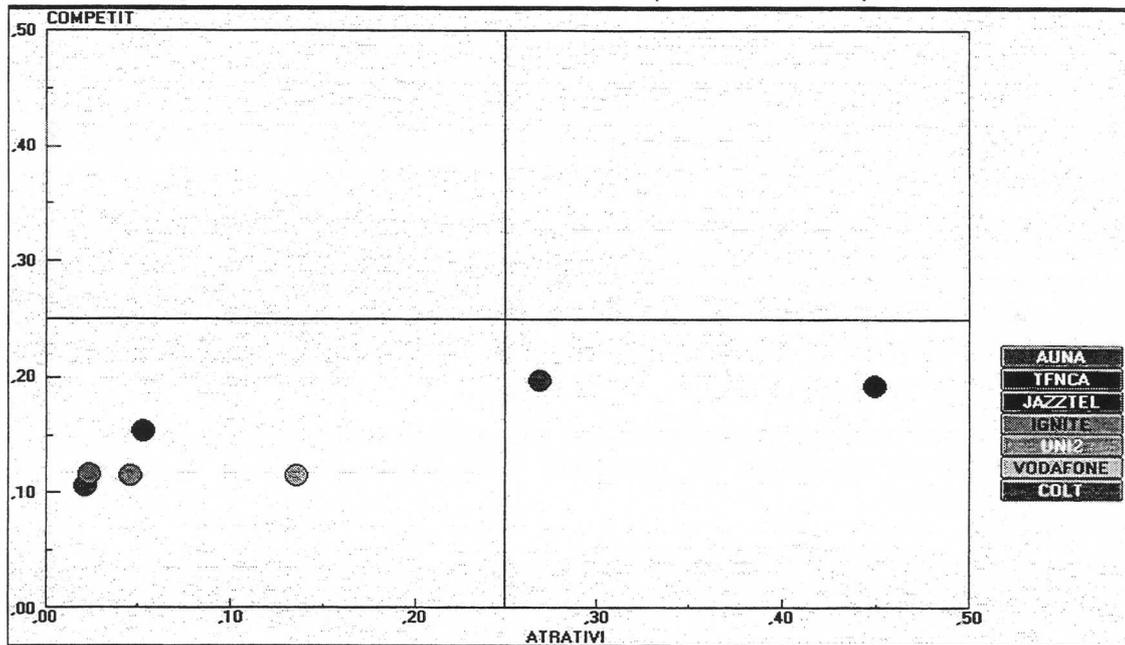


Tal y como muestra la matriz global del estudio (Fig. 2), Telefónica y Auna son los operadores más atractivos y con mayor peso en el sector, aunque con claro liderazgo del primero, que mantiene su posición dominante gracias a fuertes inversiones en publicidad y a la disponibilidad de su propia red de telecomunicaciones.

Sin embargo, el fuerte crecimiento experimentado por Auna desde su entrada en el mercado le ha permitido alcanzar un nivel de competitividad superior al de otros participantes, incluido el líder.

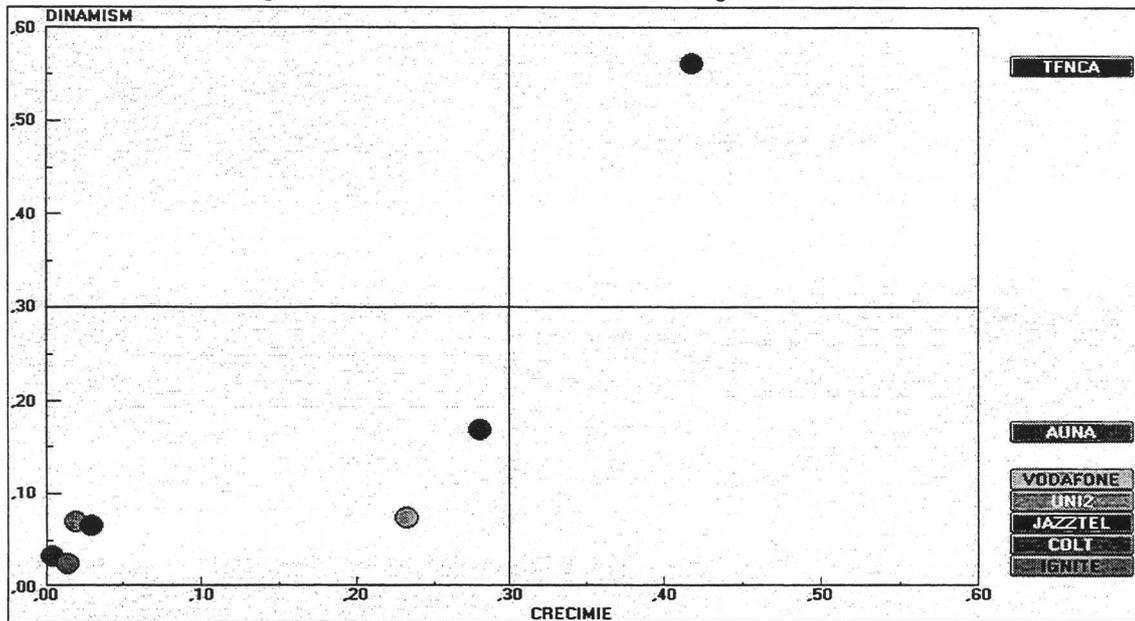
El resto de operadores mantienen una posición secundaria por su corta trayectoria en el sector y por las fuertes barreras de entrada a las que tienen que hacer frente para desarrollar su actividad ante la falta de infraestructura propia y recursos económicos.

Figura 2. Matriz "Atractividad del sector –Competitividad de los operadores"



Respecto al resto de matrices, se observan claros posicionamientos para cada uno de los operadores en estudio, que pasamos a definir a continuación (Figs. 3 a 8):

Figura 3. Matriz "Dinamismo – Crecimiento global del sector"



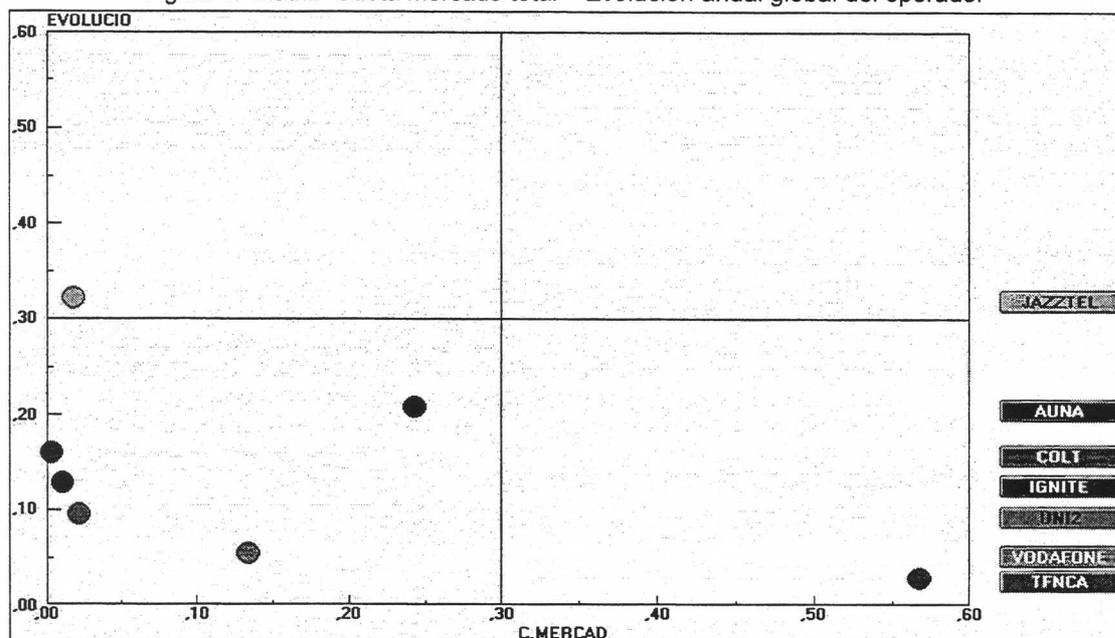
## II. TELEFÓNICA

Es el mejor operador en términos globales, según los criterios de atractividad-competitividad establecidos para este análisis, siendo, por tanto, la mejor alternativa entre los operadores que actualmente ofrecen servicios de telecomunicaciones en España, por su diversificada oferta y su aún dominante posición respecto a sus competidores.

La ruptura del monopolio no le ha hecho perder su posición dominante en el mercado, aunque poco a poco los nuevos operadores van restándole protagonismo captando nuevos clientes de forma progresiva. Mantiene una estrategia reactiva de defensa ante los sucesivos ataques a los que se encuentra sometido y a los que sólo puede hacer frente gracias a su consolidada situación financiera, que le permite contrarrestar en cierto modo su falta de dinamismo y competitividad.

Su estrategia como operador global se basa en una diferenciación por producto y servicios de calidad, con fuertes inversiones en publicidad y desarrollo de nuevas tecnologías para mantener su liderazgo.

Figura 4. Matriz "Cuota mercado total – Evolución anual global del operador"



## III. AUNA

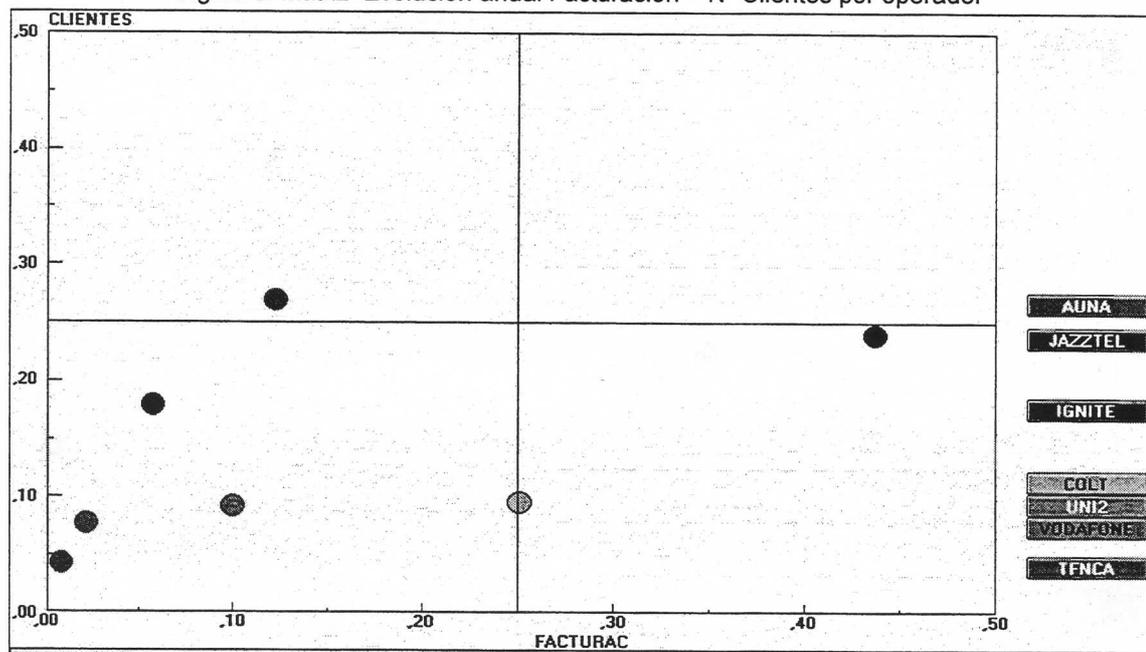
Se perfila como la clara alternativa al operador dominante, con una clara estrategia individualizada para cada negocio y segmento de mercado identificado. Junto a Telefónica, son los únicos operadores realmente globales, tanto a nivel de demanda como en cuanto al desarrollo de productos, no sólo en telefonía fija y móvil, sino también relativos a servicios de internet y audiovisuales.

Su fuerte dinamismo y excelente imagen en el sector le facilita posicionarse muy cerca del líder y mantener una estrategia de ataque constante y certera que le ha permitido ser el operador más competitivo del sector, incluso por encima de Telefónica. Esta estrategia se basa en encontrar una debilidad intrínseca en la fortaleza del líder en la que tenga escasas o nulas

posibilidades de reacción para atacarla de forma directa y sin dispersión, pues de lo contrario beneficiaría al oponente al disponer de más recursos y notoriedad.

El éxito de las campañas publicitarias realizadas con motivo del lanzamiento del servicio de telefonía fija 1050 para el segmento residencial y la entrada de Amena en la telefonía móvil, le ha permitido incrementar exponencialmente su cartera de clientes, así como la tasa de penetración, aunque no los ingresos en la misma proporción. Por ello, su estrategia comercial futura deberá centrarse en incrementar la facturación de los clientes captados, mejorando el consumo medio por usuario.

Figura 5. Matriz "Evolución anual Facturación – N° Clientes por operador"



#### IV. VODAFONE

Su misión es convertirse en un operador global, aunque en la actualidad todavía tiene que salvar algunas barreras de entrada que le permitan participar plenamente en determinadas áreas de negocio, como es la telefonía fija.

Su estrategia, aunque proactiva y orientada a captar a corto plazo cuota de mercado al operador dominante, se materializa en campañas poco agresivas y un crecimiento moderado ralentizado por la falta de infraestructuras propias. No mantiene una estrategia de marketing-mix definida, lo que debilita su posicionamiento, al no destacar ni por producto ni por precio respecto al resto de competidores.

#### V. UNI2

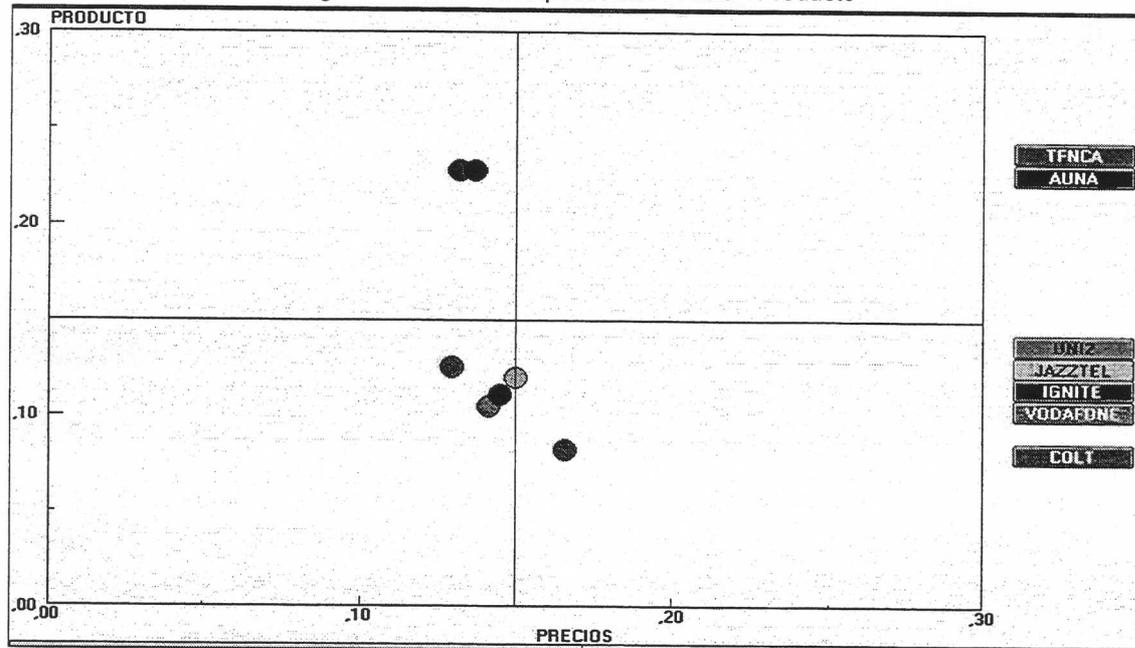
Es uno de los operadores de nicho con más dispersión en cuanto a la amplitud de su mercado objetivo y al número de negocios en los que participa por su orientación hacia la globalidad.

A pesar de su dilatada trayectoria en el sector respecto a otros de sus competidores, no parece mantener aún una estrategia comercial suficientemente estable que le permita aunar recursos para mejorar sus resultados económicos y posicionamiento relativo.

## VI. BT - IGNITE

A pesar de los importantes apoyos internacionales de los que dispone, actúa como un operador de nicho más, sin diferenciarse en ninguno de los negocios en los que participa. Ante las dificultades de operar a nivel global sin una estrategia comercial clara, abandona el mercado residencial y reorienta su actividad hacia el segmento empresarial, no resultando aún una seria amenaza por su falta de agresividad y dinamismo.

Figura 6. Matriz "Competitividad Precio - Producto"



## VII. COLT

Su objetivo como operador de nicho es muy concreto: la captación de clientes de gran valor (grandes empresas) gracias a precios muy competitivos y a una estrategia de marketing-mix perfectamente definida para su target, sin dispersión, lo que le permite a su vez incrementar la facturación sin realizar grandes inversiones en publicidad. Su estrategia futura es alcanzar un mayor dinamismo, aumentando los ingresos con la comercialización y desarrollo de proyectos empresariales de gran envergadura.

## VIII. JAZZTEL

Sus agresivas acciones de marketing le han permitido posicionarse, en muy poco tiempo, como uno de los operadores más eficaces y perturbadores dentro del sector. Mantiene una posición de liderazgo dentro del nicho donde desarrolla su actividad (pymes y residenciales), con un crecimiento exponencial de la facturación y cartera de clientes motivado por su también más que agresiva política de precios. En una segunda fase debería centrarse en captar un mayor número de usuarios del segmento residencial para optimizar la cartera de clientes.

(Fig. 7.) Matriz "Competitividad en precios – Mercado objetivo"

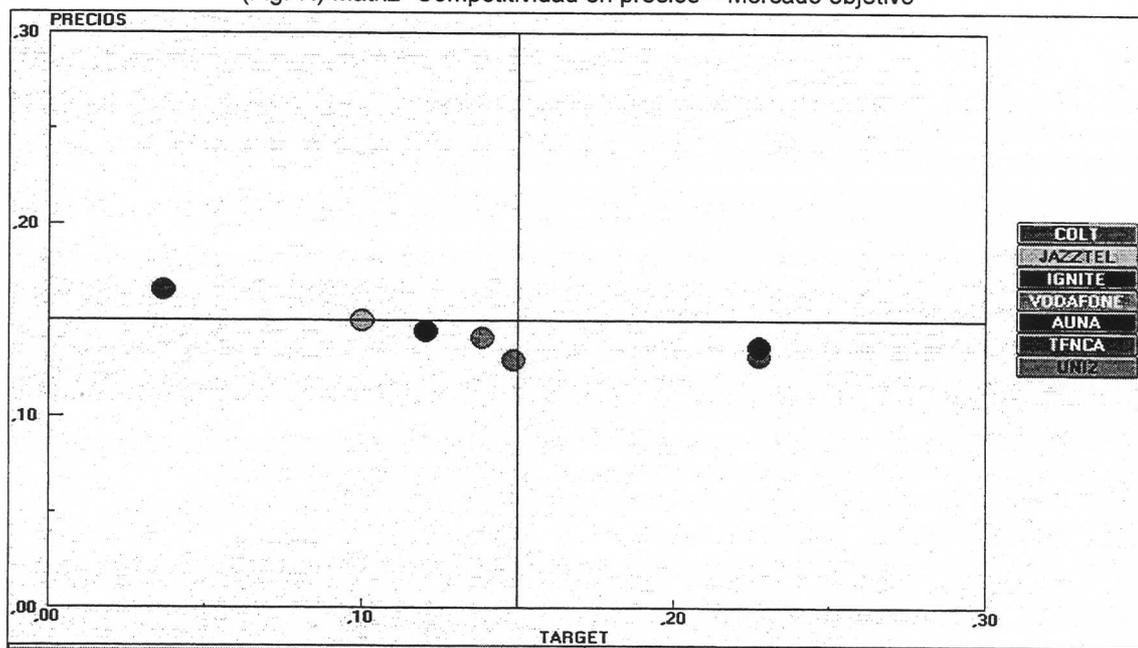
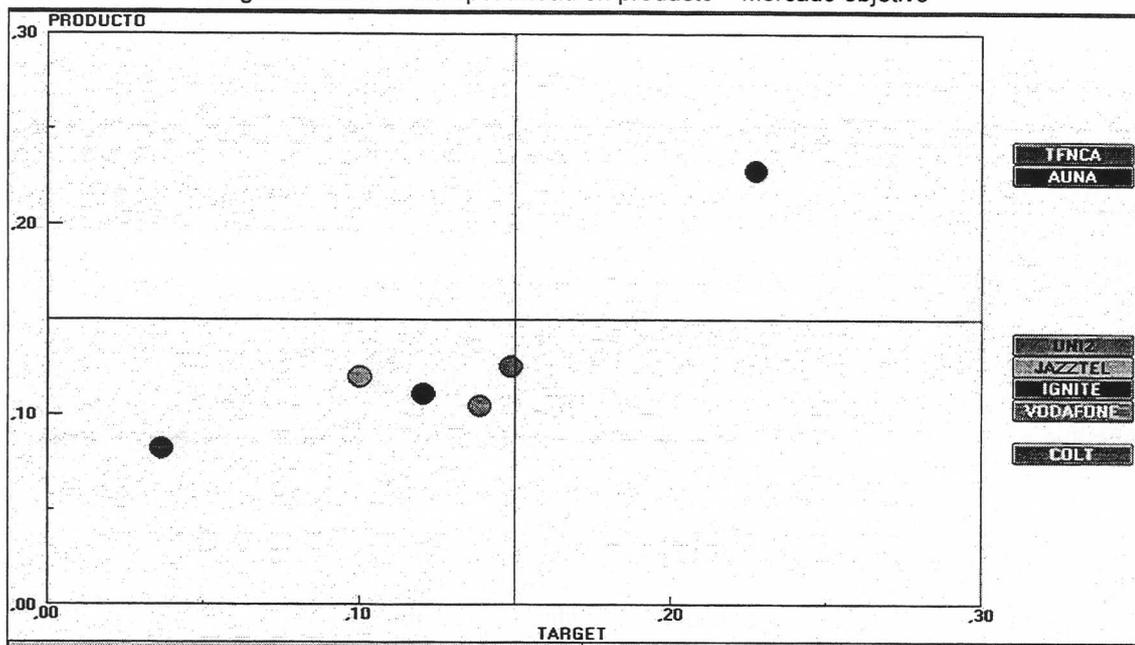


Figura 8. Matriz "Competitividad en producto – Mercado objetivo"



## IX. BIBLIOGRAFIA

- ABRIL, INÉS (2001), "El mundo descubre el móvil UMTS", *Cinco Días*, 26 Marzo, p. 14.
- (2001), "Un nacimiento para la polémica", *Cinco Días*, 26 Marzo 2001: 15.
- AIRTEL (2001), "Informe comercial de Airtel", Madrid. Octubre.
- AMENA [en línea] <<http://www.amena.com>>. [16/12/2000].
- AUNA [en línea] <<http://www.auna.es>>. [16/12/2000].
- BARBA-ROMERO, S. y POMEROL, J.C. (1997), "Decisiones multicriterio. Fundamentos teóricos y utilización práctica", *Colección de Economía*. Universidad de Alcalá. Madrid.
- BT (2000), Departamento de Comunicación y Atención al cliente. Madrid. Noviembre.
- BT (2000), "Informe comercial". Madrid. Noviembre.
- COLT (2000), Departamento de Comunicación y Atención al cliente. Madrid. Diciembre.
- (2000), "Informe comercial". Madrid. Diciembre.
- COMISIÓN DEL MERCADO DE LAS TELECOMUNICACIONES (CMT). "Informe anual de la Competencia en el mercado de las Telecomunicaciones". Madrid. 1998, 1999 y 2000.
- (2001), "Informe de la Competencia en el mercado de las Telecomunicaciones Móviles". Madrid, 16 enero.
- CUESTA, CARMEN L. (2001), "Nos convertiremos en una alternativa real a Telefónica este año". *Cinco Días*. 26 Marzo, p. 18.
- DBK (2000), *Informe de Servicios de Telecomunicaciones*, Madrid, Abril, 4ª edición.
- DYER, ROBERT. F. y FORMON, ERNEST H. (1991), *An analytic approach to marketing decisions*. Prentice-Hall International. U.K.
- HAX, A.C. y MAJLUF, N.S. (1990), "The use of the growth-share matrix in strategic planning", en *Strategic Planning: models and analytical techniques*, R.G. Dyson. Wiley, Chichester. U.K. 1990.
- "The use of the industry attractiveness-business strength in strategic planning", en *Strategic Planning: models and analytical techniques*, R.G. Dyson. Wiley, Chichester. U.K. 1990.
- HOFER, C.W. y SHENDEL, D. (1978), *Strategy formulation: analytical concepts*, West Publishing. St. Paul. 1978.
- JAZZTEL (2000), Departamento de Comunicación y Atención al cliente. Madrid. Noviembre.
- (2000), Departamento de Relaciones con el Inversor. Madrid. Noviembre.
- KOTLER, P. (1985), "Dirección de mercadotecnia". Diana. México.
- RETEVISIÓN (2000), Departamento de Relaciones Públicas y Atención al cliente. Madrid. Diciembre.
- (2001), "Informe comercial de Retevisión". Madrid. Enero.
- [en línea] <<http://www.retevisión.es>>. [16/12/2000].
- RIBAGORDA, C. y Curdi, M. (2001), "Telefónica Móviles: Cómo crear un ejército de 25 millones de clientes". *Capital*. Abril, pp. 28-32.
- RUIZ DEL ARBOL, A. y ABRIL, I. (2001), "Retevisión redefine sus objetivos por la rigidez de los precios de interconexión". *Cinco Días*, 6 abril, p. 2.
- SAATY, T.L. (1980), *The Analytic Hierarchy Process*. McGrawHill.
- (1995), "Decision Making for Leaders: The Analytic Hierarchy Process for decisions in a complex world", *RWS Publications*, 3<sup>rd</sup> Edition. Pittsburgh. U.S.A.
- TELEFÓNICA DE ESPAÑA (2001), Departamento de Atención al cliente. Madrid. Enero.
- TELEFÓNICA MÓVILES (2001), Departamento de Atención al cliente. Madrid. Enero.
- Uni2 (2000), Departamento de Comunicación y Atención al cliente. Madrid. Noviembre.
- "Informe comercial de Uni2". Madrid. Noviembre.
- VILLALOBOS, R., MARTIN, E. y MARCELO, J.F. (2001), "Cómo abaratar su factura de teléfono". *Capital*. Febrero, pp. 82-93.
- VINCKE, PHILLIPPE (1992), *Multicriteria Decision-AID*, John Wiley & Sons Ltd. U.K.
- WANADOO [en línea] <<http://www.wanadoo.es>>. [07/11/2000].

## ÍNDICE DE AUTORES

---

ALVARADO; URSULA; Texas A&M University, Estados Unidos de Norteamérica	111
BLASCO LÓPEZ, FRANCIS; Universidad Complutense de Madrid, España	99
DE VICENTE Y OLIVA, MARÍA; Universidad Rey Juan Carlos, España	89
DUBROVSKI, DRAGO; College of Management in Koper, Slovenia	177
FARHANGMEHR; MINOO; Universidade do Minho, Braga, Portugal	133
GALVAN GUIJO, PEDRO; Universidad Complutense De Madrid, España	55
HANSEN, TORBEN; Copenhagen Business School, Dinamarca	35
JIMÉNEZ ZARCO, ANA ISABEL; Universidad de Castilla La Mancha, España	121
KOTZAB, HERBERT; Copenhagen Business School, Dinamarca	111
LLORENS MARÍN; MIGUEL; Universidad Complutense de Madrid, España	141
MACEDO, ISABEL; University of Warwick, Reino Unido	195
MADLBERGER; MARIA; Vienna University, Austria	111
MALHEIRO, ALEXANDRA; Instituto Politécnico do Cávado e do Ave, Barcelos, Portugal	133
MANERA BASSA, JAIME; Universidad Rey Juan Carlos, España	89
MARTÍNEZ DEL RÍO, JAVIER; Universidad de Almería, España	13
MARTORELL, ONOFRE; Universidad de Las Islas Baleares, España	221
MOLLÁ DESCALS, ALEJANDRO; Universidad de Castilla La Mancha, España	185
OJEDA AMOR, JAVIER; Albergue Juvenil de Aguadulce, España	165
ORTEGA BUESO, MARTA; Universidad de Extremadura, España	79
ORTEGA MARTÍNEZ, ENRIQUE; Universidad Complutense de Madrid, España	153
ORTIZ SÁNCHEZ, ÁNGEL; Universidad de Almería, España	207
PASCUAL CAMINO, RAFAEL; Universidad Complutense de Madrid, España	55
PÉREZ CABAÑERO, CARMEN; Universidad de Castilla La Mancha, España	185
PÉREZ DEL CAMPO, ENRIQUE; Universidad Complutense de Madrid, España	65
PINHO, JOSÉ CARLOS; Universidade Do Minho, Braga, Portugal	195
RECIO MENÉNDEZ, MANUEL; Universidad de Almería, España	13 y 207
RIVERO GUTIÉRREZ, LOURDES; Universidad Complutense de Madrid, España	89
ROMÁN GONZÁLEZ; M <sup>a</sup> VICTORIA; Universidad de Almería, España	165
ROSADO RODRÍGUEZ, JOSÉ LUIS; Universidad de Extremadura, España	79 y 153
SALES BAPTISTA, CRISTINA; Luleå University of Technology, Suecia	45
SOARES, ANA MARÍA; Universidade do Minho, Braga, Portugal	133
TATO JIMÉNEZ, JUAN LUIS; Universidad de Extremadura, España	79
TOLLIN, KARIN; Copenhagen Business School, Dinamarca	23



Con la colaboración del  
**Vicerrectorado de Investigación**  
de la **Universidad Complutense de Madrid**

