



UNIVERSIDAD DE SEVILLA

Departamento de Administración de Empresas y Comercialización e Investigación de
Mercados (Marketing)

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

Curso de doctorado en Dirección de Empresas y Gestión de Marketing

Efectos de la Liberalización de la Concesión de la Venta de Automóviles sobre la Estructura de Mercado y la Cadena Logística de la Industria: un estudio desarrollado en el mercado portugués

TESIS DOCTORAL PRESENTADA POR:
PEDRO D'ALTE BÁRTOLO PIRES DE LIMA

DIRECTORES:
PROF. DR. ANTONIO NAVARRO GARCÍA
PROF. DR. MANUEL REY MORENO
PROF^a DR^a ANNETTE GERTRUD ELISABETH BONGARDT

Sevilla, Octubre de 2015



UNIVERSIDAD DE SEVILLA

Departamento de Administración de Empresas y Comercialización e Investigación de
Mercados (Marketing)

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

Curso de doctorado en Dirección de Empresas y Gestión de Marketing

**Efectos de la Liberalización de la Concesión de la Venta de Automóviles
sobre la Estructura de Mercado y la Cadena Logística de la Industria: un
estudio desarrollado en el mercado portugués**

TESIS DOCTORAL PRESENTADA POR:
PEDRO D'ALTE BÁRTOLO PIRES DE LIMA

DIRECTORES:
PROF. DR. ANTONIO NAVARRO GARCÍA
PROF. DR. MANUEL REY MORENO
PROF^a DR^a ANNETTE GERTRUD ELISABETH BONGARDT

Sevilla, Octubre de 2015

AGRADECIMIENTOS

En un estudio que versa sobre un sector de gran importancia económica, a escala mundial, y que integra diversos marcos teóricos, toda ayuda es importante, e incluso indispensable. Son varias las personas y entidades que han contribuido a la elaboración de este trabajo, a quienes no quiero dejar de agradecer su apoyo.

Al Prof. Dr. Antonio Navarro García, director y tutor de mi trabajo de doctorado.

A António Caxaria, Margarida Rodrigues y António Manuel Teixeira, así como a todos mis colegas de la parte curricular de este curso de doctorado, por todo el apoyo que me han brindado.

Al Prof. Dr. José Pagés y Madrigal (Universidade Moderna) por su preciosa ayuda en la elección del tema.

A la Prof.^a Dra. Annette Bongardt (London School of Economics and Political Sciences – European Institute) codirectora de mi trabajo de doctorado.

Al Prof. Dr. Manuel Rey Moreno, codirector de mi trabajo de doctorado.

Al Prof. Dr. Augusto Mateus (Instituto Superior de Economia e Gestão) y a la Sociedad de Consultores Augusto Mateus & Associados.

A Prof. Dr. Rui Baptista, Prof. Dr. Paulo Ferrão, Prof. Dr. António Miguel Amaral y al IN+ – Centro de Estudos em Inovação, Tecnologia e Políticas de Desenvolvimento.

A António Cavaco, Helder Pedro, Catarina Correia y a la ACAP (Associação Automóvel de Portugal) por todo el importante apoyo que me han dado.

A José Rui Felizardo, Luís Reis, Teresa Morais da Costa y a INTELI por la documentación esencial que me facilitaron para realizar mi trabajo de doctorado.

Al Prof. Dr. Carlos Monteiro (Departamento de Ingeniería y Gestión del Instituto Superior Técnico).

A Prof. Dr. José Carlos Maia, tutor de mi trabajo fin de máster.

A Jane Trace y al ICDP (International Car Distribution Programme) por la documentación que me facilitaron.

A Alberto Piris Guerra por la traducción de mi trabajo al castellano.

A las Profesoras Rachel Evans, Clara Raposo y Ana Lúcia Martins (Instituto Superior de Ciências do Trabalho e Empresa de la Universidad de Lisboa).

A António Chora (AutoEuropa).

A Sílvia Alves, que fue mi compañera en el Instituto de Secundaria de Mem Martins.

A João Castello-Branco, de Santogal Empresas.

A los 11 expertos que compusieron el panel para la validación del cuestionario: Rui Baptista, Maria Isabel Pedro, Georg Dutschke, Margarida Catalão Lopes, Joaquim Catalão Lopes, Ana Lúcia Martins, Casimiro Ramos, Clara Raposo, José Figueiredo, Fernando Cruz y João Lourenço.

A los profesionales del sector de ventas de automóviles nuevos que participaron en el pre-test: Luís Pissarra, Carlos Amaro, Neto Rebelo, Carlos Pinto Coelho, Eurico Amaral, Paulo Costa, João Esteves, Daniel Valente, Bruno Vaqueiro y Fernando Dias.

A Vítor Ruivo, João Reis, Carina Garcez, Rute Flores y a MarketWare por la colocación del cuestionario en una página de Internet, el envío de los correos electrónicos y la recogida de datos.

A Alexandra Cardoso.

A Isabel Flores, compañera de curso, por la preciosa ayuda que me brindó en el tratamiento de los datos.

A Edite Guedes y Paulo Carvalho (Caixa – Banco de Investimento).

A Luís Pissarra y a la sociedad M. Pissarra & Filhos.

A la Prof.^a Dra. Tereza Ventura por su ayuda en la fase de validación del cuestionario

A la Biblioteca Almada Negreiros (Nova School of Business & Economics).

A Liliana Brito (Santogal V).

A Luís Filipe São Marcos (Aruncauto S. A. – Figueira da Foz: representante Toyota).

Al encuestado que solicitó mantener el anonimato (Grupo Automóveis do Mondego - Concessionário Peugeot).

A José Barros Rodrigues (Centro Porsche de Faro).

Al encuestado que solicitó mantener el anonimato (Auto Bemguiados).

Al encuestado que solicitó mantener el anonimato (Melisauto S.A. - Concessionário Toyota).

Al encuestado que solicitó mantener el anonimato (Nabeirauto - Comércio e Reparação de Automóveis, Lda.).

A Pedro Silva (Caetano Auto – Porto).

Al encuestado que solicitó mantener el anonimato (Mercedes-Benz Comercial, Lda.).

A mi padre, Marínus Pires de Lima, y a mi madre, Maria Otilia Pires de Lima.

Quería dedicar este trabajo a mi abuela, Maria Helena Pires de Lima, que ya no se encuentra entre nosotros, pero que siempre me animó a realizar mi trabajo de doctorado.

RESUMEN

El día 1 de octubre de 2002 entró en vigor una nueva legislación, destinada a la reglamentación de la distribución y venta de vehículos automóviles nuevos, así como el servicio postventa, y la venta de piezas de repuesto: el Reglamento (CE) nº 1400/2002. Este marco legislativo permaneció en vigor hasta el día 31 de mayo de 2013, en lo que concierne únicamente a la regulación de la venta de automóviles nuevos, siendo sustituido por el Reglamento (UE) nº 330/2010, de carácter genérico. Los principales objetivos de esta nueva norma residían en intentar resolver parte de los problemas observados a nivel de las ventas transfronterizas, de la competencia en los servicios postventa y de la necesidad de reforzar la posición de los concesionarios con respecto a los constructores. El ámbito de este estudio es la construcción de dos modelos teóricos y el planteamiento de diversas hipótesis basadas en la teoría, considerando como variables independientes el nivel de satisfacción atribuido a escenarios legislativos alternativos en relación a la legislación actualmente vigente (basado en cinco diferentes escenarios legislativos concebidos en un estudio llevado a cabo por la consultora Andersen), así como el hecho de que un punto de venta de automóviles nuevos se encuentre en una situación de exclusividad, o represente, venda y ofrezca servicios de postventa de varias marcas (punto de venta multimarca). Una de las modificaciones que se producen en 2002 con la alteración del marco legislativo fue que los fabricantes dejaron de tener la posibilidad de imponer contractualmente a los concesionarios la obligación de exclusividad, es decir, de comercializar únicamente su marca. Así, estos dos modelos pretenden mostrar cuál es el impacto en el nivel de satisfacción atribuido por los encuestados en relación al escenario legislativo actualmente vigente, y al hecho de que un punto de venta esté en exclusividad o sea de tipo multimarca, influyendo en las diversas variables que sirven de base teórica a ambos modelos, en particular la *Performance*, o nivel de desempeño, obtenida por los puntos de venta. El marco teórico adoptado integra el Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter en ambos modelos, la Teoría de los Recursos y las Capacidades y la Teoría de las Capacidades Dinámicas en el primer modelo, así como la Teoría de la Agencia y la Teoría de los Costes de Transacción en el caso del segundo modelo. También se procura testar las relaciones que se establecen entre las otras diferentes variables que constituyen los dos modelos, con objeto de validar, o no, hipótesis basadas en la teoría e inherentes a los marcos teóricos que subyacen a ambos modelos; es decir, someter a prueba la aplicabilidad de los marcos teóricos considerados en esta investigación al sector de las ventas de automóviles

nuevos en Portugal. El método de recogida de información es la investigación por cuestionario, y las herramientas estadísticas utilizadas en el tratamiento de los datos son los programas SPSS versión 20 y SmartPLS 3.2.1.

PALABRAS-CLAVE (KEYWORDS):

Sector automóvil

Competencia Monopolística

Gestión de la cadena de suministro

Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter

Teoría de la Agencia

Teoría de los Costes de Transacción

Teoría de los Recursos y las Capacidades

Teoría de las Capacidades Dinámicas

ABSTRACT

On October 1, 2002 the Regulation (EC) No. 1400/2002 came into effect, a new legislation regulating the distribution and sale of new motorized vehicles, as well as the after-sales service, and the sale of spare parts. This legislative framework remained in force until May 31, 2013, only regarding the regulation of the sales of new vehicles, being replaced by the generic Regulation (EU) No. 330/2010. The main objectives of this new regulation were: to try to solve part of the problems occurring in cross-border sales, the competition in after-sales services, and the need to strengthen the position of dealers when compared to manufacturers. The scope of this study is the construction of two theoretical models, and the placement of several hypotheses based on the theory. The independent variables are the level of satisfaction assigned to alternative legislative scenarios, under the laws currently in force (based on five different legislative scenarios designed by a study carried out by the Andersen consulting company), and the fact that a selling place for new vehicles is either exclusive, or represents, sells, and provides after-sales services for more than one brand (multi-brand point of sales). One of the changes that occurred in 2002, with the change of the legislative framework, was that manufacturers no longer have the possibility to contractually impose on dealers an obligation of exclusivity, i.e., to sell only their brand. Therefore, these two models try to show how the impact of the satisfaction level stated by the respondents regarding the legislative scenario currently in force, and the fact that a sales point is exclusive or the multi-brand type influence the various variables theoretically supporting both models, namely the performance level achieved by the sales points. The theoretical framework to be adopted includes the Five Forces of Porter Model in both models, the Resource Based View, the Dynamic Capabilities View in the first model, and the Agency Theory and the Transaction Costs Theory in the second model. We also aim to test the relationships established between the other different variables that make up the two models in order to validate, or not, the assumptions based on the theory and inherent to the theoretical frameworks supporting both models, i.e., we intend to test the applicability of the theoretical frameworks considered in this research to the new vehicle selling industry in Portugal. The information collection method is the research by questionnaire, and the statistical tools to be used in the treatment of the data are the SPSS version 20, and the SmartPLS 3.2.1.

KEYWORDS:

Automobile Market

Monopolistic Competition

Supply Chain Management

Five Forces of Porter Model

Agency Theory

Transaction Costs Theory

Resource Based View

Dynamic Capabilities View

ÍNDICE GENERAL

CAPÍTULO I

| | |
|--|---|
| INTRODUCCIÓN | 1 |
| I.1 JUSTIFICACIÓN DEL TEMA Y DEFINICIÓN DEL PROBLEMA | 1 |
| I.2 OBJETIVO GENERAL | 3 |
| I.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS | 3 |
| I.4 ESTRUCTURA DEL TRABAJO | 4 |

CAPÍTULO II

| | |
|---|----|
| EL COMERCIO AUTOMÓVIL EN LA UNIÓN EUROPEA: EL IMPACTO DE LA MODIFICACIÓN DEL MARCO LEGISLATIVO | 7 |
| II.1 EL SECTOR AUTOMÓVIL: EVOLUCIÓN RECIENTE, CADENA LOGÍSTICA Y ESTRUCTURA DE MERCADO | 7 |
| II.1.1 Evolución de ventas de vehículos automóviles nuevos en Portugal durante el periodo 1982-2014 | 8 |
| II.1.2 La cadena logística del sector automóvil | 10 |
| II.1.3 La estructura de mercado del sector de las ventas de automóviles nuevos | 14 |
| II.2 EL REGLAMENTO (CE) Nº 1400/2002 DE LA COMISIÓN DE 31 DE JULIO DE 2002 | 19 |
| II.2.1 – La implementación del Reglamento nº 1400/2002 | 23 |
| II.2.2 – Aspectos principales que caracterizan el Reglamento nº 1400/2002 | 24 |
| II.3 EL ESTUDIO ELABORADO POR ANDERSEN | 35 |
| II.3.1 Los cinco escenarios legislativos | 35 |
| II.3.2 Las variables en estudio | 37 |
| II.3.3 El modelo de los cuatro ciclos | 38 |
| II.3.3.1 El ciclo del producto | 40 |
| II.3.3.2 El ciclo del cliente | 41 |
| II.3.3.3 El ciclo de la fiabilidad | 42 |
| II.3.3.4 El ciclo del precio | 44 |
| II.3.4 Análisis del impacto de los factores “selectividad” y “exclusividad territorial” | 45 |
| II.4 EVALUACIÓN A POSTERIORI DEL IMPACTO PROVOCADO POR LA ENTRADA EN VIGOR DEL REGLAMENTO Nº 1400/2002 | 45 |
| II.4.1 El estudio realizado por la London Economics | 48 |
| II.4.1.1 El registro de nuevos vehículos en el espacio de la Unión Europea | 49 |
| II.4.1.2 Dimensión del parque automóvil | 51 |
| II.4.1.3 Nivel de concentración del mercado | 53 |
| II.4.1.4 Evolución del número de establecimientos autorizados de ventas | 55 |
| II.4.1.5 Innovación en la venta de vehículos automóviles nuevos | 57 |
| II.4.1.6 Otras innovaciones en la venta de vehículos automóviles nuevos: los sistemas de distribución innovadores | 63 |

| | |
|---|-----|
| II.4.1.7 La rentabilidad del sector: análisis de algunos indicadores | 65 |
| II.4.1.8 La evolución del nivel real del precio de los vehículos automóviles | 68 |
| II.4.2 El Informe de Evaluación de la Comisión | 69 |
| II.5 PUNTOS ESENCIALES Y PRINCIPALES CONCLUSIONES | 72 |
| CAPÍTULO III | |
| CONSIDERACIONES TEÓRICAS | 79 |
| III.1 LA LOGÍSTICA Y LA GESTIÓN DE LA CADENA DE SUMINISTRO | 80 |
| III.2 EL MODELO DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER | 83 |
| III.2.1 Productos sustitutivos | 86 |
| III.2.2 Amenaza de entrada de nuevas empresas en el mercado | 86 |
| III.2.3 Competición dentro de la propia industria | 90 |
| III.2.4 Poder de negociación de los compradores | 92 |
| III.2.5 Poder de negociación de los proveedores | 95 |
| III.2.6 La existencia de productos complementarios como sexta fuerza del modelo de Porter | 95 |
| III.2.7 Conclusión | 96 |
| III.3 LA TEORÍA DE LA AGENCIA | 96 |
| III.3.1 Evolución histórica | 98 |
| III.3.2 Información asimétrica | 98 |
| III.3.3 Diferencias que existen a nivel de la aversión al riesgo principal/agente | 100 |
| III.3.4 Formas de resolver el problema de agencia: tipos de contrato | 101 |
| III.3.5 Ideas clave | 103 |
| III.3.6 Aplicación de la Teoría de la Agencia al sector de las ventas de automóviles nuevos | 103 |
| III.4 LA TEORÍA DE LOS COSTES DE TRANSACCIÓN | 105 |
| III.4.1 Racionalidad limitada, asimetría de información e información incompleta | 106 |
| III.4.2 Existencia de activos específicos y comportamiento oportunista | 107 |
| III.4.3 <i>Trade-off</i> entre costes de transacción y costes de coordinación interna | 108 |
| III.4.4 La cooperación como sistema híbrido entre el mercado y la jerarquía | 109 |
| III.4.5 Aspectos esenciales relacionados con la Teoría de los Costes de Transacción | 110 |
| III.4.6 Teoría de los Costes de Transacción y Teoría de la Agencia | 111 |
| III.4.7 Aplicación de la Teoría de los Costes de Transacción al sector automóvil (conclusiones) | 111 |
| III.5 LA TEORÍA DE LOS RECURSOS Y CAPACIDADES | 114 |
| III.5.1 Orígenes de la Teoría de los Recursos y Capacidades | 115 |
| III.5.2 Fundamentos de la Teoría de los Recursos y Capacidades | 115 |
| III.5.3 Características de los recursos y ventaja competitiva sostenible | 117 |
| III.5.4 La Teoría de los Recursos y Capacidades y la formulación estratégica de las empresas | 119 |
| III.5.5 Alianzas estratégicas/cooperación | 120 |

| | |
|--|-----|
| III.5.6 Aplicación de la Teoría de los Recursos y Capacidades al sector del automóvil (conclusiones) | 121 |
| III.6 LA TEORÍA DE LAS CAPACIDADES DINÁMICAS | 122 |
| III.6.1 El origen de las capacidades dinámicas | 124 |
| III.6.2 La definición de Capacidad Dinámica | 124 |
| III.6.3 Aplicación de la Teoría de las Capacidades Dinámicas al sector del automóvil (conclusiones) | 125 |
| III.7 MODELO CONCEPTUAL Y PLANTEAMIENTO DE HIPÓTESIS | 127 |
| III.7.1 Conjunción integrada del Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter con las Teorías de los Recursos y Capacidades y de las Capacidades Dinámicas | 127 |
| III.7.2 Construcción de un modelo conceptual teórico (Modelo 1) y planteamiento de hipótesis de investigación | 128 |
| III.7.3 Las hipótesis de investigación en que se basa el Modelo 1 | 131 |
| III.7.4 Conjunción integrada del Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter con las Teorías de la Agencia y de los Costes de Transacción | 133 |
| III.7.5 Construcción de un modelo conceptual teórico (Modelo 2) y planteamiento de hipótesis de investigación | 135 |
| III.7.6 Las hipótesis de investigación en que se basa el Modelo 1 | 136 |
| CAPÍTULO IV | |
| ESQUEMATIZACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN | 139 |
| IV.1 ESTRUCTURA DEL CUESTIONARIO Y DEFINICIÓN DE LAS VARIABLES | 139 |
| IV.1.1 Las variables: “segmento de edad del encuestado”, “nivel de formación del encuestado” y “ubicación del punto de venta” | 139 |
| IV.1.2 Las variables: “nivel de satisfacción de un escenario legislativo alternativo con respecto a la legislación vigente” | 141 |
| IV.1.3 Las variables: “recursos” | 143 |
| IV.1.4 Las variables: «capacidades “clave” del sector de las ventas de automóviles nuevos» | 146 |
| IV.1.5 Las variables “Orientación al Mercado” | 147 |
| IV.1.6 Las variables “ventajas competitivas” | 150 |
| IV.1.7 Las variables “Desempeño (o “Performance”) | 152 |
| IV.1.8 Las variables referentes al Modelo 2 | 155 |
| IV.2 PASOS PARA LA CONSTRUCCIÓN DEL CUESTIONARIO | 157 |
| IV.2.1 La validación del cuestionario a través de un panel de expertos | 158 |
| IV.2.2 El pre-test | 158 |
| IV.3 EL LANZAMIENTO DEL CUESTIONARIO: TRABAJO DE CAMPO | 159 |
| IV.4 ALGUNAS DEFINICIONES RELEVANTES | 160 |
| IV.5 LA POBLACIÓN: LOS PUNTOS DE VENTA “AUTÓNOMOS” | 162 |
| IV.6 CARACTERIZACIÓN DE LA MUESTRA | 165 |
| IV.6.1 Perfil de los encuestados | 165 |

| | |
|--|-----|
| IV.6.2 Distribución de la muestra por provincia | 167 |
| IV.6.3 Distribución de la muestra por marca | 168 |
| IV.6.4 Caracterización de la muestra: la variación de las ventas de automóviles nuevos en los tres últimos años | 169 |
| IV.6.5 Caracterización de la muestra: la variación de las ventas de automóviles nuevos prevista para el próximo año | 170 |
| IV.6.6 Caracterización empresarial de la muestra: número total de vehículos nuevos vendidos en 2014 | 172 |
| IV.6.7 Caracterización empresarial de la muestra: recursos humanos por área funcional | 171 |
| IV.7 METODOLOGÍA ADOPTADA PARA EL TRATAMIENTO DE LOS DATOS | 176 |
| | |
| CAPÍTULO V | |
| RESULTADOS | 177 |
| V.1 HIPÓTESIS 1: METODOLOGÍA Y RESULTADOS | 177 |
| V.1.1 Análisis de Componentes Principales referente a las variables REC06 a REC22 y agrupación de los datos en índices de media simple | 178 |
| V.1.2 Cálculo de la medida de fiabilidad o consistencia interna (α de Cronbach) para cada grupo de variables que constituyen cada índice | 180 |
| V.1.3 Análisis ANOVA | 182 |
| V.1.4 Análisis de regresión lineal: hipótesis 1 | 197 |
| V.2 HIPÓTESIS 2: METODOLOGÍA Y RESULTADOS | 212 |
| V.2.1 Agrupamiento de las variables CAP01 a CAP04 en un índice de media simple | 213 |
| V.2.2 Análisis de regresión lineal: hipótesis 2 | 213 |
| V.3 HIPÓTESIS 3a: METODOLOGÍA Y RESULTADOS | 223 |
| V.3.1 Análisis de Componentes Principales referente a las variables PERF03 a PERF10 y agrupamiento de los datos en índices de media simple | 223 |
| V.3.2 Cálculo de la medida de fiabilidad o consistencia interna (α de Cronbach) para cada grupo de variables que constituyen cada índice | 224 |
| V.3.3 Análisis de regresión lineal: hipótesis 3 ^a | 225 |
| V.4 HIPÓTESIS 3b: METODOLOGÍA Y RESULTADOS | 233 |
| V.4.1 Análisis de Componentes Principales a las variables OM01 a OM15 y agrupamiento de las mismas en un índice de media simple | 233 |
| V.4.2 Análisis de regresión lineal: hipótesis 3b | 236 |
| V.6 HIPÓTESIS 5a: METODOLOGÍA Y RESULTADOS | 250 |
| V.6.1 Análisis de Componentes Principales a las variables VC01 a VC16 y agrupamiento de las mismas en un índice de media simple | 251 |
| V.6.2 Cálculo de la medida de fiabilidad o consistencia interna (α de Cronbach) para cada grupo de variables que constituyen cada índice | 252 |
| V.6.3 Análisis de regresión lineal: hipótesis 5a | 243 |
| V.7 HIPÓTESIS 5b: METODOLOGÍA Y RESULTADOS | 260 |
| V.7.1 Análisis de regresión lineal: hipótesis 5b | 260 |

| | |
|--|-----|
| V.8 HIPÓTESIS 6: METODOLOGÍA Y RESULTADOS | 266 |
| V.8.1 Análisis de regresión lineal: hipótesis 6 | 266 |
| V.9 HIPÓTESIS 7: METODOLOGÍA Y RESULTADOS | 274 |
| V.9.1 Análisis de regresión lineal: hipótesis 7 | 274 |
| V.10 HIPÓTESIS 8: METODOLOGÍA Y RESULTADOS | 284 |
| V.10.1 Análisis de regresión lineal: hipótesis 8 | 285 |
| V.11 ANÁLISIS GRÁFICO INDIVIDUAL DE LA VARIABLE REC05 (“EDAD” DEL PUNTO DE VENTA) | 292 |
| V.12 CONSTRUCCIÓN DE UN MODELO ALTERNATIVO CON UNA VARIABLE MEDIADORA Y UNA VARIABLE MODERADORA | 294 |
| V.13 HIPÓTESIS 9a: METODOLOGÍA Y RESULTADOS | 298 |
| V.13.1 Las variables independientes binarias MARCA_BIN y GRUPOS_BI | 299 |
| V.13.2 Construcción de un índice de media simple con las variables AE01 a AE03 | 299 |
| V.13.3 Análisis de regresión lineal: hipótesis 9a | 300 |
| V.14 HIPÓTESIS 9b: METODOLOGÍA Y RESULTADOS | 303 |
| V.14.1 Construcción de un índice de media simple con las variables RL01 a RL03 | 304 |
| V.14.2 Análisis de regresión lineal: hipótesis 9b | 305 |
| V.15 HIPÓTESIS 9c: METODOLOGÍA Y RESULTADOS | 308 |
| V.15.1 Construcción de un índice de media simple con las variables AIP01 y AIP02 | 308 |
| V.15.2 Análisis de regresión lineal: hipótesis 9c | 309 |
| V.16 HIPÓTESIS 10a, 10b1 E 10c: METODOLOGÍA Y RESULTADOS | 312 |
| V.16.1 Análisis de regresión lineal: hipótesis 10a | 313 |
| V.16.2 Análisis de regresión lineal: hipótesis 10b1 | 314 |
| V.16.3 Análisis de regresión lineal: hipótesis 10c | 316 |
| V.17 HIPÓTESIS 10b2: METODOLOGÍA (REGRESIÓN LOGÍSTICA) Y RESULTADOS | 317 |
| V.18 HIPÓTESIS 11a E 11b: METODOLOGÍA Y RESULTADOS | 319 |
| V.18.1 Análisis de regresión lineal: hipótesis 11a | 320 |
| V.18.2 Análisis de regresión logística: hipótesis 11a | 321 |
| V.18.3 Análisis de regresión lineal: hipótesis 11b | 323 |
| V.18.4 Análisis de regresión logística: hipótesis 11b | 324 |
| V.19 HIPÓTESIS 12: METODOLOGÍA (ANÁLISIS DE REGRESIÓN LINEAL) Y RESULTADOS | 325 |
| V.20 ANÁLISIS GRÁFICA DE UN “ESQUEMA EN ÁRBOL” PARA EL MODELO 2 | 333 |
| V.21 ANÁLISIS GRÁFICA DE GRÁFICOS DE DISPERSIÓN TENIENDO EN CUENTA LOS ÍNDICES Y LAS VARIABLES BINARIAS REFERENTES AL MODELO 2 | 335 |
| V.22 UTILIZACIÓN DE UNA HERRAMIENTA ESTADÍSTICA ALTERNATIVA: PLS (<i>PARTIAL LEAST SQUARES</i>) | 340 |
| V.22.1 Evaluación del modelo 1 con la herramienta estadística PLS | 342 |
| V.22.2 Evaluación del modelo 2 con la herramienta estadística PLS | 354 |
| CAPÍTULO VI | |
| CONCLUSIONES Y REFLEXIONES FINALES | 361 |

| | |
|--|-----|
| 7.1 CONCLUSIONES | 361 |
| 7.2 IMPLICACIONES PARA LA GESTIÓN | 368 |
| 7.3 LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN | 368 |
| 7.4 FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN | 370 |
| | |
| BIBLIOGRAFÍA | 373 |
| | |
| ANEXO I | |
| EL CUESTIONARIO COMPLETO (GRABADO EN CD) | 381 |
| | |
| ANEXO II | |
| VALIDACIÓN DEL CUESTIONARIO POR UN PANEL DE EXPERTOS (GRABADO EN CD) | 389 |
| | |
| ANEXO III | |
| PRE-TEST AL CUESTIONARIO REALIZADO A UN PANEL DE 10 PROFESIONALES DEL SECTOR DE LAS VENTAS DE AUTOMÓVILES NUEVOS (GRABADO EN CD) | 399 |
| | |
| ANEXO IV | |
| ESTADÍSTICAS DESCRIPTIVAS: TABLAS DE FRECUENCIA E HISTOGRAMAS (GRABADO EN CD) | 403 |
| | |
| ANEXO V | 503 |
| ANÁLISIS DE COMPONENTES PRINCIPALES (GRABADO EN CD) | |
| | |
| ANEXO VI | |
| CÁLCULO DEL α DE CRONBACH (MEDIDA DE FIABILIDAD O CONSISTENCIA INTERNA) (GRABADO EN CD) | 547 |
| | |
| ANEXO VII | 593 |
| ANÁLISIS ANOVA REFERENTES A LA HIPÓTESIS 1 (GRABADO EN CD) | |
| | |
| ANEXO VIII | 689 |
| REGRESIONES (GRABADO EN CD) | |

ÍNDICE DE FIGURAS

| | |
|---|-----|
| 2.1 – La cadena logística referente al sector automóvil | 11 |
| 2.2 – El modelo clásico de competencia monopolística | 17 |
| 2.3 – El modelo clásico de competencia monopolística (tras la entrada de nuevas empresas en el mercado, y reducción del Beneficio Económico a cero) | 18 |
| 2.4 – Los cinco escenarios y sus variantes | 37 |
| 2.5 – El ciclo del producto | 40 |
| 2.6 – El ciclo del cliente | 42 |
| 2.7 – El ciclo de la fiabilidad | 44 |
| 2.8 – El ciclo del precio | 45 |
| 2.9 – Coeficientes de variación del número anual de nuevos registros de automóviles de pasajeros para el periodo 1997-2004 | 50 |
| 2.10 – Crecimiento del parque automóvil entre 1997 y 2002 | 53 |
| 2.11 – Evolución del porcentaje de concesionarios multimarca por país (1997-2004), en Portugal en comparación con las economías más representativas a nivel europeo | 58 |
| 2.12 - Evolución de los tipos de concesionarios multimarca (1997-2004) | 60 |
| 2.13 - Evolución de algunos ratios financieros (1997-2004) | 68 |
| 2.14 – Evolución real del nivel de precios de los vehículos, UE25 (1996-2004) | 79 |
| | |
| 3.1 – La cadena logística | 80 |
| 3.2 – Los costes a lo largo de la cadena logística | 81 |
| 3.3 – El modelo de las cinco fuerzas de Porter | 84 |
| 3.4 – Los factores estructurales determinantes de las cinco fuerzas | 85 |
| 3.5 – Esquema conceptual básico de la Teoría de los Costes de Transacción | 109 |
| 3.6 – Recursos de la empresa y ventaja competitiva sostenible | 109 |
| 3.7 - La Teoría de los Recursos y Capacidades y la formulación estratégica | 120 |
| 3.8 – Conjunción del Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter con las Teorías de los Recursos y Capacidades y Capacidades Dinámicas | 128 |
| 3.9 – Representación simplificada y esquemática del Modelo 1 | 129 |
| 3.10 – Conjunción del Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter con las Teorías de los Costes de Transacción y Agencia | 134 |
| 3.11 – Representación simplificada y esquemática del Modelo 2 | 136 |
| | |
| 4.1 – Segmento de edad del encuestado | 166 |
| 4.2 – Perfil del encuestado según su nivel de formación | 166 |
| 4.3 – Distribución de la muestra por provincia | 167 |
| 4.4 – Distribución de la muestra por marca | 168 |
| 4.5 – Variación de la venta de automóviles nuevos en los últimos tres años | 169 |

| | |
|---|-----|
| 4.6 – Variación prevista de la venta de automóviles nuevos para el próximo periodo de un año | 170 |
| 4.7 – Volumen de ventas de automóviles nuevos durante el año 2014 | 171 |
| 4.8 – Número de profesionales que desempeñan funciones en el área administrativa del punto de venta | 172 |
| Figura 4.9 – Número de profesionales que desempeñan funciones en el área técnico/mecánica (taller) del punto de venta | 173 |
| Figura 4.10 – Número de profesionales que desempeñan funciones en el área de ventas y asistencia al cliente | 174 |
| | |
| 5.1 – Recta y puntos de la regresión entre REC_TOTAL (variable dependiente) y SAT_INDICE (variable independiente) | 211 |
| 5.2 – Orientación al Mercado: componente 1 y componente 2 | 235 |
| 5.3 – Indicador global de Performance, índice REC_TOTAL y año de inicio de la actividad del punto de venta | 293 |
| 5.4 – Un modelo alternativo con una variable mediadora y una variable moderadora | 298 |
| 5.5 – “Esquema en árbol” de los patrones de respuesta para el modelo 2 | 334 |
| 5.6 – Gráfico de dispersión de los índices: variable MARCA_BIN | 336 |
| 5.7 – Gráfico de dispersión de los índices: variable GRUPOS_BI | 337 |
| 5.8 – Gráfico de dispersión de los índices: variable COF_BIN | 338 |
| 5.9 – Gráfico de dispersión de los índices: variable COC_BIN | 339 |
| 5.10 – Gráfico de dispersión de los índices: variable PNP_BIN | 340 |
| 5.11 – Modelo relevante (significativo) | 352 |

ÍNDICE DE TABLAS

| | |
|--|-----|
| 1 – Venta de vehículos (1982-2014) | 8 |
| 2 – Estructuras de mercado | 15 |
| 3 – Nuevos registros de automóviles turismos por país (1997-2004) | 49 |
| 4 – Tasas de variación anuales, en porcentaje, referentes a la dimensión del parque automóvil (1997-2004) | 51 |
| 5 – Número total de establecimientos de ventas autorizados (todas las marcas) en los varios países de la Unión Europea (1998-2004) | 55 |
| 6 – Tasas de variación (en porcentaje) del número total de establecimientos de ventas autorizados (todas las marcas) en los varios países de la Unión Europea (1998-2004) | 56 |
| 7 – Evolución del porcentaje de concesionarios multimarca por país (1997-2004) | 57 |
| 8 – Evolución de los tipos de concesionarios multimarca (1997-2004) | 59 |
| 9 – Evolución de la proporción de concesionarios donde no se ofrecen servicios de postventa, y venta de piezas de recambio, por país (1997-2003) | 61 |
| 10 – Volumen de ventas (1997-2004) | 62 |
| 11 – Algunos indicadores financieros (1997-2004) | 66 |
| 12 – Ideas clave relativas a la Teoría de la Agencia | 103 |
| 13 – Porcentaje del número de puntos de venta y población residente por provincia | 163 |
| 14 – Matriz de patrón de las componentes principales para las variables REC06 a REC22 (únicamente los valores superiores a 0.45) imponiendo un número de componentes igual a 4 | 179 |
| 15 – Alpha de Cronbach para el conjunto de variables que constituyen el índice REC_STAFF_QT | 181 |
| 16 - Alpha de Cronbach para el conjunto de variables que constituyen el índice REC_STAFF_INFRA | 181 |
| 17 – Alpha de Cronbach para el conjunto de variables que constituyen el índice REC_STO_EQUI | 181 |
| 18 – Alpha de Cronbach para el conjunto de variables que constituyen el índice REC_FIN_INF | 182 |
| 19 – Alpha de Cronbach para el conjunto de variables que constituyen el índice REC_TOTAL | 182 |
| 20 – Análisis ANOVA: variable SAT01 (independiente) e índice REC_STAFF_QT (dependiente) | 183 |
| 21 – Análisis ANOVA: variable SAT01 (independiente) e índice REC_STAFF_INFRA (dependiente) | 184 |
| 22 – Análisis ANOVA: variable SAT01 (independiente) e índice REC_STO_EQUI (dependiente) | 184 |
| 23 – Análisis ANOVA: variable SAT01 (independiente) e índice REC_FIN_INF (dependiente) | 185 |
| 24 – Análisis ANOVA: variable SAT01 (independiente) e índice REC_TOTAL (dependiente) | 185 |
| 25 – Análisis ANOVA: variable SAT02 (independiente) e índice REC_STAFF_QT (dependiente) | 186 |

| | |
|---|-----|
| 26 – Análisis ANOVA: variable SAT02 (independiente) e índice REC_STAFF_INFRA (dependiente) | 186 |
| 27 – Análisis ANOVA: variable SAT02 (independiente) e índice REC_STO_EQUI (dependiente) | 187 |
| 28 – Análisis ANOVA: variable SAT02 (independiente) e índice REC_FIN_INF (dependiente) | 188 |
| 29 – Análisis ANOVA: variable SAT02 (independiente) e índice REC_TOTAL (dependiente) | 188 |
| 30 – Análisis ANOVA: variable SAT03 (independiente) e índice REC_STAFF_QT (dependiente) | 189 |
| 31 – Análisis ANOVA: variable SAT03 (independiente) e índice REC_STAFF_INFRA (dependiente) | 189 |
| 32 – Análisis ANOVA: variable SAT03 (independiente) e índice REC_STO_EQUI (dependiente) | 190 |
| 33 – Análisis ANOVA: variable SAT03 (independiente) e índice REC_FIN_INF (dependiente) | 190 |
| 34 – Análisis ANOVA: variable SAT03 (independiente) e índice REC_TOTAL (dependiente) | 191 |
| 35 – Análisis ANOVA: variable SAT04 (independiente) e índice REC_STAFF_QT (dependiente) | 191 |
| 36 – Análisis ANOVA: variable SAT04 (independiente) e índice REC_STAFF_INFRA (dependiente) | 192 |
| 37 – Análisis ANOVA: variable SAT04 (independiente) e índice REC_STO_EQUI (dependiente) | 193 |
| 38 – Análisis ANOVA: variable SAT04 (independiente) e índice REC_FIN_INF (dependiente) | 193 |
| 39 – Análisis ANOVA: variable SAT04 (independiente) e índice REC_TOTAL (dependiente) | 194 |
| 40 – Análisis ANOVA: variable SAT05 (independiente) e índice REC_STAFF_QT (dependiente) | 194 |
| 41 – Análisis ANOVA: variable SAT05 (independiente) e índice REC_STAFF_INFRA (dependiente) | 195 |
| 42 – Análisis ANOVA: variable SAT05 (independiente) e índice REC_STO_EQUI (dependiente) | |
| 43 – Análisis ANOVA: variable SAT05 (independiente) e índice REC_FIN_INF (dependiente) | 196 |
| 44 – Análisis ANOVA: variable SAT05 (independiente) e índice REC_TOTAL (dependiente) | 196 |
| 45 – Regresión: variable dependiente (índice REC_STAFF_QT) y variables independientes (SAT01 a SAT05) | 198 |
| 46 – Regresión: valor del R^2 (índice REC_STAFF_QT – SAT01 a SAT05) | 198 |
| 47 – Regresión: estadística F (adhesión global) (índice REC_STAFF_QT – SAT01 a SAT05) | 198 |
| 48 – Regresión: cálculo de los coeficientes de regresión (β) y nivel de significación de los mismos (índice REC_STAFF_QT – SAT01 a SAT05) | 199 |
| 49 – Regresión: intervalos de confianza para los coeficientes de regresión (β) (índice REC_STAFF_QT – SAT01 a SAT05) | 199 |
| 50 – Regresión: variable dependiente (índice REC_STAFF_INFRA) y variables independientes (SAT01 a SAT05) | 200 |
| 51 – Regresión: valor del R^2 (índice REC_STAFF_INFRA – SAT01 a SAT05) | 200 |

| | |
|---|-----|
| 52 – Regresión: estadística F (adhesión global) (índice REC_STAFF_INFRA – SAT01 a SAT05) | 200 |
| 53 – Regresión: cálculo de los coeficientes de regresión (β) y nivel de significación de los mismos (índice REC_STAFF_INFRA – SAT01 a SAT05) | 201 |
| 54 – Regresión: intervalos de confianza para los coeficientes de regresión (β) (índice REC_STAFF_INFRA – SAT01 a SAT05) | 201 |
| 55 – Regresión: variable dependiente (índice REC_STO_EQUI) y variables independientes (SAT01 a SAT05) | 202 |
| 56 – Regresión: valor del R^2 (índice REC_STO_EQUI – SAT01 a SAT05) | 202 |
| 57 – Regresión: estadística F (adhesión global) (índice REC_STO_EQUI – SAT01 a SAT05) | 202 |
| 58 – Regresión: cálculo de los coeficientes de regresión (β) y nivel de significación de los mismos (índice REC_STO_EQUI – SAT01 a SAT05) | 203 |
| 59 – Regresión: intervalos de confianza para los coeficientes de regresión (β) (índice REC_STO_EQUI – SAT01 a SAT05) | 203 |
| 60 – Regresión: variable dependiente (índice REC_FIN_INF) y variables independientes (SAT01 a SAT05) | 204 |
| 61 – Regresión: valor del R^2 (índice REC_FIN_INF – SAT01 a SAT05) | 204 |
| 62 – Regresión: estadística F (adhesión global) (índice REC_FIN_INF – SAT01 a SAT05) | 204 |
| 63 – Regresión: cálculo de los coeficientes de regresión (β) y nivel de significación de los mismos (índice REC_FIN_INF – SAT01 a SAT05) | 205 |
| 64 – Regresión: intervalos de confianza para los coeficientes de regresión (β) (índice REC_FIN_INF – SAT01 a SAT05) | 205 |
| 65 – Regresión: variable dependiente (índice REC_TOTAL) y variables independientes (SAT01 a SAT05) | 206 |
| 66 – Regresión: valor del R^2 (índice REC_TOTAL – SAT01 a SAT05) | 206 |
| 67 – Regresión: estadística F (adhesión global) (índice REC_TOTAL – SAT01 a SAT05) | 206 |
| 68 – Regresión: cálculo de los coeficientes de regresión (β) y nivel de significación de los mismos (índice REC_TOTAL – SAT01 a SAT05) | 207 |
| 69 – Regresión: intervalos de confianza para los coeficientes de regresión (β) (índice REC_TOTAL – SAT01 a SAT05) | 207 |
| 70 – Alpha de Cronbach para el conjunto de variables SAT01 a SAT05 | 208 |
| 71 – Variación verificada en la estadística alpha de Cronbach, para el conjunto de variables que constituyen el índice SAT_INDICE, al ser retirada una de ellas del cálculo de éste | 208 |
| 72 – Regresión: variable dependiente (índice REC_TOTAL) y variable independiente (índice SAT_INDICE) | 209 |
| 73 – Regresión: valor del R^2 (índice REC_TOTAL – índice SAT_INDICE) | 209 |
| 74 – Regresión: estadística F (adhesión global) (índice REC_TOTAL – índice SAT_INDICE) | 209 |
| 75 – Regresión: cálculo de los coeficientes de regresión (β) y nivel de significación de los mismos (índice REC_TOTAL – índice SAT_INDICE) | 210 |
| 76 – Regresión: intervalos de confianza para los coeficientes de regresión (β) (índice REC_TOTAL – índice SAT_INDICE) | 210 |
| 77 – Alpha de Cronbach para el conjunto de variables que constituyen el índice CAP_INDICE | 213 |

| | |
|--|-----|
| 78 – Regresión: valor del R^2 (índice CAP_INDICE – índice REC_STAFF_QT) | 213 |
| 79 – Regresión: estadística F (adhesión global) (índice CAP_INDICE – índice REC_STAFF_QT) | 214 |
| 80 – Regresión: cálculo de los coeficientes de regresión (β) y nivel de significación de los mismos (índice CAP_INDICE – índice REC_STAFF_QT) | 214 |
| 81 – Regresión: intervalos de confianza para los coeficientes de regresión (β) (índice CAP_INDICE – índice REC_STAFF_QT) | 214 |
| 82 – Regresión: valor del R^2 (índice CAP_INDICE – índice REC_STO_EQUI) | 215 |
| 83 – Regresión: estadística F (adhesión global) (índice CAP_INDICE – índice REC_STO_EQUI) | 215 |
| 84 – Regresión: cálculo de los coeficientes de regresión (β) y nivel de significación de los mismos (índice CAP_INDICE – índice REC_STO_EQUI) | 216 |
| 85 – Regresión: intervalos de confianza para los coeficientes de regresión (β) (índice CAP_INDICE – índice REC_STO_EQUI) | 216 |
| 86 – Regresión: valor del R^2 (índice CAP_INDICE – índice REC_STAFF_INFRA) | 216 |
| 87 – Regresión: estadística F (adhesión global) (índice CAP_INDICE – índice REC_STAFF_INFRA) | 217 |
| 88 – Regresión: cálculo de los coeficientes de regresión (β) y nivel de significación de los mismos (índice CAP_INDICE – índice REC_STAFF_INFRA) | 217 |
| 89 – Regresión: intervalos de confianza para los coeficientes de regresión (β) (índice CAP_INDICE – índice REC_STAFF_INFRA) | 217 |
| 90 – Regresión: valor del R^2 (índice CAP_INDICE – índice REC_FIN_INF) | 218 |
| 91 – Regresión: estadística F (adhesión global) (índice CAP_INDICE – índice REC_FIN_INF) | 218 |
| 92 – Regresión: cálculo de los coeficientes de regresión (β) y nivel de significación de los mismos (índice CAP_INDICE – índice REC_FIN_INF) | 219 |
| 93 – Regresión: intervalos de confianza para los coeficientes de regresión (β) (índice CAP_INDICE – índice REC_FIN_INF) | 219 |
| 94 – Regresión: valor del R^2 (índice CAP_INDICE – índice REC_TOTAL) | 220 |
| 95 – Regresión: estadística F (adhesión global) (índice CAP_INDICE – índice REC_TOTAL) | 220 |
| 96 – Regresión: cálculo de los coeficientes de regresión (β) y nivel de significación de los mismos (índice CAP_INDICE – índice REC_TOTAL) | 220 |
| 97 – Regresión: intervalos de confianza para los coeficientes de regresión (β) (índice CAP_INDICE – índice REC_TOTAL) | 221 |
| 98 – Alpha de Cronbach para el conjunto de variables que constituyen el índice REC_TOTAL_COMP | 221 |
| 99 – Matriz de patrón de las componentes principales para las variables PERF03 a PERF10 (únicamente los valores superiores a 0.45) | 224 |
| 100 – Alpha de Cronbach para el conjunto de variables que constituyen el índice PERF_1 | 225 |
| 101 – Alpha de Cronbach para el conjunto de variables que constituyen el índice PERF_2 | 225 |
| 102 – Alpha de Cronbach para el conjunto de variables que constituyen el índice PERF_3 | 225 |
| 103 – Regresión: valor del R^2 (índice PERF_1 – índice CAP_INDICE) | 225 |

| | |
|--|-----|
| 104 – Regresión: estadística F (adhesión global) (índice PERF_1 – índice CAP_INDICE) | 226 |
| 105 – Regresión: cálculo de los coeficientes de regresión (β) y nivel de significación de los mismos (índice PERF_1 – índice CAP_INDICE) | 226 |
| 106 – Regresión: intervalos de confianza para los coeficientes de regresión (β) (índice PERF_1 – índice CAP_INDICE) | 226 |
| 107 – Regresión: valor del R^2 (índice PERF_2 – índice CAP_INDICE) | 227 |
| 108 – Regresión: estadística F (adhesión global) (índice PERF_2 – índice CAP_INDICE) | 227 |
| 109 – Regresión: cálculo de los coeficientes de regresión (β) y nivel de significación de los mismos (índice PERF_2 – índice CAP_INDICE) | 228 |
| 110 – Regresión: intervalos de confianza para los coeficientes de regresión (β) (índice PERF_2 – índice CAP_INDICE) | 228 |
| 111 – Regresión: valor del R^2 (índice PERF_3 – índice CAP_INDICE) | 229 |
| 112 – Regresión: estadística F (adhesión global) (índice PERF_3 – índice CAP_INDICE) | 229 |
| 113 – Regresión: cálculo de los coeficientes de regresión (β) y nivel de significación de los mismos (índice PERF_3 – índice CAP_INDICE) | 229 |
| 114 – Regresión: intervalos de confianza para los coeficientes de regresión (β) (índice PERF_3 – índice CAP_INDICE) | 230 |
| 115 – Alpha de Cronbach para el conjunto de variables que constituyen el índice PERF_TOTAL | 230 |
| 116 – Regresión: valor del R^2 (índice PERF_TOTAL – índice CAP_INDICE) | 231 |
| 117 – Regresión: estadística F (adhesión global) (índice PERF_TOTAL – índice CAP_INDICE) | 231 |
| 118 – Regresión: cálculo de los coeficientes de regresión (β) y nivel de significación de los mismos (índice PERF_TOTAL – índice CAP_INDICE) | 232 |
| 119 – Regresión: intervalos de confianza para los coeficientes de regresión (β) (índice PERF_TOTAL – índice CAP_INDICE) | 232 |
| 120 – Matriz de patrón de las componentes principales para las variables OM01 a OM15 (únicamente los valores superiores a 0.45) | 234 |
| 121 – Alpha de Cronbach para el conjunto de variables que constituyen el índice OM_INDICE | 235 |
| 122 – Regresión: valor del R^2 (índice PERF_1 – índice OM_INDICE) | 236 |
| 123 – Regresión: estadística F (adhesión global) (índice PERF_1 – índice OM_INDICE) | 236 |
| 124 – Regresión: cálculo de los coeficientes de regresión (β) y nivel de significación de los mismos (índice PERF_1 – índice OM_INDICE) | 237 |
| 125 – Regresión: intervalos de confianza para los coeficientes de regresión (β) (índice PERF_1 – índice OM_INDICE) | 237 |
| 126 – Regresión: valor del R^2 (índice PERF_2 – índice OM_INDICE) | 237 |
| 127 – Regresión: estadística F (adhesión global) (índice PERF_2 – índice OM_INDICE) | 238 |
| 128 – Regresión: cálculo de los coeficientes de regresión (β) y nivel de significación de los mismos (índice PERF_2 – índice OM_INDICE) | 238 |
| 129 – Regresión: intervalos de confianza para los coeficientes de regresión (β) (índice PERF_2 – índice OM_INDICE) | 238 |
| 130 – Regresión: valor del R^2 (índice PERF_3 – índice OM_INDICE) | 239 |
| 131 – Regresión: estadística F (adhesión global) (índice PERF_3 – índice OM_INDICE) | 239 |

| | |
|---|-----|
| 132 – Regresión: cálculo de los coeficientes de regresión (β) y nivel de significación de los mismos (índice PERF_3 – índice OM_INDICE) | 240 |
| 133 – Regresión: intervalos de confianza para los coeficientes de regresión (β) (índice PERF_3 – índice OM_INDICE) | 240 |
| 134 – Regresión: valor del R^2 (índice PERF_TOTAL – índice OM_INDICE) | 241 |
| 135 – Regresión: estadística F (adhesión global) (índice PERF_TOTAL – índice OM_INDICE) | 241 |
| 136 – Regresión: cálculo de los coeficientes de regresión (β) y nivel de significación de los mismos (índice PERF_TOTAL – índice OM_INDICE) | 241 |
| 137 – Regresión: intervalos de confianza para los coeficientes de regresión (β) (índice PERF_TOTAL – índice OM_INDICE) | 242 |
| 138 – Paso a paso (<i>stepwise</i>): variables que entran en la regresión (índice PERF_TOTAL – índices de recursos) | 243 |
| 139 – Paso a paso (<i>stepwise</i>): variables excluidas de la regresión (índice PERF_TOTAL – índices de recursos) | 243 |
| 140 – Regresión: valor del R^2 (índice PERF_1 – índice REC_TOTAL) | 244 |
| 141 – Regresión: estadística F (adhesión global) (índice PERF_1 – índice REC_TOTAL) | 244 |
| 142 – Regresión: cálculo de los coeficientes de regresión (β) y nivel de significación de los mismos (índice PERF_1 – índice REC_TOTAL) | 245 |
| 143 – Regresión: intervalos de confianza para los coeficientes de regresión (β) (índice PERF_1 – índice REC_TOTAL) | 245 |
| 144 – Regresión: valor del R^2 (índice PERF_2 – índice REC_TOTAL) | 246 |
| 145 – Regresión: estadística F (adhesión global) (índice PERF_2 – índice REC_TOTAL) | 246 |
| 146 – Regresión: cálculo de los coeficientes de regresión (β) y nivel de significación de los mismos (índice PERF_2 – índice REC_TOTAL) | 246 |
| 147 – Regresión: intervalos de confianza para los coeficientes de regresión (β) (índice PERF_2 – índice REC_TOTAL) | 247 |
| 148 – Regresión: valor del R^2 (índice PERF_3 – índice REC_TOTAL) | 247 |
| 149 – Regresión: estadística F (adhesión global) (índice PERF_3 – índice REC_TOTAL) | 247 |
| 150 – Regresión: cálculo de los coeficientes de regresión (β) y nivel de significación de los mismos (índice PERF_3 – índice REC_TOTAL) | 248 |
| 151 – Regresión: intervalos de confianza para los coeficientes de regresión (β) (índice PERF_3 – índice REC_TOTAL) | 248 |
| 152 – Regresión: valor del R^2 (índice PERF_TOTAL – índice REC_TOTAL) | 249 |
| 153 – Regresión: estadística F (adhesión global) (índice PERF_TOTAL – índice REC_TOTAL) | 249 |
| 154 – Regresión: cálculo de los coeficientes de regresión (β) y nivel de significación de los mismos (índice PERF_TOTAL – índice REC_TOTAL) | 249 |
| 155 – Regresión: intervalos de confianza para los coeficientes de regresión (β) (índice PERF_TOTAL – índice REC_TOTAL) | 250 |
| 156 – Matriz de patrón de las componentes principales para las variables VC01 a VC15 (únicamente los valores superiores a 0.45) | 251 |
| 157 – Alpha de Cronbach para el conjunto de variables que constituyen el índice VC_MEAN1 | 252 |

| | |
|--|-----|
| 158 – Alpha de Cronbach para el conjunto de variables que constituyen el índice VC_MEAN2 | 253 |
| 159 – Alpha de Cronbach para el conjunto de variables que constituyen el índice VC_MEAN3 | 253 |
| 160 – Alpha de Cronbach para el conjunto de variables que constituyen el índice VC_TOTAL | 253 |
| 161 – Regresión: valor del R^2 (índice VC_MEAN1 – índice CAP_INDICE) | 254 |
| 162 – Regresión: estadística F (adhesión global) (índice VC_MEAN1 – índice CAP_INDICE) | 254 |
| 163 – Regresión: cálculo de los coeficientes de regresión (β) y nivel de significación de los mismos (índice VC_MEAN1 – índice CAP_INDICE) | 254 |
| 164 – Regresión: intervalos de confianza para los coeficientes de regresión (β) (índice VC_MEAN1 – índice CAP_INDICE) | 255 |
| 165 – Regresión: valor del R^2 (índice VC_MEAN2 – índice CAP_INDICE) | 255 |
| 166 – Regresión: estadística F (adhesión global) (índice VC_MEAN2 – índice CAP_INDICE) | 256 |
| 167 – Regresión: cálculo de los coeficientes de regresión (β) y nivel de significación de los mismos (índice VC_MEAN2 – índice CAP_INDICE) | 256 |
| 168 – Regresión: intervalos de confianza para los coeficientes de regresión (β) (índice VC_MEAN2 – índice CAP_INDICE) | 256 |
| 169 – Regresión: valor del R^2 (índice VC_MEAN3 – índice CAP_INDICE) | 257 |
| 170 – Regresión: estadística F (adhesión global) (índice VC_MEAN3 – índice CAP_INDICE) | 257 |
| 171 – Regresión: cálculo de los coeficientes de regresión (β) y nivel de significación de los mismos (índice VC_MEAN3 – índice CAP_INDICE) | 257 |
| 172 – Regresión: intervalos de confianza para los coeficientes de regresión (β) (índice VC_MEAN3 – índice CAP_INDICE) | 258 |
| 173 – Regresión: valor del R^2 (índice VC_TOTAL – índice CAP_INDICE) | 258 |
| 174 – Regresión: estadística F (adhesión global) (índice VC_TOTAL – índice CAP_INDICE) | 258 |
| 175 – Regresión: cálculo de los coeficientes de regresión (β) y nivel de significación de los mismos (índice VC_TOTAL – índice CAP_INDICE) | 259 |
| 176 – Regresión: intervalos de confianza para los coeficientes de regresión (β) (índice VC_TOTAL – índice CAP_INDICE) | 259 |
| 177 – Regresión: valor del R^2 (índice VC_MEAN1 – índice OM_INDICE) | 260 |
| 178 – Regresión: estadística F (adhesión global) (índice VC_MEAN1 – índice OM_INDICE) | 261 |
| 179 – Regresión: cálculo de los coeficientes de regresión (β) y nivel de significación de los mismos (índice VC_MEAN1 – índice OM_INDICE) | 261 |
| 180 – Regresión: intervalos de confianza para los coeficientes de regresión (β) (índice VC_MEAN1 – índice OM_INDICE) | 261 |
| 181 – Regresión: valor del R^2 (índice VC_MEAN2 – índice OM_INDICE) | 262 |
| 182 – Regresión: estadística F (adhesión global) (índice VC_MEAN2 – índice OM_INDICE) | 262 |
| 183 – Regresión: cálculo de los coeficientes de regresión (β) y nivel de significación de los mismos (índice VC_MEAN2 – índice OM_INDICE) | 262 |
| 184 – Regresión: intervalos de confianza para los coeficientes de regresión (β) (índice VC_MEAN2 – índice OM_INDICE) | 263 |
| 185 – Regresión: valor del R^2 (índice VC_MEAN3 – índice OM_INDICE) | 263 |
| 186 – Regresión: estadística F (adhesión global) (índice VC_MEAN3 – índice OM_INDICE) | 263 |

| | |
|--|-----|
| 187 – Regresión: cálculo de los coeficientes de regresión (β) y nivel de significación de los mismos (índice VC_MEAN3 – índice OM_INDICE) | 264 |
| 188 – Regresión: intervalos de confianza para los coeficientes de regresión (β) (índice VC_MEAN3 – índice OM_INDICE) | 264 |
| 189 – Regresión: valor del R^2 (índice VC_TOTAL – índice OM_INDICE) | 265 |
| 190 – Regresión: estadística F (adhesión global) (índice VC_TOTAL – índice OM_INDICE) | 265 |
| 191 – Regresión: cálculo de los coeficientes de regresión (β) y nivel de significación de los mismos (índice VC_TOTAL – índice OM_INDICE) | 265 |
| 192 – Regresión: intervalos de confianza para los coeficientes de regresión (β) (índice VC_TOTAL – índice OM_INDICE) | 266 |
| 193 – Paso a paso (<i>stepwise</i>): variables que entran en la regresión (índice PERF_TOTAL – índices relacionados con las ventajas competitivas) | 266 |
| 194 – Paso a paso (<i>stepwise</i>): variables excluidas de la regresión (índice PERF_TOTAL – índices relacionados con las ventajas competitivas) | 267 |
| 195 – Regresión: valor del R^2 (índice PERF_1 – índice VC_TOTAL) | 267 |
| 196 – Regresión: estadística F (adhesión global) (índice PERF_1 – índice VC_TOTAL) | 268 |
| 197 – Regresión: cálculo de los coeficientes de regresión (β) y nivel de significación de los mismos (índice PERF_1 – índice VC_TOTAL) | 268 |
| 198 – Regresión: intervalos de confianza para los coeficientes de regresión (β) (índice PERF_1 – índice VC_TOTAL) | 268 |
| 199 – Regresión: valor del R^2 (índice PERF_2 – índice VC_TOTAL) | 269 |
| 200 – Regresión: estadística F (adhesión global) (índice PERF_2 – índice VC_TOTAL) | 269 |
| 201 – Regresión: cálculo de los coeficientes de regresión (β) y nivel de significación de los mismos (índice PERF_2 – índice VC_TOTAL) | 270 |
| 202 – Regresión: intervalos de confianza para los coeficientes de regresión (β) (índice PERF_2 – índice VC_TOTAL) | 270 |
| 203 – Regresión: valor del R^2 (índice PERF_3 – índice VC_TOTAL) | 270 |
| 204 – Regresión: estadística F (adhesión global) (índice PERF_3 – índice VC_TOTAL) | 271 |
| 205 – Regresión: cálculo de los coeficientes de regresión (β) y nivel de significación de los mismos (índice PERF_3 – índice VC_TOTAL) | 271 |
| 206 – Regresión: intervalos de confianza para los coeficientes de regresión (β) (índice PERF_3 – índice VC_TOTAL) | 271 |
| 207 – Regresión: valor del R^2 (índice PERF_TOTAL – índice VC_TOTAL) | 272 |
| 208 – Regresión: estadística F (adhesión global) (índice PERF_TOTAL – índice VC_TOTAL) | 272 |
| 209 – Regresión: cálculo de los coeficientes de regresión (β) y nivel de significación de los mismos (índice PERF_3 – índice VC_TOTAL) | 273 |
| 210 – Regresión: intervalos de confianza para los coeficientes de regresión (β) (índice PERF_3 – índice VC_TOTAL) | 273 |
| 211 – Paso a paso (<i>stepwise</i>): variables que entran en la regresión (índice VC_MEAN1 – índices relacionados con los recursos) | 274 |
| 212 – Paso a paso (<i>stepwise</i>): variables excluidas de la regresión (índice VC_MEAN1 – índices | |

| | |
|---|-----|
| relacionados con los recursos) | 275 |
| 213 – Paso a paso (<i>stepwise</i>): variables que entran en la regresión (índice VC_MEAN2 – índices relacionados con los recursos) | 275 |
| 214 – Paso a paso (<i>stepwise</i>): variables excluidas de la regresión (índice VC_MEAN2 – índices relacionados con los recursos) | 276 |
| 215 – Paso a paso (<i>stepwise</i>): variables que entran en la regresión (índice VC_MEAN3 – índices relacionados con los recursos) | 276 |
| 216 – Paso a paso (<i>stepwise</i>): variables excluidas de la regresión (índice VC_MEAN3 – índices relacionados con los recursos) | 277 |
| 217 – Paso a paso (<i>stepwise</i>): variables que entran en la regresión (índice VC_TOTAL – índices relacionados con los recursos) | 277 |
| 218 – Paso a paso (<i>stepwise</i>): variables excluidas de la regresión (índice VC_TOTAL – índices relacionados con los recursos) | 278 |
| 219 – Regresión: valor del R^2 (índice VC_MEAN1 – índice REC_TOTAL) | 278 |
| 220 – Regresión: estadística F (adhesión global) (índice VC_MEAN1 – índice REC_TOTAL) | 279 |
| 221 – Regresión: cálculo de los coeficientes de regresión (β) y nivel de significación de los mismos (índice VC_MEAN1 – índice REC_TOTAL) | 279 |
| 222 – Regresión: intervalos de confianza para los coeficientes de regresión (β) (índice VC_MEAN1 – índice REC_TOTAL) | 279 |
| 223 – Regresión: valor del R^2 (índice VC_MEAN2 – índice REC_TOTAL) | 280 |
| 224 – Regresión: estadística F (adhesión global) (índice VC_MEAN2 – índice REC_TOTAL) | 280 |
| 225 – Regresión: cálculo de los coeficientes de regresión (β) y nivel de significación de los mismos (índice VC_MEAN2 – índice REC_TOTAL) | 281 |
| 226 – Regresión: intervalos de confianza para los coeficientes de regresión (β) (índice VC_MEAN2 – índice REC_TOTAL) | 281 |
| 227 – Regresión: valor del R^2 (índice VC_MEAN3 – índice REC_TOTAL) | 281 |
| 228 – Regresión: estadística F (adhesión global) (índice VC_MEAN3 – índice REC_TOTAL) | 282 |
| 229 – Regresión: cálculo de los coeficientes de regresión (β) y nivel de significación de los mismos (índice VC_MEAN3 – índice REC_TOTAL) | 282 |
| 230 – Regresión: intervalos de confianza para los coeficientes de regresión (β) (índice VC_MEAN3 – índice REC_TOTAL) | 282 |
| 231 – Regresión: valor del R^2 (índice VC_TOTAL – índice REC_TOTAL) | 283 |
| 232 – Regresión: estadística F (adhesión global) (índice VC_TOTAL – índice REC_TOTAL) | 283 |
| 233 – Regresión: cálculo de los coeficientes de regresión (β) y nivel de significación de los mismos (índice VC_TOTAL – índice REC_TOTAL) | 284 |
| 234 – Regresión: intervalos de confianza para los coeficientes de regresión (β) (índice VC_TOTAL – índice REC_TOTAL) | 284 |
| 235 – Regresión: valor del R^2 (índice REC_STAFF_INFRA – índice OM_TOTAL) | 286 |
| 236 – Regresión: estadística F (adhesión global) (índice REC_STAFF_INFRA – índice OM_TOTAL) | 286 |
| 237 – Regresión: cálculo de los coeficientes de regresión (β) y nivel de significación de los | |

| | |
|--|-----|
| mismos (índice REC_STAFF_INFRA – índice OM_TOTAL) | 286 |
| 238 – Regresión: intervalos de confianza para los coeficientes de regresión (β) (índice REC_STAFF_INFRA – índice OM_TOTAL) | 287 |
| 239 – Regresión: valor del R^2 (índice REC_STO_EQUI – índice OM_TOTAL) | 287 |
| 240 – Regresión: estadística F (adhesión global) (índice REC_STO_EQUI – índice OM_TOTAL) | 287 |
| 241 – Regresión: cálculo de los coeficientes de regresión (β) y nivel de significación de los mismos (índice REC_STO_EQUI – índice OM_TOTAL) | 288 |
| 242 – Regresión: intervalos de confianza para los coeficientes de regresión (β) (índice REC_STO_EQUI – índice OM_TOTAL) | 288 |
| 243 – Regresión: valor del R^2 (índice REC_FIN_INF – índice OM_TOTAL) | 289 |
| 244 – Regresión: estadística F (adhesión global) (índice REC_FIN_INF – índice OM_TOTAL) | 289 |
| 245 – Regresión: cálculo de los coeficientes de regresión (β) y nivel de significación de los mismos (índice REC_FIN_INF – índice OM_TOTAL) | 289 |
| 246 – Regresión: intervalos de confianza para los coeficientes de regresión (β) (índice REC_FIN_INF – índice OM_TOTAL) | 290 |
| 247 – Regresión: valor del R^2 (índice REC_TOTAL – índice OM_TOTAL) | 290 |
| 248 – Regresión: estadística F (adhesión global) (índice REC_TOTAL – índice OM_TOTAL) | 291 |
| 249 – Regresión: cálculo de los coeficientes de regresión (β) y nivel de significación de los mismos (índice REC_TOTAL – índice OM_TOTAL) | 291 |
| 250 – Regresión: intervalos de confianza para los coeficientes de regresión (β) (índice REC_TOTAL – índice OM_TOTAL) | 291 |
| 251 – Coeficiente de regresión entre la variable independiente REC_TOTAL y la variable dependiente PERF_TOTAL | 295 |
| 252 – Coeficiente de regresión entre las variables independientes ZMOD_REC_OM y ZREC_TOTAL y la variable dependiente VC_TOTAL | 296 |
| 253 – Coeficiente de regresión entre la variable independiente VC_TOTAL y la variable dependiente PERF_TOTAL | 297 |
| 254 – Coeficiente de regresión entre las variables independientes VC_TOTAL y REC_TOTAL y la variable dependiente PERF_TOTAL | 297 |
| 255 – Alpha de Cronbach para el conjunto de variables AE01 a AE03 | 300 |
| 256 – Regresión: valor del R^2 (índice AE_INDICE – variable MARCA_BIN) | 300 |
| 257 – Regresión: estadística F (adhesión global) (índice AE_INDICE – variable MARCA_BIN) | 301 |
| 258 – Regresión: cálculo de los coeficientes de regresión (β) y nivel de significación de los mismos (índice AE_INDICE – variable MARCA_BIN) | 301 |
| 259 – Regresión: intervalos de confianza para los coeficientes de regresión (β) (índice AE_INDICE – variable MARCA_BIN) | 301 |
| 260 – Regresión: valor del R^2 (índice AE_INDICE – variable GRUPOS_BI) | 302 |
| 261 – Regresión: estadística F (adhesión global) (índice AE_INDICE – variable GRUPOS_BI) | 302 |
| 262 – Regresión: cálculo de los coeficientes de regresión (β) y nivel de significación de los mismos (índice AE_INDICE – variable GRUPO_BI) | 302 |

| | |
|---|-----|
| 263 – Regresión: intervalos de confianza para los coeficientes de regresión (β) (índice AE_INDICE – variable GRUPOS_BI) | 303 |
| 264 – Alpha de Cronbach para el conjunto de variables AE01 a AE03 | 304 |
| 265 – Regresión: valor del R^2 (índice RL_INDICE – variable MARCA_BIN) | 305 |
| 266 – Regresión: estadística F (adhesión global) (índice RL_INDICE – variable MARCA_BIN) | 305 |
| 267 – Regresión: cálculo de los coeficientes de regresión (β) y nivel de significación de los mismos (índice RL_INDICE – variable MARCA_BI) | 306 |
| 268 – Regresión: intervalos de confianza para los coeficientes de regresión (β) (índice RL_INDICE – variable MARCA_BIN) | 306 |
| 269 – Regresión: valor del R^2 (índice RL_INDICE – variable GRUPOS_BI) | |
| 270 – Regresión: estadística F (adhesión global) (índice RL_INDICE – variable GRUPOS_BI) | 306 |
| 271 – Regresión: cálculo de los coeficientes de regresión (β) y nivel de significación de los mismos (índice RL_INDICE – variable GRUPOS_BI) | 307 |
| 272 – Regresión: intervalos de confianza para los coeficientes de regresión (β) (índice RL_INDICE – variable GRUPOS_BI) | 307 |
| 273 – Alpha de Cronbach para el conjunto de variables AIP01 y AIP02 | 309 |
| 274 – Regresión: valor del R^2 (índice AIP_INDICE – variable MARCA_BIN) | 309 |
| 275 – Regresión: estadística F (adhesión global) (índice AIP_INDICE – variable MARCA_BIN) | 309 |
| 276 – Regresión: cálculo de los coeficientes de regresión (β) y nivel de significación de los mismos (índice AIP_INDICE – variable MARCA_BIN) | 310 |
| 277 – Regresión: intervalos de confianza para los coeficientes de regresión (β) (índice AIP_INDICE – variable MARCA_BIN) | 310 |
| 278 – Regresión: valor del R^2 (índice AIP_INDICE – variable GRUPOS_BI) | 310 |
| 279 – Regresión: estadística F (adhesión global) (índice AIP_INDICE – variable GRUPOS_BI) | 311 |
| 280 – Regresión: cálculo de los coeficientes de regresión (β) y nivel de significación de los mismos (índice AIP_INDICE – variable GRUPOS_BI) | 311 |
| 281 – Regresión: intervalos de confianza para los coeficientes de regresión (β) (índice AIP_INDICE – variable GRUPOS_BI) | 311 |
| 282 – Regresión logística: valor del R^2 de Nagelkerke (variable COF_BIN – índice AE_INDICE) | 313 |
| 283 – Regresión logística: cálculo de los coeficientes de regresión (β) y nivel de significación de los mismos (variable COF_BIN – índice AE_INDICE) | 314 |
| 284 – Regresión logística: valor del R^2 de Nagelkerke (variable COF_BIN – índice RL_INDICE) | 315 |
| 285 – Regresión logística: cálculo de los coeficientes de regresión (β) y nivel de significación de los mismos (variable COF_BIN – índice RL_INDICE) | 315 |
| 286 – Regresión logística: valor del R^2 de Nagelkerke (variable COF_BIN – índice AIP_INDICE) | 316 |
| 287 – Regresión logística: cálculo de los coeficientes de regresión (β) y nivel de significación de los mismos (variable COF_BIN – índice AIP_INDICE) | 316 |
| 288 – Regresión logística: valor del R^2 de Nagelkerke (variable COC_BIN – índice RL_INDICE) | 318 |
| 289 – Regresión logística: cálculo de los coeficientes de regresión (β) y nivel de significación de | |

| | |
|--|-----|
| los mismos (variable COC_BIN – índice RL_INDICE) | 318 |
| 290 – Regresión: valor del R^2 (variable PNP – variable COF_BIN) | 320 |
| 291 – Regresión: estadística F (adhesión global) (variable PNP – variable COF_BIN) | 320 |
| 292 – Regresión: cálculo de los coeficientes de regresión (β) y nivel de significación de los mismos (variable PNP – variable COF_BIN) | 321 |
| 293 – Regresión logística: valor del R^2 de Nagelkerke (variable PNP_BIN – variable COF_BIN) | 321 |
| 294 – Regresión logística: cálculo de los coeficientes de regresión (β) y nivel de significación de los mismos (variable PNP_BIN – variable COF_BIN) | 322 |
| 295 – Regresión: valor del R^2 (variable PNP – variable COC_BIN) | 323 |
| 296 – Regresión: estadística F (adhesión global) (variable PNP – variable COC_BIN) | 323 |
| 297 – Regresión: cálculo de los coeficientes de regresión (β) y nivel de significación de los mismos (variable PNP – variable COC_BIN) | 323 |
| 298 – Regresión logística: valor del R^2 de Nagelkerke (variable PNP_BIN – variable COC_BIN) | 324 |
| 299 – Regresión logística: cálculo de los coeficientes de regresión (β) y nivel de significación de los mismos (variable PNP_BIN – variable COC_BIN) | 324 |
| 300 – Regresión: valor del R^2 (índice PERF_1 – variable PNP) | 326 |
| 301 – Regresión: estadística F (adhesión global) (índice PERF_1 – variable PNP) | 326 |
| 302 – Regresión: cálculo de los coeficientes de regresión (β) y nivel de significación de los mismos (índice PERF_1 – variable PNP) | 327 |
| 303 – Regresión: valor del R^2 (índice PERF_2 – variable PNP) | 327 |
| 304 – Regresión: estadística F (adhesión global) (índice PERF_2 – variable PNP) | 328 |
| 305 – Regresión: cálculo de los coeficientes de regresión (β) y nivel de significación de los mismos (índice PERF_2 – variable PNP) | 328 |
| 306 – Regresión: valor del R^2 (índice PERF_3 – variable PNP) | 329 |
| 307 – Regresión: estadística F (adhesión global) (índice PERF_3 – variable PNP) | 329 |
| 308 – Regresión: cálculo de los coeficientes de regresión (β) y nivel de significación de los mismos (índice PERF_3 – variable PNP) | 329 |
| 309 – Regresión: valor del R^2 (índice PERF_TOTAL – variable PNP) | 330 |
| 310 – Regresión: estadística F (adhesión global) (índice PERF_TOTAL – variable PNP) | 330 |
| 311 – Regresión: cálculo de los coeficientes de regresión (β) y nivel de significación de los mismos (índice PERF_TOTAL – variable PNP) | 330 |
| 312 – Regresión: valor del R^2 (índice PERF_TOTAL – variable PNP_BIN) | 332 |
| 313 – Regresión: estadística F (adhesión global) (índice índice PERF_TOTAL – variable PNP_BIN) | 332 |
| 314 – Regresión: cálculo de los coeficientes de regresión (β) y nivel de significación de los mismos (índice PERF_TOTAL – variable PNP_BIN) | 332 |
| 315 – Regresión: intervalos de confianza para los coeficientes de regresión (β) (índice PERF_TOTAL – variable PNP_BIN) | 333 |
| 316 – Cargas iniciales de los indicadores de los constructos de primer orden – Modelo 1 | 343 |
| 317 – Cargas de los indicadores de los constructos de primer orden (tras el proceso de depuración) – Modelo 1 | 344 |

| | |
|--|-----|
| 318 – Fiabilidad compuesta de los constructos de primer orden (Modelo 1) | 347 |
| 319 – Validez convergente de los constructos de primer orden (Modelo 1) | 348 |
| 320 – Evaluación del modelo de medida de segundo orden (fiabilidad individual, fiabilidad de los constructos y validez convergente, antes de la depuración) – Modelo 1 | 349 |
| 321 – Evaluación del modelo de medida de segundo orden (fiabilidad individual, fiabilidad de los constructos y validez convergente, después de la depuración) – Modelo 1 | 350 |
| 322 – Collinearity statistics (VIF) (Modelo 1) | 350 |
| 323 – Evaluación del modelo de segundo orden: validez discriminante (Modelo 1) | 351 |
| 324 – Poder predictivo del modelo (Modelo 1) | 351 |
| 325 – Contraste de hipótesis (Modelo 1) | 352 |
| 326 – Relevancia predictiva del modelo (Modelo 1) | 353 |
| 327 – Ajuste del modelo (Modelo 1) | 353 |
| 328 – Cargas iniciales de los indicadores de los constructos de primer orden (Modelo 2) | 354 |
| 329 – Fiabilidad compuesta de los constructos de primer orden (Modelo 2) | 355 |
| 330 – Validez convergente (Modelo 2) | 355 |
| 331 – Evaluación del modelo: validez discriminante (Modelo 2) | 356 |
| 332 – Poder predictivo del modelo (Modelo 2) | 356 |
| 333 – Contraste de hipótesis (Modelo 2) | 357 |
| 334 – Relevancia predictiva del modelo (Modelo 2) | 358 |
| 335 – Ajuste del modelo (Modelo 2) | 358 |

CAPÍTULO I**INTRODUCCIÓN**

La industria automóvil a menudo ha sido denominada “la industria de las industrias” en lo que concierne a la investigación científica. Es verdad que características las particulares de este sector atraen a investigadores procedentes de las más diversas áreas. A lo largo de la cadena logística, desde la extracción de materias primas, pasando por los suministradores de componentes y los prestadores de diversos servicios, así como, naturalmente, por los fabricantes (que, en su mayor parte, son empresas multinacionales de gran dimensión), hasta llegar al subsector de las ventas, se efectúan transacciones que implican una cantidad sustancial de bienes, servicios, información, recursos financieros y recursos humanos. Dependen del sector automóvil, de forma directa o indirecta, millones de puestos de trabajo en todo el mundo. Desde el punto de vista del análisis histórico, este sector ha sufrido innumerables transformaciones tanto en términos de filosofías de gestión, aprovisionamiento y calidad, como en relación al entorno, que presenta un ritmo de cambios acelerado, o al desarrollo tecnológico. Aunque en Portugal sólo existe actualmente una fábrica de grandes dimensiones, AutoEuropa, esta empresa, por sí sola, representa aproximadamente un 1% del PIB nacional (en 2002 era casi el doble), cerca del 10% del valor total de las exportaciones nacionales y unos 3.000 puestos de trabajo directos (a los que hay que añadir otros tantos indirectos). Los desarrollos provenientes de la investigación científica centrada en el sector automóvil se aplican, posteriormente, a diversos otros sectores. En este sentido, son innumerables los conceptos, marcos teóricos desarrollados y paradigmas aplicados a la investigación del sector automóvil.

I.1 JUSTIFICACIÓN DEL TEMA Y DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

Además de las razones presentadas, que inciden sobre la importancia objetiva del tema de estudio, cabe mencionar que el autor de este estudio desarrolló su trabajo de Maestría en el área de la industria automóvil, pues versaba acerca de aspectos de la logística del sector, siendo también miembro de GERPISA (Groupe d’Etudes et de Recherches Permanent sur l’Industrie et les Salariés de l’Automobile).

INTRODUCCIÓN

Si el volumen de investigación científica centrada en los fabricantes, es decir, a la industria automóvil, es enorme, en cambio, la dimensión de la investigación científica que se ocupa de la venta es considerablemente inferior. Y esto, habría que decir, a pesar de que, dado que durante los últimos años el entorno en el que se inscribe este subsector ha sufrido grandes cambios, ya sea a nivel de la legislación que lo regula, ya a nivel de alteraciones en la demanda, su observación, desde diversos prismas, y su estudio, asumen un nivel de interés bastante elevado.

La constatación, por parte de la Comisión Europea, de la existencia de eventuales problemas de competencia a nivel del sector condujo, en 2002, a una modificación relativamente profunda de la legislación (entrada en vigor del Reglamento (CE) n° 1400/2002, que sustituye el anterior marco legislativo) en el sentido de intentar fomentar la competencia entre los concesionarios, estimular la aparición de formas de distribución innovadoras, contribuir a la resolución de algunos problemas que existían a nivel de las ventas transfronterizas, aumentar la competencia en los servicios de postventa y reforzar la posición de los concesionarios en relación a los fabricantes. Entre tanto, este marco legislativo caducó el 31 de mayo de 2010 en lo tocante al subsector del servicio postventa y venta de piezas de repuesto, siendo en este caso sustituido por el Reglamento (UE) n° 461/2010. En cuanto al sector de las ventas de automóviles nuevos, el Reglamento (CE) n° 1400/2002 estuvo en vigor hasta el 31 de mayo de 2013, habiendo sido sustituido por un marco legislativo de características más genéricas y no específicas del sector automóvil: el Reglamento (UE), n° 330/2010. Este hecho se debió a dos razones: la presión del lobby de los fabricantes en el sentido de reforzar su posición ante los concesionarios, y la constatación, por parte de la Comisión Europea, de que el sector de las ventas de automóviles nuevos no presentaba problemas de competencia.

En este sentido, es evidente que el estudio y el análisis del impacto de un posible cambio del marco legislativo (variable del entorno), así como de las relaciones verticales que se establecen entre fabricantes y concesionarios asume un elevado grado de interés, por más que el volumen de investigación sobre este tema no haya sido, durante los últimos años, excesivamente grande. Este estudio se propone analizar el impacto de un posible cambio del marco legislativo sobre variables que caracterizan el sector, como por ejemplo el Desempeño obtenido por los puntos de venta automóvil.

El desarrollo teórico llevado a cabo en este estudio podrá, en el futuro, ser adaptado y aplicado al análisis de otros sectores.

I.2 OBJETIVO GENERAL

El objetivo general inherente a este estudio es la construcción de dos modelos conceptuales teóricos que permitan establecer relaciones causales entre diversas variables, con objeto de analizar el impacto del nivel de satisfacción atribuido a un determinado marco legislativo (variable del entorno), o del hecho de que un punto de venta sea o no de tipo multimarca –es decir, que comercialice varias marcas–, sobre los factores que caracterizan el sector de la venta de automóviles nuevos. Estas relaciones causales se apoyan en hipótesis de investigación basadas en la teoría. Para llevar a cabo esta investigación, fue necesario recurrir a diversos marcos teóricos en el área de la economía industrial, la gestión y el análisis estratégico.

I.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

En el caso concreto de este estudio, los objetivos específicos corresponden a las diversas etapas que deben ser recorridas para alcanzar el objetivo general:

- En primer lugar, se presentan las causas que han estado en el origen de la alteración que se produjo en la legislación que regula la venta de automóviles, así como los puntos esenciales y las principales características de la regulación que entró en vigor en 2002;
- También se presenta alguna documentación elaborada previamente a la entrada en vigor de la nueva legislación y que ha servido de soporte a la toma de decisiones relacionadas con la construcción de ese marco legislativo. Son igualmente presentadas las conclusiones derivadas de análisis y estudios elaborados tras la modificación que se produjo en la legislación, con objeto de evaluar la eficacia de la regulación en cuanto a la materialización de los objetivos previamente definidos;
- Se presentan los marcos teóricos que van a servir de base a la construcción de un modelo conceptual teórico, donde se definen relaciones entre diversas variables soportadas por hipótesis de investigación basadas en la teoría. Se presentan asimismo las conclusiones relativas a la aplicación de los marcos teóricos al caso concreto del sector de automóviles, y en particular a las ventas de automóviles;

INTRODUCCIÓN

- Son construidos dos modelos teórico-conceptuales basados en la teoría presentada, así como en la articulación entre los diferentes paradigmas teóricos. Este modelo presenta un conjunto de variables, siendo el nivel de satisfacción atribuido a la legislación actualmente en vigor (variable del entorno) y al tipo de relación establecida entre los fabricantes y los concesionarios (exclusividad vs. multimarca) las variables independientes, y el nivel de retorno (Desempeño o Performance) la variable dependiente de ambos modelos;
- El planteamiento de las hipótesis de investigación que soportan la relación entre las diversas variables que forman el modelo también constituye un objetivo intermedio de este estudio;
- Se presenta la estructura del cuestionario, así como las variables que se pretende medir;
- Son presentados los pasos realizados en la construcción del cuestionario, así como los procedimientos llevados a cabo para su aplicación;
- Se define la población sobre la que se aplicará el cuestionario, y se justifica dicha decisión;
- Se presenta una caracterización de la muestra obtenida;
- Se presenta la metodología que será adoptada para el tratamiento de los datos con vista a la validación, o no, de las hipótesis de investigación;
- Son presentados los resultados obtenidos, así como las respectivas conclusiones, implicaciones para la gestión, limitaciones del estudio y futuras líneas de investigación.

I.4 ESTRUCTURA DEL TRABAJO

Además de la parte introductoria, este trabajo está compuesto por otros cinco bloques. El segundo capítulo comenta y analiza el impacto del cambio del marco legislativo sobre el comercio automóvil en la Unión Europea y, en particular, en Portugal. Se realiza una breve descripción de la evolución reciente registrada en el sector y el análisis de su cadena logística y de los factores que caracterizan el mercado. Son destacados asimismo los objetivos inherentes a la modificación que se produjo en la legislación en 2002, así como los puntos esenciales que la caracterizan. Son igualmente presentados los puntos esenciales de un estudio solicitado por la Comisión Europea a la consultora Andersen, que consisten en la presentación de cinco escenarios legislativos caracterizados por diferentes niveles de “liberalización” desde el punto de vista de los concesionarios. El posterior análisis de estos escenarios se basa en un modelo teórico donde son presentadas y analizadas las relaciones causales entre diversas variables que caracterizan el mercado. Tras el cambio sufrido por la regulación, se llevaron a cabo algunos estudios con objeto de evaluar su eficacia en cuanto a la materialización de los

objetivos predefinidos. Aquí se presentan los puntos esenciales de un estudio realizado en 2005 por la London Economics, así como de un informe de evaluación elaborado por la Comisión. Por último, se presentan las principales conclusiones de este capítulo.

En el tercer capítulo son presentados los marcos teóricos que servirán de base para la construcción de dos modelos conceptuales teóricos, donde se establecen varias relaciones causales entre diferentes variables soportadas por hipótesis de investigación. Se ensaya la aplicación de cada marco teórico al caso del sector automóvil, y en particular al subsector de las ventas. La construcción de los modelos conceptuales se basa en la conjunción y articulación entre las diferentes teorías presentadas. Por último, son presentadas las hipótesis de investigación que soportan las relaciones causales establecidas entre las diferentes variables.

En el cuarto capítulo se presenta la esquematización e implementación de la investigación teniendo en cuenta la construcción y estructura del cuestionario, la estructura de la población, la caracterización de la muestra y la metodología que será aplicada en el tratamiento de los datos, así como la justificación para la elección de la misma.

En el quinto capítulo son presentados los resultados así como algunas justificaciones encontradas para los mismos. También se presentan algunas conclusiones relativas a estos resultados obtenidos.

Por último, en el capítulo final se presentan las conclusiones generales y específicas del estudio, las implicaciones que tiene para la gestión, así como las limitaciones del mismo y posibles futuras líneas de investigación.

En anexo (grabado en CD) se presentan los informes descriptivos referentes a la validación y el pre-test realizado al cuestionario, así como el output producido por las herramientas estadísticas adoptadas (en este caso el programa SPSS).

CAPÍTULO II**EL COMERCIO AUTOMÓVIL EN LA UNIÓN EUROPEA: EL IMPACTO DE LA MODIFICACIÓN DEL MARCO LEGISLATIVO**

Este capítulo tiene como objetivo elaborar una descripción del comercio automóbil en la Unión Europea, con especial énfasis en Portugal. Para ello, se concede especial atención a la evolución que han experimentado las ventas de automóviles nuevos durante los últimos años, en el marco de la crisis que actualmente atraviesa el sector. Es importante describir también la estructura de la cadena logística de todo el sector automóbil, así como la estructura de mercado. Se ponen en evidencia los principales puntos de la nueva legislación que reguló el sector entre el 1 de octubre de 2002 y el 31 de mayo de 2013, en lo que concierne a la venta de vehículos automóbiles nuevos, y se presentan algunos instrumentos de evaluación *a priori* (elaborados antes de la implementación y entrada en vigor de este marco legislativo) como auxiliares de toma de decisión destinados a analizar las alternativas para la modificación de la legislación, así como algunos informes de evaluación elaborados *a posteriori* (tras la modificación del marco legislativo), cuyo interés reside en que permiten estimar la eficacia de la nueva legislación en lo que concierne a la venta de vehículos automóbiles nuevos.

II.1 EL SECTOR AUTOMÓVIL: EVOLUCIÓN RECIENTE, CADENA LOGÍSTICA Y ESTRUCTURA DE MERCADO

Por sus características, la industria automóbil suele ser considerada “la industria de las industrias” (Lima P., 1996). Esto se explica por los elevados y crecientes niveles de tecnología que emplea, por el hecho de que produzca un bien de enorme consumo a nivel mundial, por la fuerte competencia que caracteriza el sector, debido a la necesidad de una adopción cada vez más rápida y efectiva de filosofías de gestión innovadoras (y ello tanto a nivel de la logística como de todos los demás aspectos relacionados con la gestión empresarial) y porque muchas veces “sirve de ejemplo” para el estudio de otros sectores industriales.

Hay que precisar que el presente estudio no se ocupa de la industria (producción) automóbil en sí, sino de otro aspecto bastante importante del sector: la venta de vehículos automóbiles nuevos a los consumidores finales, o sea, el comercio automóbil. En este sentido, nos importa

EL COMERCIO AUTOMÓVIL EN LA UNIÓN EUROPEA

observar y analizar la evolución reciente de las ventas de automóviles nuevos en Portugal, describir la cadena logística de todo el sector, lo que nos permitirá señalar los puntos esenciales que caracterizan el tipo de relaciones que se establecen entre los diferentes elementos de la cadena, desde los proveedores de componentes hasta la venta al consumidor final, así como su evolución y, por último, analizar el tipo de estructura de mercado en el que se integra el sector de las ventas de automóviles.

II.1.1 Evolución de ventas de vehículos automóviles nuevos en Portugal durante el periodo 1982-2007

Tabla nº 1
Venta de vehículos (1982-2014)

| Años | Turismos | | Todoterrenos | | Turismos y todoterrenos | | Comerciales ligeros | | Pesados de mercancías | | Autocares | | Total | |
|------|----------|-------|--------------|-------|-------------------------|-------|---------------------|-------|-----------------------|-------|-----------|-------|---------|-------|
| | Unid. | Δ% | Unid. | Δ% | Unid. | Δ% | Unid. | Δ% | Unid. | Δ% | Unid. | Δ% | Unid. | Δ% |
| 1982 | 73.725 | - | 2.517 | - | 76.242 | - | 36.532 | - | 8.188 | - | 871 | - | 121.833 | - |
| 1983 | 76.715 | 4,1 | 1.758 | -30,2 | 78.473 | 2,9 | 24.462 | -33,0 | 5.546 | -32,3 | 570 | -34,6 | 109.051 | -10,5 |
| 1984 | 74.970 | -2,3 | 1.410 | -19,8 | 76.380 | -2,7 | 16.971 | -30,6 | 3.683 | -33,6 | 543 | -4,7 | 97.577 | -10,5 |
| 1985 | 91.958 | 22,7 | 1.055 | -25,2 | 93.013 | 21,8 | 18.540 | 9,2 | 3.273 | -11,1 | 294 | -45,9 | 115.120 | 18,0 |
| 1986 | 107.255 | 16,6 | 1.216 | 15,3 | 108.471 | 16,6 | 26.180 | 41,2 | 4.239 | 29,5 | 301 | 2,4 | 139.191 | 20,9 |
| 1987 | 123.698 | 15,3 | 1.717 | 41,2 | 125.415 | 15,6 | 40.961 | 56,5 | 7.436 | 75,4 | 403 | 33,9 | 174.215 | 25,2 |
| 1988 | 212.957 | 72,2 | 2.399 | 39,7 | 215.356 | 71,7 | 57.737 | 41,0 | 8.788 | 18,2 | 372 | -7,7 | 282.253 | 62,0 |
| 1989 | 192.560 | -9,6 | 2.781 | 15,9 | 195.341 | -9,3 | 60.004 | 3,9 | 8.548 | -2,7 | 433 | 16,4 | 264.326 | -6,4 |
| 1990 | 210.047 | 9,1 | 3.672 | 32,0 | 213.719 | 9,4 | 61.004 | 1,7 | 7.316 | -14,4 | 567 | 30,9 | 282.606 | 6,9 |
| 1991 | 225.652 | 7,4 | 5.052 | 37,6 | 230.704 | 7,9 | 60.274 | -1,2 | 6.730 | -8,0 | 431 | -24,0 | 298.139 | 5,5 |
| 1992 | 275.790 | 22,2 | 6.314 | 25,0 | 282.104 | 22,3 | 73.109 | 21,3 | 6.510 | -3,3 | 379 | -12,1 | 362.102 | 21,5 |
| 1993 | 241.781 | -12,3 | 7.322 | 16,0 | 249.103 | -11,7 | 72.035 | -1,5 | 4.526 | -30,5 | 382 | 0,8 | 326.046 | -10,0 |
| 1994 | 232.912 | -3,7 | 10.273 | 40,3 | 243.185 | -2,4 | 88.180 | 22,4 | 3.458 | -23,6 | 352 | -7,9 | 335.175 | 2,8 |
| 1995 | 201.471 | -13,5 | 7.447 | -27,5 | 208.918 | -14,1 | 58.734 | -33,4 | 3.651 | 5,6 | 398 | 13,1 | 271.701 | -18,9 |
| 1996 | 217.910 | 8,2 | 10.001 | 34,3 | 227.911 | 9,1 | 74.597 | 27,0 | 3.869 | 6,0 | 357 | -10,3 | 306.734 | 12,9 |
| 1997 | 213.636 | -2,0 | 12.957 | 29,6 | 226.593 | -0,6 | 90.199 | 20,9 | 5.145 | 33,0 | 493 | 38,1 | 322.430 | 5,1 |
| 1998 | 248.398 | 16,3 | 18.772 | 44,9 | 267.170 | 17,9 | 100.986 | 12,0 | 5.759 | 11,9 | 703 | 42,6 | 374.618 | 16,2 |
| 1999 | 272.883 | 9,9 | 24.787 | 32,0 | 297.670 | 11,4 | 102.285 | 1,3 | 7.072 | 22,8 | 652 | -7,3 | 407.679 | 8,8 |
| 2000 | 263.381 | -3,5 | 32.109 | 29,5 | 295.490 | -0,7 | 115.040 | 12,5 | 7.424 | 5,0 | 927 | 42,2 | 418.881 | 2,7 |
| 2001 | 253.630 | -3,7 | 6.686 | -79,2 | 260.316 | -11,9 | 93.578 | -18,7 | 6.698 | -9,8 | 874 | -5,7 | 361.466 | -13,7 |
| 2002 | 225.477 | -11,1 | 3.097 | -53,7 | 228.574 | -12,2 | 76.813 | -17,9 | 4.742 | -36,1 | 694 | -25,1 | 310.823 | -14,0 |
| 2003 | 189.134 | -16,1 | 3.171 | 2,4 | 192.305 | -15,9 | 66.555 | -13,4 | 3.736 | -21,2 | 558 | -19,6 | 263.154 | -15,3 |
| 2004 | 196.614 | 4,0 | 3.554 | 12,1 | 200.168 | 4,1 | 68.634 | 3,2 | 4.679 | 25,2 | 641 | 14,9 | 274.195 | 4,2 |
| 2005 | 201.772 | 2,6 | 4.627 | 30,2 | 206.399 | 3,1 | 66.727 | -2,9 | 4.616 | -1,3 | 728 | 13,6 | 278.470 | 1,6 |
| 2006 | 189.651 | -6,0 | 4.956 | 7,1 | 194.607 | -5,7 | 64.582 | -3,2 | 5.406 | 17,1 | 579 | -20,5 | 265.174 | -4,8 |
| 2007 | 195.180 | 2,9 | 6.520 | 31,6 | 201.700 | 3,6 | 68.537 | 6,1 | 5.644 | 4,4 | 725 | 25,2 | 276.606 | 4,3 |
| 2008 | 208.448 | 6,8 | 4.846 | -25,7 | 213.294 | 5,7 | 55.499 | -19,0 | 5.536 | -1,9 | 798 | 10,1 | 275.127 | -0,5 |
| 2009 | 155.466 | -25,4 | 5.481 | 13,1 | 160.947 | -24,5 | 38.972 | -29,8 | 3.213 | -42,0 | 628 | -21,3 | 203.760 | -25,9 |
| 2010 | 214.300 | 37,8 | 9.099 | 66,0 | 223.399 | 38,8 | 45.734 | 14,4 | 3.130 | -2,6 | 491 | -21,8 | 272.754 | 33,9 |

| | | | | | | | | | | | | | | |
|------|---------|-------|-------|-------|---------|-------|--------|-------|-------|-------|-----|-------|---------|-------|
| 2011 | 145.961 | -31,9 | 7.443 | -18,2 | 153.404 | -31,3 | 34.963 | -23,6 | 2.665 | -14,9 | 330 | -32,8 | 191.362 | -29,8 |
| 2012 | 90.748 | -37,8 | 4.561 | -38,7 | 95.309 | -37,9 | 16.011 | -54,2 | 1.892 | -29,0 | 223 | -32,4 | 113.435 | -40,7 |
| 2013 | 101.126 | 11,4 | 4.795 | 5,1 | 105.921 | 11,1 | 18.202 | 13,7 | 2.392 | 26,4 | 174 | -22,0 | 126.689 | 11,7 |
| 2014 | 136.439 | 34,9 | 6.387 | 33,2 | 142.826 | 34,8 | 26.166 | 43,8 | 3.126 | 30,7 | 239 | 37,4 | 172.357 | 36,0 |

Fuente: ACAP.

En la tabla nº 1 se observa que la venta de vehículos automóviles nuevos en Portugal ha presentado un comportamiento bastante volátil, donde periodos (ciclos) de fuerte expansión se alternan con periodos de contracción. Así, por ejemplo, durante el periodo comprendido entre 1985 y 1988 se produjo una gran expansión de la demanda, especialmente a nivel de automóviles turismos y vehículos comerciales ligeros. En el polo opuesto, se observan dos periodos de contracción: entre 1993 y 1995 (por lo que se refiere a los turismos) y entre 2001 y 2003.

A partir del año 2000 y hasta el 2012 se observan variaciones negativas o variaciones positivas bajas en comparación con los años anteriores en la venta total de vehículos ligeros. La excepción es el año 2010, que presenta aisladamente un crecimiento acentuado. Los años de mayor crisis son 2011 y 2012. A partir de 2013 el mercado da muestras de una cierta recuperación. No obstante, las cifras de las ventas anuales aún se sitúan lejos de los niveles presentados en 2000, por lo que la recuperación total de la crisis todavía está lejos de haberse alcanzado. De hecho, el sector automóvil se vio afectado por una grave crisis a nivel mundial. Esta situación se debió a una disminución de la demanda que ha repercutido (y se preveía, en aquel momento, que esa tendencia se mantuviese durante los próximos años, una vez que todas las perspectivas apuntaban en ese sentido) sobre toda la cadena logística del sector, desde el subsector de las ventas a los consumidores finales a los proveedores de componentes, pasando por los fabricantes. Las primeras señales de esta crisis provinieron de Opel, que solicitó ayuda financiera al gobierno alemán a causa del corte presupuestario efectuado por su matriz General Motors. Por su parte, Renault ya había informado que iba proceder a una reducción del 25% de su producción en todo el mundo. Durante el mes de octubre de 2008, las ventas de automóviles en los países de la Unión Europea se redujeron en cerca de 192 mil unidades en relación al mismo periodo del año anterior.

Los constructores han solicitado a los gobiernos apoyos financieros para hacer frente a la crisis, con objeto de impedir una aún mayor cantidad de despidos. A este respecto, hay que señalar que en ese momento, en Europa, cerca de 12 millones de familias dependían del trabajo en el sector automóvil. A su vez, General Motors, Ford y Chrysler solicitaron al

EL COMERCIO AUTOMÓVIL EN LA UNIÓN EUROPEA

gobierno norteamericano un apoyo extraordinario de 25 mil millones de dólares para hacer frente a la que es considerada la mayor crisis del sector en los últimos 25 años en EEUU (Faria, A. R., 2008). Por lo que se refiere a Portugal, la ACAP (Asociación Automóvil de Portugal) no preveía que la situación fuera a mejorar antes de 2011. El hecho es que el mercado únicamente empezó a recuperarse de forma continuada a partir de 2013. El gobierno portugués presentó en diciembre de 2008 (Coutinho, A., 2008) un plan de apoyo a la industria automóvil por un importe de 900 millones de euros (de ellos, 300 millones procedentes de fondos comunitarios). Este plan era válido por un periodo de seis meses y renovable por un igual periodo de tiempo. Su objetivo consistía en impedir que se produjera un elevado número de despidos (el sector automóvil empleaba en ese momento, considerando toda la cadena logística, a cerca de 50 mil personas en Portugal), estimular el empleo y la formación profesional. En 2008, la ACAP preveía una disminución en las ventas automóbiles en torno al 14% para 2009. No obstante, la caída registrada fue del 25,9%, habiendo regresado el nivel de ventas de vehículos automóbiles nuevos al observado a finales de los años 80 (Silva, A. R., 2010).

Las empresas vinculadas directa o indirectamente al sector automóvil se vieron obligadas a adaptar su capacidad instalada de producción a la nueva demanda. La solución indeseable sería la desinversión y el despido colectivo. Como alternativa deseable (que implica obligatoriamente la posibilidad de contar con subvenciones de los gobiernos y con fondos comunitarios), las empresas podrían intentar mejorar en conjunto el nivel de formación del personal y la capacidad de satisfacer a los consumidores, con objeto de contrarrestar, al menos en parte, a través de una mejora de la calidad de los productos y servicios ofrecidos (innovación), la tendencia decreciente de la demanda.

II.1.2 La cadena logística del sector automóvil

La cadena logística de un determinado sector económico describe todas las relaciones proveedor-cliente, desde la extracción de las materias primas a la venta del producto al consumidor final. Se trata, así, de una cadena de valor añadido donde en cada etapa se añade valor al producto en términos de la percepción que el consumidor final posee en relación a éste. Por lo que se refiere al sector automóvil, esta cadena de valor puede ser descrita de acuerdo con la siguiente figura:

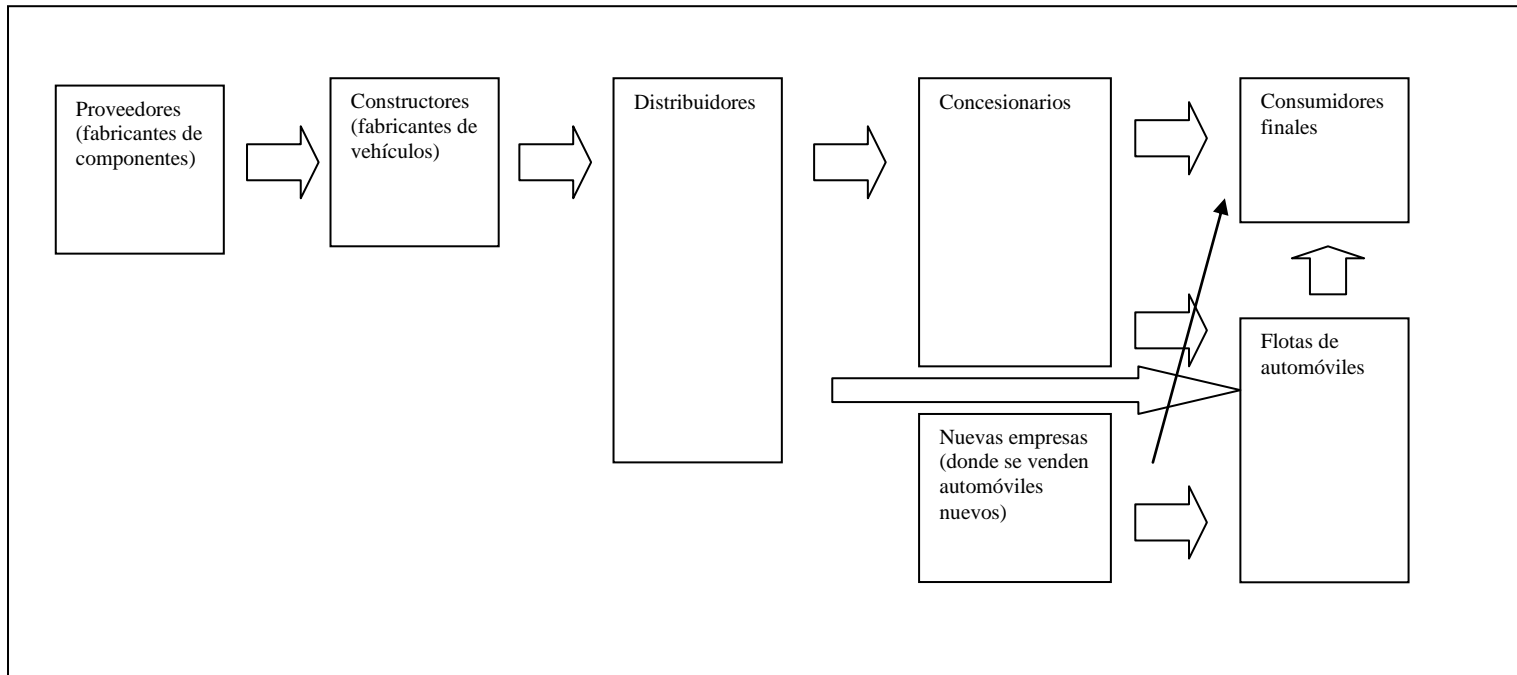


Figura 2.1 – La cadena logística referente al sector automóvil

Fuente: Andersen, 2001.

Las relaciones institucionales y de suministro entre los proveedores de componentes y los fabricantes han experimentado una gran evolución a lo largo del tiempo. En 1908, Henri Ford introdujo un sistema de producción innovador, la producción en masa, que superaba los inconvenientes de la producción artesanal anteriormente utilizada por los fabricantes (costes y tiempos de producción bastante elevados). Este sistema fue aplicado al modelo T de la gama Ford, y consistía en una estandarización de todos los componentes de los vehículos, acompañada por una filosofía de integración vertical casi completa de los proveedores de componentes. Ford “únicamente se confiaba a sí misma” la producción de los componentes que integraban sus vehículos. Se trataba, así, de controlar todo el proceso de fabricación y de aprovechar posibles economías de escala (Lima, P., 1996).

A finales de los años 40, Ejidi Toyoda y Taiichi Ohno, dos ingenieros pertenecientes a Toyota revolucionaron, a través de sus nuevas ideas, toda la filosofía de producción anteriormente vigente. La demanda de vehículos automóviles se hacía gradualmente más exigente y era necesario flexibilizar el aparato productivo para satisfacer las crecientes necesidades de los consumidores. De forma gradual, la producción en masa fue dando lugar a la producción flexible o ajustada (*lean production*), pasando de una orientación centrada en el producto a una orientación centrada en el mercado o en el consumidor final. El papel de la logística fue

EL COMERCIO AUTOMÓVIL EN LA UNIÓN EUROPEA

ganando una importancia creciente, pues al mismo tiempo que era necesario flexibilizar la línea de producción manteniendo las economías de escala (mejor y más avanzada tecnología y formación de la mano de obra), era también de extrema importancia reducir los costes de transporte y mantener los stocks de componentes en las fábricas a un nivel mínimo. El sistema de producción flexible debe ir forzosamente acompañado de una filosofía de *Just In Time* (JIT), donde los stocks de componentes en la fábrica son reducidos al mínimo indispensable. Además, en una primera fase, la integración vertical fue dando lugar a relaciones de subcontratación entre proveedores de componentes y fabricantes de automóviles. Los componentes eran inspeccionados a la entrada de la fábrica y se celebraban contratos de suministro de corta duración. Actualmente, las relaciones entre los proveedores de componentes y los fabricantes han evolucionado hacia una relación de asociación más íntima, de modo que el nivel de colaboración entre ambos se ha hecho extremadamente estrecho. Dichas relaciones se caracterizan por una fuerte ayuda mutua entre fabricantes y proveedores de componentes a nivel de tecnología, de logística, de procesos e incluso de la propia gestión.

Un sistema de producción flexible deberá ser soportado por (Lima, P., 1996):

- Un sistema eficaz, y en tiempo real, de transmisión de información entre los fabricantes y sus proveedores;
- Un nivel de formación de los operadores pertenecientes a las fábricas y sus proveedores que les permita supervisar su propio rendimiento e incluso, en ocasiones, garantizar el mantenimiento del equipamiento que utilizan;
- Un sistema logístico eficaz, y capaz de abastecer a la fábrica únicamente con lo necesario para producir bienes con valor para el cliente final (ya sea en términos del producto físico, como de cumplimiento de plazos de entrega previamente establecidos)¹;
- Un sistema de relaciones de colaboración entre fabricantes y proveedores de componentes. Este sistema permite una especialización total, de forma que cada empresa, o fábrica, produzca exclusivamente los bienes en los que está especializada y que forman parte de su ramo de actividad. Sin embargo, esto no invalida que exista

¹ La filosofía de Just In Time (JIT), en relación a algunos componentes, es utilizada de una forma extrema en AutoEuropa. De hecho, junto a la fábrica principal se encuentra un parque industrial donde se encuentran instaladas fábricas de componentes. En la mayor parte de los casos, estas fábricas son *joint-ventures* entre empresas nacionales y grandes suministradores de componentes a nivel nacional o mundial. La información procedente de la línea de montaje es transmitida *online* al parque, de forma que los componentes con ciertas y determinadas características sean colocados a disposición de vehículos de transporte que los llevan a la fábrica, con objeto de ser integrados en un automóvil específico predefinido. Se trata de un sistema de suministro secuenciado.

una estrecha y permanente colaboración entre ambas partes destinada a lograr un desarrollo conjunto tanto en términos de tecnología como de procesos de fabricación, logísticos, o incluso de gestión.

El papel de los distribuidores en la cadena logística consiste en abastecer a las empresas que venden directamente a los consumidores finales. En la mayor parte de los casos, cerca del 53% (según datos presentados por Andersen, 2001), se trata de empresas pertenecientes al mismo grupo del fabricante. En Portugal pueden darse los ejemplos de la Renault Portuguesa o de Ford Portugal. También pueden consistir en empresas independientes que representan ciertas y determinadas marcas (cerca del 43% según datos ofrecidos por Andersen, 2001). Como ejemplos, se encuentran en Portugal casos como Salvador Caetano o Entrepuesto (representante de Hyundai y Subaru). En menor escala (cerca del 4% según la información presentada por Andersen, 2001) existen también *joint-ventures* entre empresas provenientes del país donde se realiza la distribución de los vehículos y el propio fabricante. En Portugal, los distribuidores obtienen un margen de ventas entre 10% y 15% antes de impuestos (información ACAP).

Los concesionarios (minoristas) consisten en empresas que pueden o no pertenecer a grandes grupos empresariales, y representan a las marcas de los vehículos que venden a los consumidores finales. Los contratos de concesión son celebrados con los fabricantes según la legislación en vigor. Estas empresas pueden ser de diversos tipos: pueden también vender vehículos usados, pueden o no asegurar el servicio de postventa así como la venta de piezas de repuesto, y pueden celebrar contratos de agencia (también según la legislación en vigor que regula este tipo de acuerdos) con pequeñas empresas que se convierten en sus representantes, o agentes, a nivel local con objeto de cubrir una área de ventas más extensa. Otra forma de cubrir un mayor territorio de ventas es poseer más de un establecimiento de venta de automóviles. El margen de ventas de los concesionarios varía, en Portugal, entre el 2% y el 5% del importe de los vehículos (información ACAP).

Los vendedores de flotas de automóviles se abastecen ya sea en los propios concesionarios, ya en los distribuidores, ya en los nuevos tipos de empresas donde se venden automóviles nuevos. Son empresas que compran, y venden, cantidades considerables de automóviles beneficiándose de eventuales descuentos en el precio. Sus clientes son, básicamente, empresas que necesitan poseer flotas de automóviles (por ejemplo, flotas de taxis). En ocasiones los

vehículos, tras un periodo de utilización relativamente corto, pueden ser revendidos como “seminuevos”.

Actualmente, la venta de automóviles a través de nuevas empresa es prácticamente inexistente en Portugal. Pueden consistir en tres tipos de empresas: financieras (bancos o compañías de seguros), operadores de Internet y supermercados (grandes superficies comerciales de carácter generalista o supermercados específicos para vehículos automóviles). Dado que en un sistema de distribución selectiva, que será referido más adelante con mayor nivel de detalle, los concesionarios no pueden vender vehículos automóviles a revendedores fuera de su red oficial, estas empresas tienen forzosamente que abastecerse de vehículos ante los fabricantes o los distribuidores.

Como ya fue mencionado, la cadena logística de cualquier sector industrial debe estar orientada a satisfacer las necesidades de los clientes. Para ello, la información sobre la demanda deberá ser transmitida verticalmente a lo largo de toda la cadena logística. En el caso de la industria de la automoción, esta información puede consistir tanto en datos sobre vehículos con características específicas destinados a un cliente específico en el muy corto plazo, como en previsiones a medio y largo plazo.

II.1.3 La estructura de mercado del sector de las ventas de automóviles nuevos

Existen cuatro tipos de estructura de mercado: monopolio, oligopolio (con y sin diferenciación del producto), competencia monopolística y competencia perfecta. Los tres primeros forman parte, con sus características específicas, del grupo de la competencia imperfecta:

Tabla nº 2
Estructuras de mercado

| Tipos de estructuras de mercado | | | | |
|---|--|--|--|--|
| Estructura | Número de productores y grado de diferenciación del producto | Sector de la economía donde prevalece | Grado de control de la empresa sobre el precio | Métodos de marketing |
| Competencia perfecta | Muchos productores; productos idénticos | Mercados financieros y productos agrícolas | Ninguno | Bolsa de productos o mercado tipo subasta |
| Competencia imperfecta Competencia monopolística (muchos vendedores diferenciados) | Muchos productores; muchas diferencias reales o identificadas en el producto | Comercio minorista (pizzas, cerveza...) | Alguno | Publicidad y rivalidad por la calidad; precios administrados |
| Oligopolio | Pocos productores; poca o ninguna diferencia en el producto Pocos productores; alguna diferenciación de los productos | Siderurgia, química, ... Automóviles, cereales, ... | Alguno Alguno | Publicidad y rivalidad por la calidad; precios administrados |
| Monopolio | Un único productor; producto sin sustitutivos próximos | Servicios locales de teléfono, electricidad y gas ("monopolios naturales") | Considerable, pero normalmente regulado | Publicidad y promoción de servicios |

Fuente: Samuelson, P. y Nordhaus, W., 1999.

En los casos del monopolio y el oligopolio, las barreras a la entrada de nuevas empresas en el mercado son consideradas muy elevadas, lo que no ocurre en los casos de competencia perfecta y de competencia monopolística.

La industria automóvil se enmarca en una estructura de oligopolio con diferenciación. Los fabricantes no son muy numerosos a nivel mundial y se trata de empresas de gran dimensión. Las barreras a la entrada son extremadamente elevadas. No obstante, dadas sus características, el comercio del automóvil encaja en una estructura de competencia monopolística. Existen muchas empresas, en su mayor parte de pequeño tamaño (la ACAP posee, en este momento, más de 700 asociados), siendo las barreras a la entrada consideradas bajas (London Economics, 1995). La modificación de la legislación, en 2002, que regula las ventas de

EL COMERCIO AUTOMÓVIL EN LA UNIÓN EUROPEA

automóviles nuevos, que será analizada con un mayor grado de detalle más adelante, proporcionó al mercado un mayor nivel de competitividad, poniendo fin a algunas de las restricciones a las que estaban sometidos los concesionarios.

El modelo microeconómico clásico de competencia monopolística consiste en un auxiliar que permite explicar gráficamente la dinámica de entrada y salida de empresas en un mercado encuadrado en esta estructura. Considérese una empresa perteneciente a un mercado donde todas las empresas poseen estructuras de costes semejantes (hipótesis excesivamente simplificadora) y existe un cierto grado de diferenciación del producto:

q = cantidad producida y vendida por la empresa

El hecho de que no haya variación de stocks es también una hipótesis simplificadora.

La empresa tiene como objetivo la maximización de su Beneficio Económico (Ingreso Total – Coste Total). Este objetivo es discutible. Normalmente, lo que sucede en realidad es la tentativa, por parte de los gestores, de maximizar su retorno sujeto a una restricción de beneficio:

Beneficio Económico = Ingreso Total (q) – Coste Total (q)

Calculando la derivada e igualando a cero (condición de optimalidad), se obtiene el siguiente resultado:

$$\frac{\partial \text{Beneficio Económico (Q)}}{\partial Q} = \text{Ingreso Marginal (Q)} - \text{Coste Marginal (Q)} = 0$$

$$\text{Ingreso Marginal (Q)} = \text{Coste Marginal (Q)}$$

Considerando una demanda lineal (hipótesis simplificadora), el ingreso marginal posee el siguiente formato:

$P = \text{Precio}$

$q^d = \text{Cantidad demandada}$

$P = a - b \cdot q^d$

$\text{Ingreso Total} = P \cdot q^d$

$\text{Ingreso Total} = aq^d - bq^{d^2}$

$\frac{\partial \text{Ingreso Total}}{\partial q^d} = a - 2bq^d = \text{Ingreso Marginal}$

El Ingreso Marginal está representado por una recta con la misma ordenada en el origen de la curva de la demanda, pero el doble de pendiente. Gráficamente es posible representar esta situación:

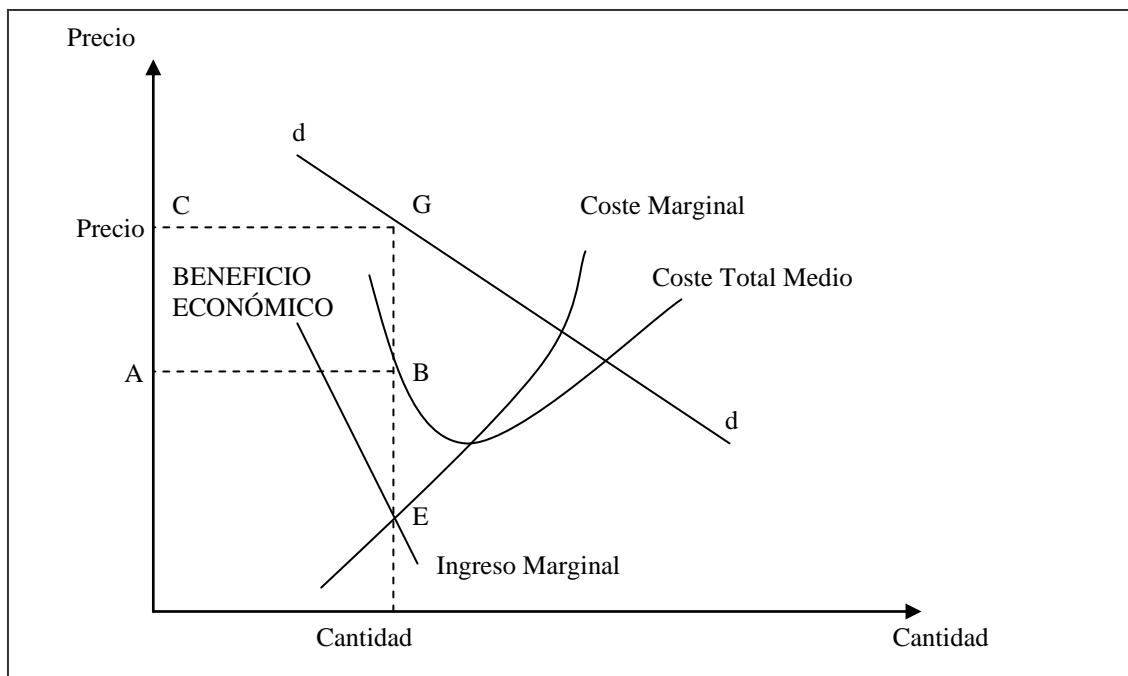


Figura 2.2 – El modelo clásico de competencia monopolística

Fuente: Samuelson, P. y Nordhaus, W., 1999.

La recta dd representa la demanda dirigida a la empresa. El Beneficio Económico se maximiza en el punto donde el Ingreso Marginal y el Coste Marginal se igualan (punto E). Este punto indica la cantidad que la empresa deberá producir y el precio que deberá practicar (punto C). El Beneficio Económico viene dado por el área del rectángulo ABGC.

El hecho de que el Beneficio Económico sea positivo y de que las barreras a la entrada sean relativamente bajas, significa que el mercado es atractivo para la entrada de nuevas empresas.

EL COMERCIO AUTOMÓVIL EN LA UNIÓN EUROPEA

Así, la empresa podrá perder cuota de mercado y la demanda dirigida a la firma sufrirá una contracción. El proceso de entrada de nuevas empresas en el mercado sólo concluirá cuando el Beneficio Económico se haga nulo:

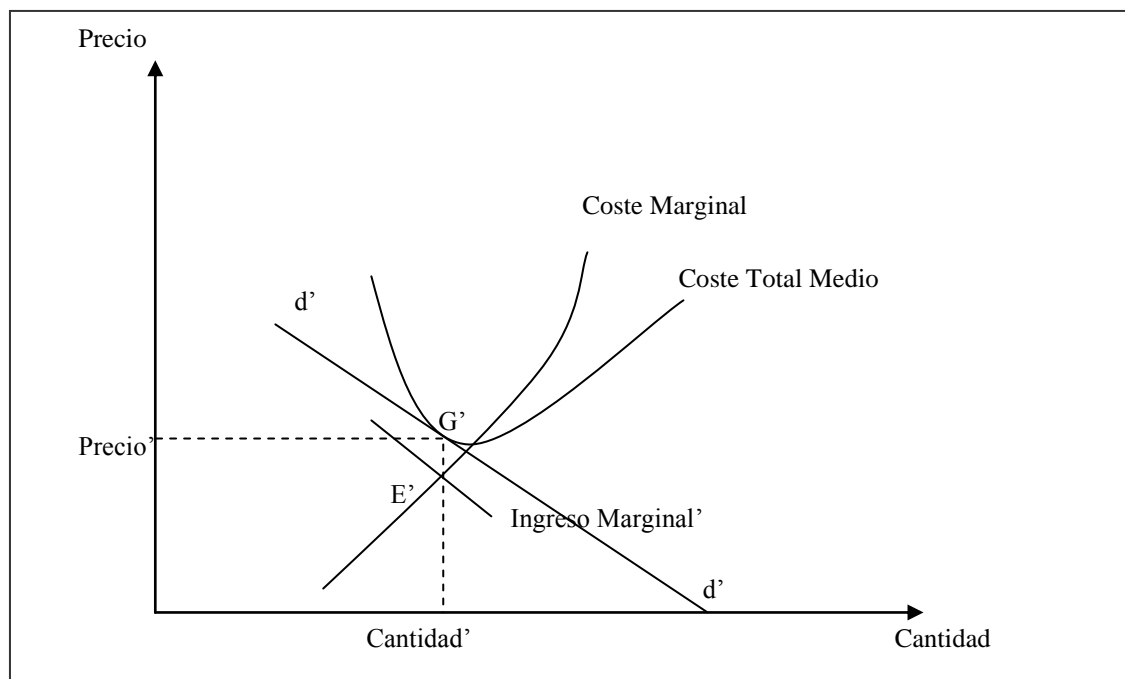


Figura 2.3 – El modelo clásico de competencia monopolística (tras la entrada de nuevas empresas en el mercado, y reducción del Beneficio Económico a cero)

Fuente: Samuelson, P. y Nordhaus, W., 1999.

La demanda dirigida a la empresa se contraerá hasta $d'd'$. El nuevo ingreso Marginal igualará el Coste Marginal en E' . El punto de maximización del Beneficio Económico se localizará en G' (este beneficio será nulo). El precio y la cantidad producida y vendida por la empresa disminuirán. La figura nº 2 representa un equilibrio a corto plazo y la figura nº 3 representa un equilibrio a largo plazo (estable) donde no existe ningún incentivo a la entrada o salida de empresas del mercado.

Este modelo puede explicar lo que sucede en el caso del sector de las ventas de automóviles nuevos en relación a las tendencias de reducción de los beneficios (a niveles bajos) y de las cuotas de mercado de las empresas, y variación en el número de éstas. Sin embargo, existen muchas hipótesis simplificadoras que lo hacen irreal y relativamente distante de la realidad. A continuación se presentan algunas de estas hipótesis:

-
- En el mercado de la venta de vehículos automóviles nuevos existen muchos tipos diferentes de empresas. Los concesionarios difieren en dimensión, en número de establecimientos, en número de agentes, en número y tipo de marcas vendidas, en el respectivo nivel tecnológico, en los instrumentos de gestión y en el hecho de que adicionalmente puedan ofrecer servicios de postventa y venta de piezas de repuesto. A nivel europeo, existen otros tipos de empresas que están integradas en el mismo negocio (empresas financieras, operadores de Internet y supermercados). Por eso, es totalmente irreal considerar que las empresas poseen estructuras de costes semejantes. Eso significa que una empresa que entre en el mercado sólo obtendrá beneficios si su estructura de costes lo permite, y ello incluso en el caso de que las empresas ya existentes en el mercado presenten beneficios económicos positivos;
 - Algunos concesionarios pertenecen a grandes grupos empresariales. Estos grupos tendrán un mayor poder de mercado (grado de control sobre los precios) que los demás concesionarios;
 - Existe variación de stocks, por lo que no es totalmente correcto considerar que las cantidades producidas y vendidas son idénticas;
 - La hipótesis de que las empresas busquen maximizar su Beneficio Económico no es, como ya fue mencionado, totalmente realista;
 - Este modelo implica información perfecta, lo que no sucede en la realidad.

II.2 EL REGLAMENTO (CE) 1400/2002 DE LA COMISIÓN DE 31 DE JULIO DE 2002

Siguiendo la tendencia global, a nivel social y económico, de liberalizar los mercados, reduciendo las restricciones y haciéndolos atractivos a los consumidores, el 1 de octubre de 2002 entró en vigor el Reglamento (CE) 1400/2002, que sustituía la anterior legislación (Reglamento 1475/95) sobre distribución y venta de automóviles nuevos, así como el servicio postventa y la venta y suministro de piezas de repuesto. Se consideró que la anterior legislación no abordaba adecuadamente aspectos como los de la competencia entre concesionarios de la misma marca, de los problemas observados a nivel de las ventas transfronterizas, de la competencia en los servicios postventa y de la necesidad de reforzar la posición de los concesionarios ante los constructores. Con base en documentación de la

EL COMERCIO AUTOMÓVIL EN LA UNIÓN EUROPEA

propia Comisión,² se destacarán aquí, sin correr el riesgo de ser demasiado descriptivo y exhaustivo, las líneas principales y puntos esenciales de esta legislación que pasó a regular el sector de las ventas de automóviles en 2002,³ hasta el 31 de mayo de 2013.

El sector de las ventas y reparación de vehículos automóviles tiene características muy particulares. La nueva regulación fue elaborada teniendo en cuenta estas características, así como los problemas y nuevos desafíos que el sector enfrentaba en aquella época. Hubo así necesidad de resolver los problemas que se planteaban sin dejar de reconocer las características propias del sector. Tampoco las cuestiones referentes a la reparación y al suministro de piezas de repuesto serán referidas aquí, aunque se dé mayor énfasis a las cuestiones relacionadas con las ventas de automóviles nuevos, pues los costes de estos servicios corresponden aproximadamente al precio de compra del vehículo durante el periodo de vida útil del mismo.

Los acuerdos comerciales que se establecen entre los fabricantes y los concesionarios o los talleres de reparación se denominan acuerdos verticales. Tanto la anterior legislación (Reglamento 1475/95) como la que entró en vigor el 1 de octubre de 2002 (Reglamento 1400/2002) regulaban los acuerdos que se establecen entre los diversos componentes de la cadena logística del sector automóvil en su etapa más próxima al consumidor final. La elaboración del Reglamento 1400/2002 fue realizada respetando y siguiendo la directriz del artículo 81.1 del Tratado de la Comunidad Europea (CE)⁴. Existe aquí una clara voluntad de combatir situaciones donde, en el sector de la venta automóvil, los acuerdos verticales restrinjan o falseen la libre competencia, que en principio será más beneficiosa para los

² Comisión Europea – Dirección General de la Competencia, Distribución y asistencia a los vehículos a motor en la Unión Europea, Cuaderno Explicativo, 2002.

³ Apenas en lo que se refiere a **vehículos a motor nuevos**.

⁴ El artículo 81.1 determina que:

“Serán incompatibles con el mercado común y quedarán prohibidos todos los acuerdos entre empresas, las decisiones de asociaciones de empresas y las prácticas concertadas que puedan afectar al comercio entre los Estados miembros y que tengan por objeto o efecto impedir, restringir o falsear el juego de la competencia dentro del mercado común y, en particular, los que consistan en:

- a) *Fijar, de forma directa o indirecta, los precios de compra o de venta, o cualquier otra condición de transacción.*
- b) *Limitar o controlar la producción, la distribución, el desarrollo técnico o las inversiones.*
- c) *Repartir los mercados o las fuentes de abastecimiento.*
- d) *Aplicar, en relación a socios comerciales, condiciones desiguales en el caso de prestaciones equivalentes colocándolos, por ese hecho, en condiciones de competencia en desventaja.*
- e) *Subordinar la celebración de contratos a la aceptación, por parte de los demás contratantes, de prestaciones suplementarias que, por su naturaleza o de acuerdo con los usos comerciales, no guardan relación con el objeto de esos contratos.”*

consumidores finales. No obstante, dadas las características muy particulares del sector de la venta automovil, podría haber situaciones en las que estas “restricciones verticales” a la libre competencia tuvieran un efecto contrario, pudiendo, en ciertos casos, resultar benéficas para los consumidores. El artículo 81.3 del Tratado CE⁵ convierte en inaplicable la directriz del apart. 1 del mismo artículo cuando estas restricciones sean beneficiosas para los consumidores finales dadas las características particulares del sector en cuestión. Tanto el Reglamento 1400/2002 como el que lo precedió (1475/95) son, así, conocidos como reglamentos de exención por categoría; es decir, definen las reglas así como las situaciones donde estas mismas reglas pueden no ser cumplidas dado que, en ciertos casos, esto es benéfico para los consumidores. Al elaborar un reglamento de exención por categoría, es necesario analizar si los efectos anticompetitivos provocados por los acuerdos verticales o no, en cada caso específico, son compensados por los beneficios que de ellos se derivan para los consumidores finales. Normalmente es la estructura de mercado específica del sector objeto de análisis la que responde a esta cuestión.

Anteriormente a la entrada en vigor del Reglamento 1400/2002, más precisamente con fecha de 22 de diciembre de 1999, entró en vigor un reglamento por exención por categoría, el Reglamento 2790/1999, que comprende los acuerdos verticales de todos los sectores de la industria y del comercio con excepción de aquellos que ya sean objeto de otro reglamento de exención por categoría⁶. Los acuerdos verticales relativos a ventas de vehículos a motor nuevos, servicios de reparación y mantenimiento y piezas de repuesto no son así abarcados por este reglamento. De hecho, este reglamento no contiene disposiciones suficientemente adaptadas a la reparación y al mantenimiento de vehículos a motor. No obstante, la elaboración del Reglamento 1400/2002 se basó fuertemente en las líneas generales de la Comisión Europea en lo que se refiere a la política general para la evaluación de restricciones verticales, ya contenida en el Reglamento 2790/1999. Teniendo por objetivo la resolución de algunos de los problemas de competencia de este sector (distribución, venta y postventa de automóviles nuevos), el Reglamento 1400/2002 era considerado más estricto que el anterior

⁵ El artículo 81.3 prevé que:

“En cualquier caso, las disposiciones del apart. 1 pueden ser declaradas inaplicables:

- a cualquier acuerdo, o categoría de acuerdos, entre empresas;*
- a cualquier decisión, o categoría de decisiones, de asociaciones de empresas; y*
- a cualquier práctica concertada, o categoría de prácticas concertadas,*

*que contribuyan a mejorar la producción o la distribución de los productos o para promover el progreso técnico u económico **siempre que se reserve a los utilizadores una parte equitativa del beneficio derivado, (...)**”*

⁶ Artículo 2.5 del Reglamento (CE) nº 2790/1999.

EL COMERCIO AUTOMÓVIL EN LA UNIÓN EUROPEA

(Reglamento 1475/95) y, obviamente, que el Reglamento 2790/1999, que, como ya fue mencionado, se aplicaba a todos los sectores que no estaban comprendidos por un reglamento ya existente de exención por categoría. Por otro lado, y a fin de alcanzar el objetivo de fomentar la aparición de formas de distribución innovadoras que se consideraba que serían benéficas para los consumidores, el Reglamento 1400/2002 era menos normativo que su antecesor (Reglamento 1475/95). Estudios llevados a cabo por la Comisión Europea han llegado a la conclusión de que este último incentivaba una cierta rigidez, en la medida en que todos los distribuidores de automóviles nuevos eran llevados a utilizar sistemas de distribución semejantes. Según un informe adoptado por la Comisión Europea el 15 de noviembre de 2000, el Reglamento 1475/95 no habría alcanzado algunos de sus principales objetivos.

Son varios los objetivos que se proponía el Reglamento 1400/2002 en relación a la distribución de vehículos a motor nuevos. Todos estos objetivos convergían y contribuirían a la aparición de formas de distribución innovadoras. El Reglamento 1475/95 permitía a los fabricantes imponer a los distribuidores una combinación de distribución exclusiva (cuando se atribuye al concesionario un territorio de ventas exclusivo) y distribución selectiva (cuando al concesionario se le permite vender a los usuarios finales, y a intermediarios y agentes de compra que actúan en nombre de un determinado consumidor, pero no a revendedores fuera de la red oficial, como por ejemplo supermercados, u otros, que actúan en su nombre). A partir de la entrada en vigor del Reglamento 1400/2002 los fabricantes, al designar a los distribuidores, deberían optar por un sistema de distribución exclusiva o por un sistema de distribución selectiva. Además, el mismo reglamento se proponía reforzar la competencia entre concesionarios de diferente Estados Miembros. Este refuerzo beneficiaría, obviamente, al consumidor final.

Hay que señalar también que, según el reglamento, los consumidores finales siempre podrían adquirir automóviles en un concesionario de otro Estado Miembro, diferente del suyo, con las especificaciones normales de su Estado Miembro de residencia. El reglamento tendería a facilitar la adquisición de vehículos automóviles nuevos en diferentes Estados Miembros por consumidores provenientes de otros países pertenecientes a la Unión Europea (incluyendo Noruega, Islandia y Liechtenstein), aunque no se pueda decir que su objetivo fuera la convergencia de los precios de venta en los diferentes países. Así, los consumidores podrían sacar partido de las ventajas de comprar un automóvil nuevo en un país donde el precio fuera

más bajo. El incentivo al recurso a intermediarios o a agentes de compra también entraba en el conjunto de objetivos del reglamento, una vez que es considerado un apoyo importante a los consumidores que pretendan comprar un vehículo nuevo en otro punto del mercado común. Por otro lado dejaba de existir la obligación, para las empresas, de asegurar simultáneamente los servicios de venta y postventa, pudiendo, estos últimos, ser subcontratados en una relación de colaboración donde los talleres de reparación de la marca en cuestión deberían corresponder a los patrones de calidad de los fabricantes.

Otro de los grandes objetivos a alcanzar con la entrada en vigor del Reglamento 1400/2002 fue la extensión de la opción multimarca. En otras palabras, los fabricantes no podrían impedir a los concesionarios comercializar diferentes y diversas marcas, aunque pudieran exigirles que los vehículos de cada una de ellas fueran exhibidos a los consumidores finales en diferentes zonas de su establecimiento. De hecho, el Reglamento 1400/2002 buscaba asimismo una mayor independencia de los concesionarios en relación a los fabricantes. Importa también señalar que el reglamento pretendía incentivar una mayor competencia en el mercado de mantenimiento y reparación (servicios postventa). Los prestadores de este tipo de servicios pueden dividirse en talleres de reparación y mantenimiento autorizados por el fabricante y talleres independientes. Para que la competencia sea efectiva, estos últimos deberán tener acceso a la información técnica, equipamiento, herramientas y formación que sea también facilitada a los talleres autorizados.

Importa destacar los aspectos del Reglamento 1400/2002 que se relacionan con la venta de automóviles nuevos. No obstante, el reglamento también contemplaba las relaciones verticales que existían entre fabricantes de vehículos nuevos y piezas de repuesto y distribuidores, así como con talleres de reparación. Por lo que se refiere a los automóviles nuevos, el reglamento consideraba todos los estadios comerciales, desde la entrega a la reventa al usuario final. Las relaciones comerciales entre fabricantes, filiales, importadores o mayoristas independientes se integraban así en el ámbito del reglamento. Este no era, sin embargo, aplicable a acuerdos verticales establecidos entre empresas competidoras.

II.2.1 – La implementación del Reglamento 1400/2002

El Reglamento 1400/2002 estuvo en vigor en el periodo comprendido entre el 1 de octubre de 2002 y el 31 de mayo de 2013, habiendo sido sustituido en cuanto a la regulación de la venta

EL COMERCIO AUTOMÓVIL EN LA UNIÓN EUROPEA

de automóviles nuevos en el espacio europeo el día 1 de junio de 2013, por el Reglamento (UE) nº330/2010, caracterizado por que no era específico del sector de las ventas de automóviles nuevos, y tenía un carácter más genérico. Para poder beneficiarse de la exención por categoría, los acuerdos verticales celebrados con posterioridad al día 1 de octubre de 2002 deberían ser compatibles con el reglamento. Los acuerdos celebrados antes de esa fecha, que estarían dentro del ámbito del Reglamento 1475/95, contarían con un periodo transitorio hasta el 30 de septiembre de 2003 para tener tiempo de adaptarse al nuevo marco legislativo. Para beneficiarse de la exención por categoría, los acuerdos establecidos deberían estar de acuerdo con las disposiciones del Reglamento 1400/2002 a partir del 1 de octubre de 2003. Por eso, los derechos u obligaciones existentes que afectaban a los acuerdos verticales celebrados antes de 30 de septiembre de 2002 no deberían ser puestos en cuestión antes del 1 de octubre de 2003.

II.2.2 – Aspectos principales que caracterizan el Reglamento 1400/2002

A continuación se presentan algunos de los puntos esenciales, o aspectos principales, del Reglamento 1400/2002, con especial relevancia en lo que se refiere a la venta de vehículos automóviles nuevos:

- i) **Sistemas de distribución innovadores:** como ya fue mencionado anteriormente, uno de los grandes objetivos del Reglamento 1400/2002 era servir de incentivo a la aparición e implementación de sistemas de distribución innovadores destinados a beneficiar a los consumidores finales. Se pueden mencionar aquí diversos ejemplos, como la opción multimarca (representación de diversas marcas por el mismo concesionario), las ventas de vehículos a través de Internet y el aumento de la competencia entre concesionarios de diferentes Estados Miembros;
- ii) **Representación de diferentes marcas por el mismo concesionario:** tal como fue indicado en el punto anterior, el multimarquismo supone uno de los cambios que más afectan a la realidad de las ventas de automóviles nuevos derivado de la implementación del Reglamento 1400/2002. Para poder beneficiarse de la exención por categoría, un fabricante debería permitir que los concesionarios que comercialicen vehículos nuevos de su marca también pudieran vender automóviles de otras marcas. Aquellos, no obstante, podrían imponer a los concesionarios que sus vehículos fueran expuestos en espacios diferentes y específicos de su salón, así

como que se distinguiesen mediante una decoración compatible con su imagen de marca; pero esto no impedía la comercialización de otras marcas por parte del concesionario. Además, los proveedores también podrían imponer y aplicar los mismos criterios de calidad tanto a los concesionarios que venden sólo su marca como a aquellos que comercializan diversas marcas. Los concesionarios no podrían beneficiarse de márgenes más elevados en el caso de que únicamente vendan una marca;

- iii) **Distribución selectiva (cuantitativa o cualitativa) y distribución exclusiva:** el Reglamento 1400/2002 puso fin a la combinación entre distribución exclusiva y distribución selectiva impuesta por los fabricantes a los distribuidores, que era característica del Reglamento 1475/95. A partir de la entrada en vigor del nuevo reglamento, los fabricantes, al designar a los distribuidores, pasaron a poder optar por la imposición de un sistema de distribución selectiva o un sistema de distribución exclusiva. En un sistema de distribución selectiva, los fabricantes, aunque autoricen a los concesionarios a vender vehículos a los consumidores finales, podrán imponerles la obligación de no efectuar ventas a revendedores fuera de la red oficial, como puedan ser revendedores independientes, supermercados, etc. A su vez, los consumidores finales podrán revender los vehículos a motor siempre que no sean revendedores independientes disimulados y tengan como objetivo la obtención de beneficio. Con miras a promover la explotación de nuevas oportunidades comerciales, a partir del 1 de octubre de 2005, el reglamento permitía a los concesionarios la posibilidad de abrir nuevos establecimientos comerciales (puntos de venta) en cualquier área del mercado común donde se utilice el sistema de distribución selectiva. Los concesionarios podrían, incluso, comprar vehículos a otro concesionario autorizado, establecido en cualquier punto del mercado único. Esta medida buscaba promover una mayor competencia entre productos de la misma marca. En el caso de un sistema de distribución selectiva cualitativa, los fabricantes pueden imponer a los concesionarios criterios cualitativos con objeto de que se hagan miembros de su red oficial. Estos criterios pueden consistir en obligaciones de formación del personal de ventas, cualificación del personal de servicio postventas, obligaciones en relación a la exposición de los productos, así como la existencia de un espacio diferenciado destinado a cada marca en el salón de exposición. En un sistema de distribución selectiva cuantitativa, aparte de los criterios cualitativos, el fabricante

podrá imponer criterios de naturaleza cuantitativa a los concesionarios pertenecientes a su red oficial. Estos criterios pueden consistir en una obligación de ventas anuales mínimas, en un número máximo de concesionarios por área, en una obligación de volumen de negocios mínimo, así como en la obligación de poseer un determinado stock cuantificado. A su vez, la distribución exclusiva consiste en un sistema donde a cada concesionario se le atribuye un territorio de ventas definido. Estos no podrán buscar activamente clientes fuera de su territorio, pero, al contrario de lo que sucede con un sistema de distribución selectiva, pueden vender a operadores no autorizados (revendedores independientes, supermercados y operadores de Internet). Siendo adoptado un sistema de distribución exclusiva, y al contrario de lo que sucede en el caso de adopción de un sistema de distribución selectiva, el reglamento permitía a los fabricantes prohibir a los concesionarios que abran nuevos establecimientos de venta en mercados cubiertos por este sistema de distribución. Para poder beneficiarse de la exención por categoría, los acuerdos verticales establecidos no podían superar determinados umbrales de cuota de mercado. Este umbral es, generalmente, del 30% pudiendo alcanzar el 40% en el caso de los sistemas de distribución selectiva cuantitativa. Los criterios para la definición del mercado y el cálculo de las cuotas de mercado, se basaban en una apreciación de la mayor o menor facilidad de sustitución de los productos desde la perspectiva del comprador. Las cuotas de mercado relevantes, a efectos de aplicación del reglamento, eran las facilitadas por el proveedor (fabricante), exceptuando el caso del suministro exclusivo. En este caso, las cuotas de mercado relevantes eran las que posee el comprador (concesionario);

- iv) **Cálculo y límite de las cuotas de mercado:** según el artículo 81.3 del Tratado de la Comunidad Europea (CE), existen situaciones particulares relacionadas con el sector en cuestión donde el apart. 1 del mismo artículo se hace inaplicable. Es decir, en las relaciones verticales puede haber la posibilidad de que se apliquen restricciones consideradas anticompetitivas si redundan en un beneficio para los consumidores. En el caso del Reglamento 1400/2002, en relación a los límites aplicados a las cuotas de mercado hasta los que las relaciones verticales pueden beneficiarse de la exención por categoría (30% pudiendo alcanzar el 40% en el caso de que sea aplicado un sistema de distribución selectiva cuantitativa), se podría presuponer con un determinado nivel de seguridad que las ya mencionadas condiciones de aplicabilidad del artículo 81.3 del Tratado CE son, de un modo

general, satisfechas. En primer lugar, para el cálculo de las cuotas de mercado había que definir cuál es el mercado relevante de la empresa en cuestión. Los criterios de definición del mercado relevante podían ser de naturaleza geográfica, o relacionados únicamente con el producto (grado de diferenciación de los bienes producidos o poder de sustitución). En segundo lugar, había que definir, en relación a la empresa en cuestión, cuáles son las empresas que estaban vinculadas a ella⁷. En el caso de una empresa, y de las empresas que estén ligadas a ellas, suministrar diversas marcas que pertenezcan al mismo mercado relevante del producto, había que tener en cuenta, para el cálculo de la cuota de mercado, todas esas marcas y no cada una de ellas considerada individualmente.

- v) **Criterios cualitativos exigidos a los talleres de reparación autorizados:** uno de los objetivos del Reglamento 1400/2002 consistía en asegurar que, en el caso de que un fabricante establezca determinados criterios cualitativos para los talleres de reparación pertenecientes a su red oficial, todos los operadores que cumplieran dichos criterios podrían también hacerse miembros de su red oficial;
- vi) **Resolución de litigios relacionados con cuestiones contractuales:** el reglamento preveía que todos los litigios que pudieran plantearse entre dos o más partes en acuerdos de distribución, obligaciones de suministro u otros asuntos relacionados

⁷ Artículo 1.2 del reglamento:

Los términos “empresa”, “proveedor”, “comprador”, “distribuidor” y “taller de reparación” incluyen sus respectivas empresas vinculadas.

Se consideran “empresas vinculadas”:

- a) Las empresas en que una parte del acuerdo disponga, directa o indirectamente:
 - i) del poder de ejercer más de la mitad de los derechos de voto,
 - ii) del poder de designar más de la mitad de los miembros del Consejo Fiscal o de Administración o de los órganos que representan legalmente la empresa, o
 - iii) del derecho de conducir el negocio de la empresa;
- b) Las empresas que directa o indirectamente dispongan, sobre una de las partes del acuerdo, de los derechos o poderes enumerados en el apartado a);
- c) Las empresas en las cuales las empresas mencionadas en el apartado b) dispongan, directa o indirectamente, de los derechos o poderes enumerados en el apartado a);
- d) Las empresas en las cuales una parte del acuerdo junto con una o más de las empresas mencionadas en el apartado a), b) o c) o en las que dos o más de estas últimas empresas dispongan conjuntamente de los derechos o poderes enumerados en el apartado a);
- e) Las empresas en que los derechos o poderes enumerados en el apartado a) pertenezca conjuntamente:
 - i) a las partes en el acuerdo o a sus respectivas empresas vinculadas mencionadas en los apartados a) a d), o
 - ii) a una o más partes en el acuerdo o a una o más de sus empresas vinculadas mencionadas en los apartados a) a d) y a uno o más terceros.

con los acuerdos verticales firmados, relacionados con cuestiones contractuales, podrían ser sometidos a la apreciación de un experto independiente, un mediador o un árbitro. No obstante, cada una de las partes podría interponer una acción en un juzgado nacional;

- vii) **Algunas restricciones relativas a la legislación consideradas graves:** el artículo 4º del Reglamento 1400/2002 enumeraba un conjunto de restricciones a la competencia consideradas graves, relativas a la venta de vehículos a motor nuevos, servicios de reparación y mantenimiento o piezas de repuesto. Se trataba de situaciones que, de ocurrir, impedirían que los acuerdos verticales firmados pudieran beneficiarse de la exención por categoría. Se pueden citar algunos de los ejemplos de restricciones consideradas graves, como es el caso de la restricción de la posibilidad de que el distribuidor o taller de reparación establezcan su precio de venta. En este caso, el proveedor únicamente podría imponer un precio de venta máximo o recomendar un precio de venta. Este no podría surgir como resultado de presiones o incentivos ofrecidos por cualquier de las partes implicadas en el acuerdo. La imposición de una restricción a las ventas activas o pasivas⁸ a consumidores finales, o a sus representantes, de vehículos a motor nuevos o piezas de repuesto en situaciones donde se utiliza la distribución selectiva era considerada grave, según el Reglamento 1400/2002. En relación a la venta de vehículos a motor nuevos, eran consideradas graves restricciones a la posibilidad de que un distribuidor pudiera vender cualquier vehículo que corresponda a un modelo de su gama contractual, o a la posibilidad de que un distribuidor pudiera subcontratar los servicios de mantenimiento o reparación a talleres de reparación autorizados. En lo que se refiere a la venta de servicios de reparación y mantenimiento y piezas de repuesto, un ejemplo de una restricción considerada grave consiste en el rechazo, por parte de un proveedor de vehículos a motor, a facilitar a los operadores independientes informaciones técnicas, herramientas o equipo de diagnóstico. Las restricciones graves eran, en cierta forma, la imagen de los grandes objetivos del Reglamento 1400/2002. Así, se consideraba también una restricción grave, por parte del proveedor, que impida a los distribuidores y concesionarios vender

⁸ Las “ventas activas” consisten en el abordaje activo de clientes individuales. Por ejemplo, a través del correo o de visitas, de publicidad en los medios de comunicación social o de otras promociones normalmente no disponibles o en circulación en el espacio del establecimiento autorizado del concesionario. A su vez, las “ventas pasivas” corresponden a la respuesta a la demanda no solicitada por parte de los consumidores. La publicidad y las promociones genéricas disponibles en los medios de comunicación social que están disponibles en el espacio de establecimiento autorizado del concesionario o del taller de reparación, así como en Internet, constituyen métodos de venta pasiva.

vehículos nuevos a consumidores procedentes de cualquier Estado Miembro, y también que contacte directamente a los concesionarios a través de un intermediario o a través de Internet;

- viii) **Condiciones específicas:** el artículo 5º del Reglamento 1400/2002 contenía una lista de siete obligaciones específicas donde no era posible beneficiarse de la exención por categoría al amparo del reglamento. Por ejemplo, cualquier obligación de no competencia⁹ no podía beneficiarse de la exención por categoría. Esta condición era completada por otra, que excluye de la exención por categoría cualquier obligación que limite la posibilidad de que los talleres de reparación prestaran servicios a vehículos provenientes de proveedores competidores;
- ix) **Retirada del beneficio del reglamento:** el artículo 6º del reglamento presentaba una pequeña lista no exhaustiva de las circunstancias en que la Comisión Europea podía retirar el beneficio de la exención por categoría debido a que no estarían reunidas las condiciones necesarias para el cumplimiento de lo enunciado por el artículo 81.3 del Tratado CE;
- x) **Servicio postventa:** al contrario de lo que sucedía con el Reglamento anterior (Reglamento 1475/95), no era obligatorio que los concesionarios deban prestar, ellos mismos, servicios de mantenimiento y reparación. Estos, podrían subcontratar estos servicios aunque los fabricantes pudieran exigir que estos mismos servicios sean subcontratados a un taller de reparación autorizado perteneciente a la misma red de la marca. Se observaba aquí una evolución hacia una situación de especialización a lo largo de la cadena logística, característica de una filosofía de *lean production*, donde cada componente de la cadena pasará a ejecutar únicamente las tareas en las que se ha especializado. Según el reglamento, un consumidor no tendría necesariamente que recurrir durante el periodo de garantía del vehículo a los servicios postventa en el concesionario donde lo adquirió. De hecho, los consumidores podrían utilizar los servicios postventa de

⁹ Según la letra a) del artículo 1 del reglamento, la “obligación de no competencia” consiste en “cualquier obligación directa o indirecta que obligue al comprador a no fabricar, adquirir, vender o revender bienes o servicios que entren en competencia con bienes o servicios contractuales, así como cualquier obligación directa o indirecta impuesta al comprador de adquirir al proveedor o a otra empresa por este designada más del 30% de las compras totales del comprador en términos de bienes contractuales, bienes o servicios correspondientes y respectivos sustitutos en el mercado relevante, calculadas con base en el valor de sus compras del año civil anterior. La obligación de que el distribuidor venda vehículos a motor de otros proveedores en áreas del salón de exposición separadas a fin de evitar cualquier confusión entre marcas no constituye una obligación de no competencia a efectos del presente reglamento. La obligación de que el distribuidor disponga de personal de ventas específico de la marca en relación a marcas diferentes de vehículos a motor constituye una obligación de no competencia a efectos del presente reglamento, a menos que el distribuidor decida tener personal de venta específico y el proveedor soporte los respectivos costes adicionales”;

cualquier taller de reparación autorizado de la red del proveedor en cualquier parte de la Unión Europea. En el caso de que el taller de reparación local no poseyera medios para repararlo durante el periodo de garantía del vehículo, el consumidor podría recurrir al concesionario donde hubiera adquirido el vehículo para que éste asegurara su reparación o le facilitara un vehículo de sustitución;

- xi) **Agentes de compras o intermediarios:** en ocasiones, un consumidor o un grupo de consumidores podía delegar en un agente de compras o intermediario el acto de comprar un vehículo a motor para su uso propio. El intermediario actuaba, así, por cuenta de terceros, y no podría formar parte de la red de distribución¹⁰. Según el Reglamento 1400/2002, los proveedores podían, en relación a los intermediarios, exigir a los concesionarios que solicitaran a los intermediarios autorizaciones válidas emitidas por los consumidores que representaban. Con ello se trataba de impedir que el intermediario actuara como un revendedor independiente, revendiendo el vehículo, o vehículos, previamente adquirido(s). En determinadas circunstancias, un concesionario podría solicitar al intermediario que le presentara, aparte de la ya mencionada autorización o poder, fotocopias de los documentos de identidad de los consumidores que representaba o cualquier otra documentación;
- xii) **Concesionarios o distribuidores autorizados:** como ya fue mencionado anteriormente, el Reglamento 1400/2002 implementó algunas innovaciones destinadas a hacer más competitivo el mercado de venta de automóviles nuevos, y donde los concesionarios eran incentivados a adoptar sistemas de distribución innovadores. Un comportamiento procompetitivo será siempre beneficioso para el consumidor final. En relación a los concesionarios, una legislación que les permitiera tener un mayor grado de independencia en relación a los fabricantes podría darles un mayor margen de maniobra para hacerse más competitivos y aumentar el índice de satisfacción de los consumidores en relación a ellos. Esto afectaba positivamente el nivel de rentabilidad de los concesionarios, pero hay que considerar también el efecto contrario: el mercado de la venta automóvil se hacía globalmente más competitivo pues la legislación procompetitiva sería aplicable a todas las empresas del mercado, y un mercado con un nivel de competitividad más elevado sería menos rentable tanto para las empresas que lo integraran como para las nuevas empresas que pudieran entrar en él (potenciales entrantes). Son varias

¹⁰ Según el Reglamento nº 1400/2002, en el ámbito de un sistema de distribución selectiva un concesionario no puede vender vehículos a motor nuevos a revendedores independientes.

las innovaciones introducidas por el Reglamento 1400/2002: la posibilidad de que los concesionarios pudieran subcontratar los servicios de mantenimiento y reparación (esta medida no sería, obviamente, adoptada por concesionarios cuya principal fuente de rendimiento fueran estos mismos servicios postventa), la posibilidad de que los concesionarios representaran diversas marcas (multimarquismo), la posibilidad de que los concesionarios integrados en un sistema de distribución selectiva pudieran vender de forma activa y pasiva a cualquier usuario final que no fuera un revendedor fuera de la red oficial, con la posibilidad, a partir de 1 de octubre de 2005, de abrir nuevos establecimientos de venta o entrega para distribución en cualquier lugar de la Unión Europea donde prevaleciera la distribución selectiva, y la posibilidad de que los concesionarios integrados en un sistema de distribución exclusiva vendieran activamente, incluso a revendedores independientes fuera de la red oficial, en su territorio y en territorios no abarcados por la distribución exclusiva, y pasivamente en cualquier local de la Unión Europea. El suministro de vehículos nuevos a los concesionarios efectuado por los fabricantes debería hacerse de forma que la demanda fuera satisfecha. Esto exigiría un nivel de implicación (relación de colaboración) cada vez mayor entre fabricantes y concesionarios, así como un sistema de transmisión de información en tiempo real entre las partes implicadas (“Just in Time”). El hecho de que el reglamento permitiera que los fabricantes acordaran con los concesionarios objetivos de ventas para determinadas áreas geográficas no podría limitar las entregas de vehículos automóviles nuevos a los mismos. En el ámbito del objetivo de incentivar la aparición de sistemas de distribución y ventas innovadores, los concesionarios podrían recurrir a Internet o al envío de cartas personalizadas con el objetivo de contactar a potenciales clientes. Las páginas de Internet se consideran un instrumento de venta pasiva, luego no podrían existir restricciones impuestas por los fabricantes a los concesionarios en cuanto a la utilización de este método, y ello tanto a los concesionarios que se encontraran dentro de un sistema de distribución selectiva, como a los que se encontraran dentro de un sistema de distribución exclusiva. En cuanto a las cartas personalizadas, que constituían un instrumento activo de ventas, si los concesionarios se integraran en un sistema de distribución selectiva no se les podría imponer cualquier tipo de restricción a la utilización de este método. Si los concesionarios se encontraran dentro de un sistema de distribución exclusiva, este

método podría ser utilizado en el contacto a todos los consumidores que estuvieran dentro de su zona de exclusividad, sin que, sin embargo, pudiera impedirseles que respondieran a pedidos procedentes de consumidores que se encontraran dentro de la zona de exclusividad de otros concesionarios;

- xiii) **Término del acuerdo de concesión:** existen dos tipos de acuerdos verticales que se pueden establecer entre proveedores y concesionarios: los que pueden ser concluidos por un periodo indeterminado y los que pueden ser concluidos por un periodo determinado. En relación a los primeros, si una parte pretendiera denunciarlo, ésta debería comunicar su decisión a la otra parte implicada con una antelación mínima de dos años. En el caso de que, por ejemplo, el proveedor fuera obligado por ley a pagar una indemnización al concesionario por la rescisión del acuerdo, o si pretendiera rescindir el acuerdo debido a la necesidad de reorganizar una parte sustancial, o la totalidad, de su red, el preaviso de denuncia sería, como mínimo, de un año. En el caso de los acuerdos verticales concluidos por un periodo determinado, este periodo de tiempo no podría ser inferior a cinco años. En relación al preaviso de denuncia que abarcaba los acuerdos por un periodo determinado, este debería ser comunicado obligatoriamente a la otra parte implicada como mínimo seis meses antes de su término. También en relación a los acuerdos concluidos por un periodo determinado, el reglamento no obligaba a los proveedores a presentar a los concesionarios las razones aducidas para no renovarlos. Los acuerdos verticales podían ser rescindidos sin preaviso en caso de incumplimiento de una o varias obligaciones contractuales. Si no existiera concordancia entre ambas partes en un proceso de rescisión, este debería ser analizado por un experto independiente o árbitro, o debería ser resuelto recurriendo a un tribunal competente que analizara, a la luz de la legislación nacional, si las razones invocadas en la denuncia serían válidas y suficientes. Un proveedor que pretendiera rescindir un acuerdo con un concesionario debería presentar por escrito sus razones, que deberían ser detalladas, transparentes y objetivas;
- xiv) **Operadores independientes y talleres de reparación autorizados:** la diferencia entre los talleres de reparación autorizados y los talleres de reparación independientes reside en que los proveedores han concedido a los primeros una autorización para pertenecer a su red oficial. Los talleres de reparación independientes son empresas directa o indirectamente implicadas en la reparación

y mantenimiento de vehículos a motor, y se pueden referir a los ejemplos de operadores de asistencia en viaje y clubes automovilísticos. Con la entrada en vigor del Reglamento 1400/2002, los concesionarios dejaron de ser obligados por los proveedores (fabricantes o importadores) a prestar servicios de reparación y mantenimiento (del mismo modo, el reglamento tampoco permitía que los proveedores obligaran a los talleres de reparación autorizados, pertenecientes a su red oficial, a vender vehículos a motor nuevos). La forma como un taller de reparación podía convertirse en miembro de la red oficial de un determinado proveedor, o sea, convertirse en un taller de reparación autorizado perteneciente a la red oficial de ese mismo proveedor dependía de la cuota de mercado que presentara la red de talleres de reparación autorizados de éste en cuanto a las reparaciones efectuadas en la totalidad de los vehículos a motor de dicha marca. Si ésta no superara el 30%, el proveedor podía optar por no aceptar que determinados talleres de reparación pertenecieran a su red oficial, por más que satisfagan los criterios cualitativos exigidos. Estos criterios deberían ser divulgados, de forma que los talleres de reparación pudieran tener acceso a ellos (por ejemplo, a través de internet). El acceso a toda la información técnica, herramientas y formación debería ser facilitado tanto a los talleres de reparación autorizados como a los talleres de reparación independientes. Un eventual precio a cobrar, por parte de los proveedores, por la información técnica, herramientas y formación debería también ser igual para ambos tipos de talleres. Los talleres de reparación independientes compiten, en el mercado, directamente con los talleres de reparación autorizados. La diferencia reside en que los primeros no han sido designados como pertenecientes a la red oficial del proveedor. Un taller de reparación puede funcionar como autorizado para determinadas marcas, y ser independiente para otras;

- xv) **Piezas de repuesto:** el Reglamento 1400/2002, con objeto de asegurar la competencia en el mercado de las piezas de recambio, imponía una serie de restricciones graves a posibles intentos de limitar la competencia por parte de los fabricantes. Por un lado, no se podía impedir que los distribuidores y los talleres de reparación autorizados compraran piezas de repuesto originales, o de calidad equivalente, a otras empresas de su elección y las utilizaran en la reparación y mantenimiento de vehículos. Por otro lado, tampoco podía impedirse a los fabricantes de piezas de repuesto que vendieran sus piezas fabricadas a talleres de

reparación autorizados o independientes. Hay que distinguir “piezas de repuesto originales” de “piezas de repuesto de calidad equivalente”. Las primeras son fabricadas por los constructores de vehículos o (principalmente) por los fabricantes de piezas con base en acuerdos de suministro, la mayor parte de las veces basados en relaciones de colaboración fabricante/proveedor. Este tipo de piezas son producidas de acuerdo con las especificaciones suministradas por los fabricantes de vehículos, y su concepción y desarrollo técnico puede ser realizado simultáneamente por especialistas provenientes y pertenecientes tanto al fabricante de vehículos como al fabricante y proveedor de las piezas. Las piezas de repuesto de calidad equivalente poseen un rendimiento y nivel de calidad equivalente a los de las piezas de repuesto originales, pero no son producidas exactamente de acuerdo con las especificaciones y normas de fabricación suministradas por los constructores. Pueden, por ejemplo, ser hechas de otro material o estar pintadas con otro color. No obstante, tal como sucede con las piezas de repuesto originales, éstas deberán obtener una certificación de calidad emitida por el fabricante de vehículos.

El 1 de junio de 2010, el Reglamento 1400/ 2002 dio lugar, en lo tocante únicamente al servicio postventa y a la venta de piezas de repuesto, al Reglamento 461/2001, que fue elaborado teniendo también en cuenta la experiencia adquirida durante el período de vigencia del marco legislativo anterior. En relación a la venta de automóviles nuevos, el Reglamento 1400/2002 estuvo en vigor durante más de tres años (más precisamente hasta el 31 de mayo de 2013) antes de ser sustituido por el Reglamento 330/2010, no específico del sector de las ventas de automóviles nuevos, y de carácter más genérico. Este cambio se debió a que la Comisión Europea consideró que el sector de las ventas de automóviles nuevos no presentaba problemas relacionados con la competencia, sin que dejara de mediar en ese sentido una cierta presión por parte del *lobby* de fabricantes.

II.3 EL ESTUDIO ELABORADO POR ANDERSEN

Todavía durante el periodo de vigencia del Reglamento 1475/95, la Comisión Europea solicitó a la consultora Andersen, una empresa de gran dimensión especializada en la prestación de servicios de consultoría, contabilidad, fiscalidad, seguros y apoyo jurídico (en algunos países), un estudio sobre los eventuales efectos de las opciones legislativas a tomar por la CE que atañen al comercio automovilístico, servicios postventa y venta de componentes. Anderson elaboró un estudio bastante extenso y complejo en el cual, sin embargo, no se realiza ninguna recomendación en el sentido de influir las posteriores decisiones legislativas de la CE. El objetivo de este estudio residía en ayudar a la CE a tener una visión clara acerca de los potenciales riesgos y beneficios asociados a un cambio de la legislación.

Por lo que se refiere al comercio automovilístico, el Reglamento 1400/2002 implicaría cambios de fondo respecto a la forma como los fabricantes seleccionaban los concesionarios para formar parte de su red oficial. La combinación distribución exclusiva/distribución selectiva fue sustituida por un sistema donde los concesionarios pasan a ser seleccionados con base en la decisión entre distribución exclusiva o distribución selectiva (criterios cuantitativos o cualitativos). Precisamente, este estudio analiza a fondo cuál es el impacto que la “exclusividad” o “selectividad” tendrían sobre varios aspectos (variables) de la realidad referente al comercio automovilístico, servicios de postventa y venta de componentes (piezas de repuesto). El informe final del estudio fue presentado el 3 de diciembre de 2001.

II.3.1 Los cinco escenarios legislativos

El estudio elaborado por Andersen considera cinco diferentes escenarios legislativos y analiza el impacto de cada uno de ellos sobre la realidad del sector del comercio automovilístico europeo:

- Escenario 1 – Distribución totalmente “libre”: consiste en un sistema donde los distribuidores independientes de vehículos a motor nuevos poseen el derecho de comprar libremente a los fabricantes, o a otros distribuidores pertenecientes a su red oficial. Se trata de un escenario donde los conceptos de “exclusividad” y “selectividad” son totalmente abolidos. De esta forma, los fabricantes están obligados a vender a cualquier distribuidor;

- Escenario 2: – Distribución basada en la exclusividad territorial: consiste en un sistema de distribución exclusiva donde el fabricante acepta vender vehículos nuevos tan sólo a distribuidores que posean un territorio de ventas bien definido y restringido. En este sistema, los distribuidores son seleccionados según criterios cualitativos que pueden diferir de un territorio a otro, y son definidos por el fabricante. No obstante, los distribuidores podrán revender los vehículos a cualquier distribuidor independiente o concesionario en un “segundo nivel” de distribución;
- Escenario 3 – Distribución selectiva basada en criterios cualitativos: la selección de los concesionarios (revendedores) por parte de los fabricantes está, en este caso, puramente basada en criterios cualitativos. Cualquier revendedor que cumpla ciertos y determinados requisitos cualitativos podrá ser admitido en la red oficial del fabricante. Dada la naturaleza ambigua que reside en la selección a través de criterios cualitativos, es creado un “sub-escenario” 3A, donde se aplica una rigurosa regulación a la creación y definición de esos mismos criterios;
- Escenario 4 – Distribución selectiva basada tanto en criterios cualitativos como en criterios cuantitativos sin exclusividad territorial: la aplicación de criterios de carácter cuantitativo podrá, por ejemplo, ser del tipo “imposición de realizar un predeterminado volumen anual de ventas a renegociar anualmente”;
- Escenario 5: Distribución selectiva basada tanto en criterios cualitativos como en criterios cuantitativos con cierta (limitada) exclusividad territorial, donde las ventas activas y pasivas fuera del territorio asignado no es restringida: éste es el escenario que más se aproxima a la realidad representada por el comercio automóvil durante la vigencia del Reglamento 1475/95, donde podía existir una combinación de distribución exclusiva y la distribución selectiva. Como fue mencionado anteriormente, esta situación dejó de existir con la entrada en vigor del Reglamento 1400/2002. Adicionalmente, se considera también un “subescenario” 5A donde la exclusividad territorial está restringida al periodo de 5 años. Este “subescenario” revela una mayor aproximación al escenario 4.

| | | | | | |
|-----------------------------------|---------------------------|--------------|-----------------------------------|--|---|
| Exclusividad territorial | | Escenario 2 | | | |
| Exclusividad territorial limitada | | | | | Escenario 5 Escenario 5A |
| Sin exclusividad territorial | Escenario 1 | Escenario 3A | Escenario 3 | | Escenario 4 |
| | Inexistencia de criterios | | Únicamente criterios cualitativos | | Selectividad total (criterios cualitativos y cuantitativos) |

Figura 2.4 – Los cinco escenarios y sus variantes

Fuente: Andersen, 2001.

II.3.2 Las variables objeto de estudio

El estudio realizado por Andersen analiza, además de los escenarios, el impacto de diez diferentes variables sobre la competencia en el mercado de la venta de vehículos automóviles nuevos, servicio de postventa y comercio de componentes, así como sobre los varios elementos intervinientes en esos mismos mercados. Las variables consideradas son:

- La relación entre las ventas y los servicios de postventa, es decir, la oportunidad de que los fabricantes impongan a los elementos de su red oficial la obligatoriedad de prestar ambos servicios. Con la posterior entrada en vigor del Reglamento 1400/2002, esta obligatoriedad fue retirada;
- La restricción relativa a las ventas, simultáneamente, de diferentes marcas. Tal como en el caso de la anterior variable, esta obligación fue retirada con la entrada en vigor del Reglamento 1400/2002;
- Acceso a la información técnica, especialmente para el caso de los talleres independientes;
- Acceso al comercio y multimarquismo en relación al servicio de postventas;
- Distribución de piezas de repuesto originales;
- La naturaleza de la regulación de la forma de remuneración de los concesionarios;

- El principio de “el primero que llega, el primero que es atendido”; esto es, una alternativa a la práctica usual que estaba en vigor en 2001 en la industria, donde la asignación de vehículos a los distribuidores dependía de los objetivos individuales de ventas de estos;
- Cláusulas de disponibilidad;
- El papel de los intermediarios;
- Ventas directas a los consumidores efectuadas por los propios fabricantes.

II.3.3 El modelo de los cuatro ciclos

Para analizar el impacto de los diferentes escenarios legislativos presentados, así como de las variables anteriormente descritas, sobre el mercado europeo de vehículos automóviles nuevos, servicios de postventa (reparación y mantenimiento) y piezas de repuesto, Anderson construyó un modelo teórico basado en cuatro ciclos: el ciclo del producto, el ciclo del cliente, el ciclo de la fiabilidad y el ciclo del precio. Estos ciclos muestran la conexión entre diversas variables en la mayor parte de los casos de carácter cualitativo, es decir, de difícil o imposible cuantificación. El modelo presenta una “red de influencias” entre estas variables, y posteriormente el estudio muestra cómo los diferentes escenarios legislativos y otros factores exógenos (cambios en las variables exógenas antes presentadas) pueden influir sobre ellas. El impacto de una alteración de un factor exógeno al modelo provocará una “reacción en cadena” en éste, de forma que una o más variables endógenas al modelo se verán afectadas directa o indirectamente. Un impacto sobre una variable del modelo repercutirá en cadena sobre otras, pudiendo llegar a hacerlo incluso sobre todas ellas.

Las variables endógenas del modelo están divididas en los cuatro ciclos antes presentados. Cada ciclo está compuesto por varias variables y por las conexiones de causalidad que existen entre ellas. Los cuatro ciclos no son independientes, pues por un lado existen variables que pertenecen simultáneamente a más de un ciclo y, por otro lado, pueden establecerse conexiones entre variables de diferentes ciclos.

Cada ciclo posee lo que se puede describir como una “variable principal”. Cada una de estas cuatro variables representa un factor de satisfacción de los consumidores, tanto de vehículos automóviles nuevos, como de servicios postventa.

Satisfacción del consumidor (depende de):

- Innovación del producto (ciclo del producto): número de marcas, diferentes modelos, opciones y el lanzamiento de nuevos modelos. Esta variable representa la necesidad de que existan diferentes alternativas para los consumidores;
- *Feedback* de los consumidores e innovación en el contacto con los mismos por parte de las empresas (ciclo del cliente): respuesta de las empresas a las necesidades de los consumidores. Incluye la facilidad en el acceso de los clientes a información técnica, la oportunidad de realizar un “test drive”, acceso a la red de oficial reparación (talleres) y posibilidad de elección en la adquisición de piezas de repuesto;
- Fiabilidad o “valor de la moneda”, es representado por la ratio Calidad/Precio (ciclo de la fiabilidad): incluye distribución fiable, servicio, seguridad y garantías en lo que se refiere a los vehículos adquiridos;
- Precio o “precio medio pagado por el consumidor” (ciclo del precio): incluye el precio de vehículos nuevos y de los diversos servicios postventa, tal como la información que el consumidor deberá poseer para poder comparar precios de diferentes marcas.

Es necesario, asimismo, definir cuáles son los “jugadores” en este proceso complejo que engloba la venta de vehículos automóviles nuevos, el servicio de postventa y la venta de piezas de repuesto. El término “jugador” está asociado a la Teoría de los Juegos. Un “jugador” es aquí, por definición, un elemento interviniente en un sistema y que toma decisiones. Sus decisiones afectan a su propio retorno, así como al retorno de los demás “jugadores”. La situación de cada “jugador” depende de sus decisiones así como de las decisiones de los otros. Los “jugadores” son elementos que poseen voluntad propia, es decir, que tienen sus propias expectativas y necesidades:

- Fabricantes: procuran mantener el control sobre su propia política de Marketing, optimizar las relaciones con sus distribuidores y prestadores de servicios, así como garantizar la seguridad durante el ciclo de vida de los vehículos que producen y venden;
- Redes oficiales: buscan optimizar sus actividades y retornos, así como proteger sus inversiones;
- Potenciales nuevas empresas en el mercado: representan la posibilidad de aumento de la competencia en el (los) mercados(s) en causa;
- Otros “jugadores” en el sector de la postventa: por ejemplo, los talleres de reparación independientes. Buscan maximizar y garantizar su posición en el mercado y conquistar

EL COMERCIO AUTOMÓVIL EN LA UNIÓN EUROPEA

la mayor cuota posible. Intentan garantizar a los consumidores el acceso a una mayor variedad de tipos de servicio. El acceso a la información técnica es determinante;

- Fabricantes de piezas de repuesto: además de procurar proteger sus inversiones, intentan maximizar su cuota de mercado;
- Consumidores: son las “figuras centrales” de un determinado mercado, sin las cuáles éste no puede existir. Poseen necesidades muy diversas.

II.3.3.1 El ciclo del producto

En este modelo existen dos tipos de ciclos: ciclos de refuerzo (R) y ciclos de equilibrio (B). En el caso de los primeros, la red de variables y conexiones de causalidad que lo componen producen un efecto de auto refuerzo que puede ser exponencial. Un impacto inicial en una de las variables se traducirá en una cadena de impactos cada vez más fuertes a lo largo de todo el ciclo. Este efecto puede ser positivo (favorable) o negativo (desfavorable). En el caso de los ciclos de equilibrio o de balance, un impacto en una de las variables que lo componen tenderá a provocar una alteración de una situación de equilibrio inicial estable del ciclo hacia una nueva situación de equilibrio (final). El ciclo del producto (designado por R1) consiste en un ciclo de refuerzo. Este ciclo traduce la inversión específica realizada por los fabricantes y sus redes oficiales:

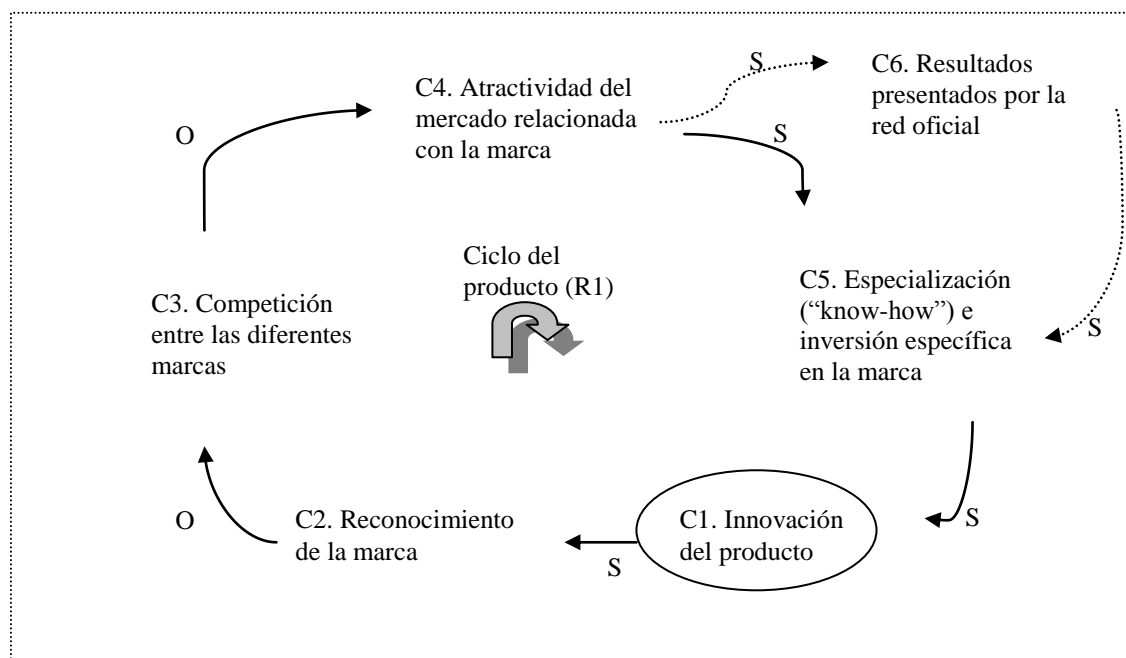


Figura 2.5 – El ciclo del producto

Fuente: Andersen, 2001.

Las flechas representan las conexiones de causalidad. La letra “S” significa que el sentido de la variabilidad es semejante, y la letra “O” significa que se establece entre ambas variables una conexión de causalidad en sentido contrario.

La inversión realizada por los fabricantes y/o respectiva red oficial (C5) reforzará el nivel de innovación en el producto (C1) y, de esa manera, la marca de la que se trate tendrá una mayor notoriedad (reconocimiento) en el mercado (C2). Este mayor reconocimiento hará más “fuertes” en el mercado las marcas que hayan innovado, lo que limitará la competencia entre las diferentes marcas (C3), creando subsegmentos de mercado más “protegidos”. La disminución del nivel de competencia hará que el mercado pase a ser más atractivo (C4) para la red oficial de la marca en cuestión. Esta pasará a detentar un mayor dominio en el mercado. El sector de servicios de reparación y mantenimiento, venta de nuevos vehículos, distribución de piezas de repuesto originales, garantías y “know-how”, todo esto en relación a dicha marca, se harán más atractivos de cara a potenciales nuevas empresas y, por consiguiente, propicio a nuevas inversiones (C5). Las potenciales nuevas empresas tendrán, así, un mayor interés en pertenecer a la red oficial de la marca en cuestión. La posibilidad de aumentar la rentabilidad debido a la diversificación de los productos y servicios ofrecidos, sostendrá los resultados de la red oficial de la marca (C6), lo que hará aumentar la posibilidad de realización de nuevas inversiones (C5) reinvertiendo los beneficios que, entre tanto, habrán aumentado. El ciclo del producto es, así, un ciclo de refuerzo, pues la innovación del producto (C1) producirá un efecto sobre las otras variables del ciclo, que volverá a reforzar la propia (variable) innovación.

II.3.3.2 El ciclo del cliente

Este ciclo describe la forma como la competición entre diferentes marcas estimula nuevas iniciativas, diferenciación e innovación en lo que se refiere a las relaciones con los consumidores. Se trata de un ciclo de equilibrio pues el impacto sobre una variable del mismo tenderá al restablecimiento de un nuevo punto de equilibrio del sistema:

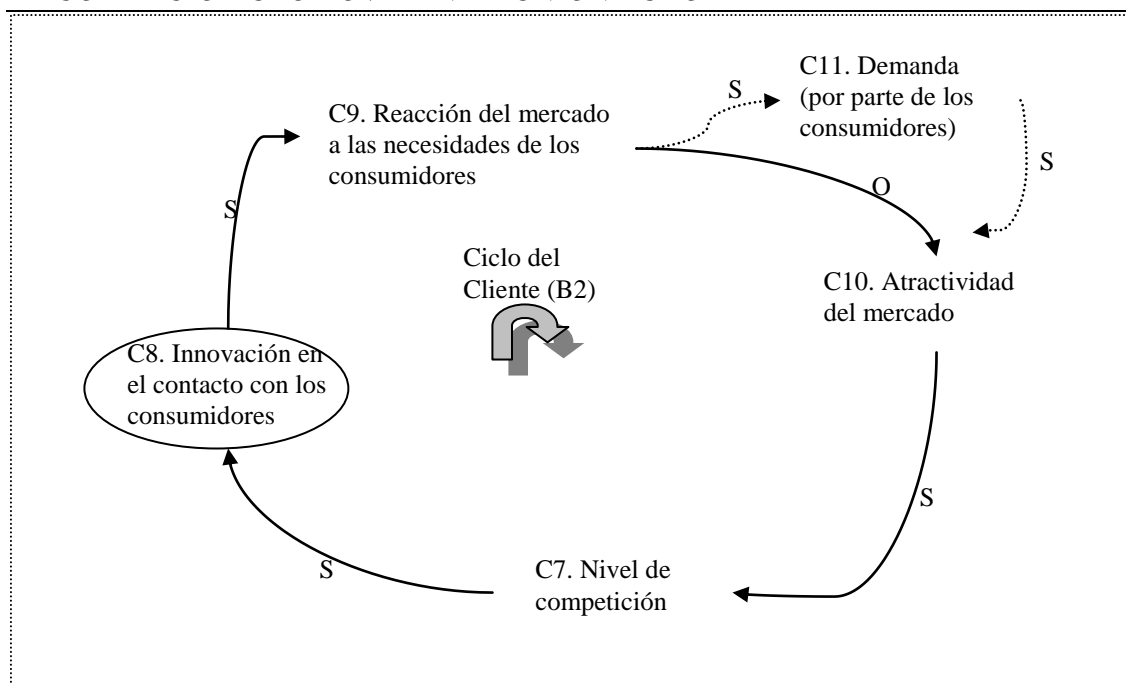


Figura 2.6 – El ciclo del cliente

Fuente: Andersen, 2001.

El nivel de competencia entre las diferentes marcas (C7) estimulará a las empresas, y especialmente a los concesionarios y los talleres de reparación, a innovar en lo que se refiere al contacto con los clientes (C8), por ejemplo profundizando el concepto de Marketing Relacional. Las empresas pertenecientes al mercado se adaptarán mejor a las necesidades de los consumidores (C9), pues el volumen de información (dado por las listas de clientes y por los estudios de mercado) será mayor y más utilizado. De esta manera, las necesidades de los consumidores serán mejor satisfechas por parte de la oferta. Esto dificultará la entrada de nuevas potenciales empresas en el mercado (C10), lo que tenderá a estabilizar su nivel de competitividad (C7). No obstante, en determinadas situaciones, una mejor adaptación de las empresas a las necesidades específicas de los consumidores provocará un aumento de la demanda (C11) y, por esa vía, el mercado se volverá más atractivo a nuevas empresas (C10). Se subrayan aquí dos efectos en sentido contrario.

II.3.3.3 El ciclo de la fiabilidad

El ciclo de la fiabilidad está esencialmente centrado en el mercado postventa. Muestra cómo la intensidad de la competitividad en el mercado mejora el “valor moneda” para el consumidor. El “valor de la moneda” es representado por la ratio Calidad/Precio que indica cuál es el nivel de calidad asociado a cada unidad monetaria gastada. Por otro lado, la entrada

de nuevas empresas en el mercado producirá un efecto negativo en este mismo ratio en lo que concierne a servicios postventa complejos y específicos de una marca.

El ciclo de la fiabilidad consiste en la combinación de dos diferentes ciclos:

- El ciclo B3, que consiste en un ciclo de equilibrio, muestra cómo el nivel de competitividad entre los “jugadores” que ofrecen servicios de reparación y mantenimiento a los consumidores (C7) afecta positivamente el “valor de la moneda” gastada por los mismos al comprar estos servicios (C12). En mercados más competitivos, las empresas tienden a hacer un esfuerzo para mejorar el nivel de calidad de los bienes y servicios ofrecidos y los precios tienden a ser más atractivos para los consumidores. Por otro lado, un aumento del “valor de la moneda” (menor precio y/o mayor nivel de calidad ofrecida) tenderá a tornar los mercados menos rentables en términos de inversión (C13)¹¹. Este hecho hará los mercados menos atractivos de cara a la entrada de nuevas empresas (C14), lo que tenderá a estabilizar el nivel de competencia interno (C7);
- El ciclo R3’ consiste en un ciclo de refuerzo. Las nuevas empresas que entran en el mercado tenderán a especializarse en los mercados más atractivos en términos de rentabilidad de la inversión (C15). Este hecho causará una desinversión en segmentos relacionados con las otras marcas (aquellas consideradas sin interés para las nuevas potenciales empresas), o en relación a áreas geográficas más remotas (C5). Esto deteriorará el ratio Calidad/Precio, o sea, el valor de la moneda gastada por los consumidores.

Debe observarse que la variable C5 también pertenece al ciclo del producto y la variable C7 también se encuentra presente en el ciclo del cliente. Esto indica, como ya fue afirmado, que los ciclos no son independientes y el efecto de los numerosos impactos que pueden ocurrir a nivel del mercado produce repercusiones sobre casi todas las variables del modelo, o incluso sobre todas ellas.

¹¹ Return On Investment (ROI) = Resultado Neto (Ganancias – Costes asociados a la inversión)/Valor del capital invertido.

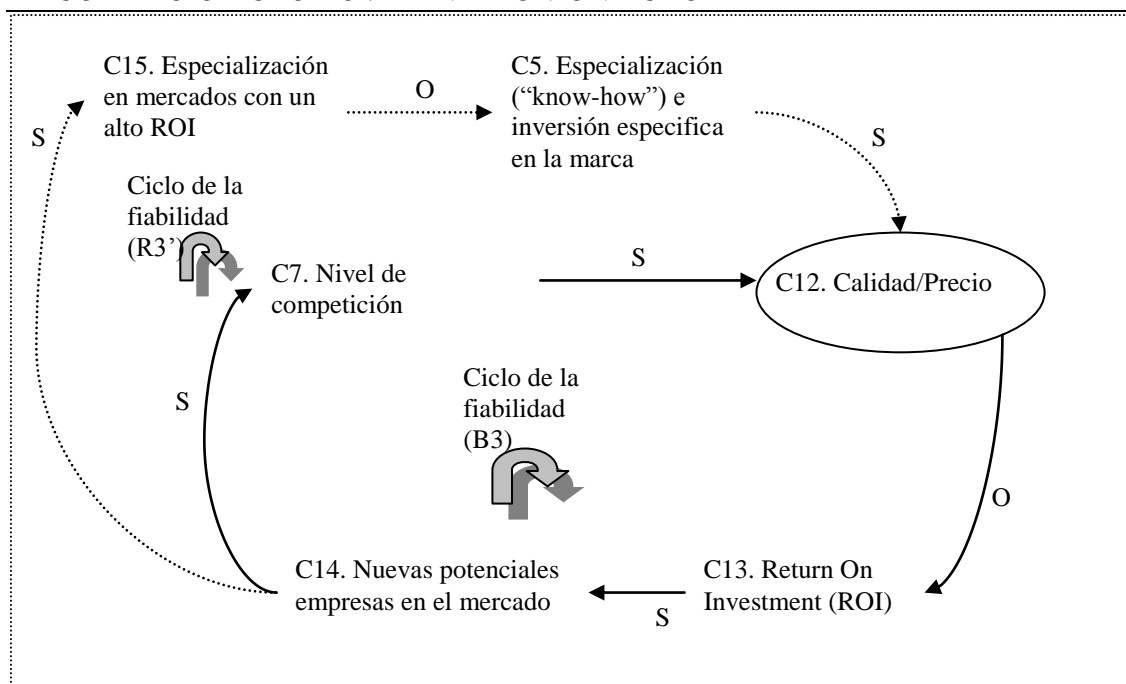


Figura 2.7 – El ciclo de la fiabilidad

Fuente: Andersen, 2001.

II.3.3.4 El ciclo del precio

Este ciclo consiste en un ciclo de equilibrio. Una más intensa y más sistemática competencia de precios entre las empresas (C19) produce una reducción del precio que el consumidor tendrá que pagar (C16) por los bienes y servicios (que los mercados sean más competitivos implica la existencia de la práctica de precios más bajos para conquistar cuota de mercado). Nótese que la variable C16 es uno de los cuatro factores determinantes de la demanda anteriormente presentados, por eso una disminución del precio provocará un aumento del valor de la variable, lo que podrá parecer paradójico. Un precio más bajo provocará una mayor presión sobre los concesionarios que presenten márgenes de beneficio menores (C17), obligándoles a adaptarse a la nueva situación. Esto hará converger los márgenes de beneficio presentados por las empresas presentes en el mercado (C18), lo que provocará una reducción en la competición entre las empresas a nivel de precios (C19). A su vez, la sensibilidad de los consumidores a cambios en el precio (elasticidad de la demanda) también tendrá un efecto de refuerzo en lo que se refiere a la competitividad (C19). Obsérvese que las variables C18 y C18 representan barreras a la entrada de nuevas empresas en el mercado.

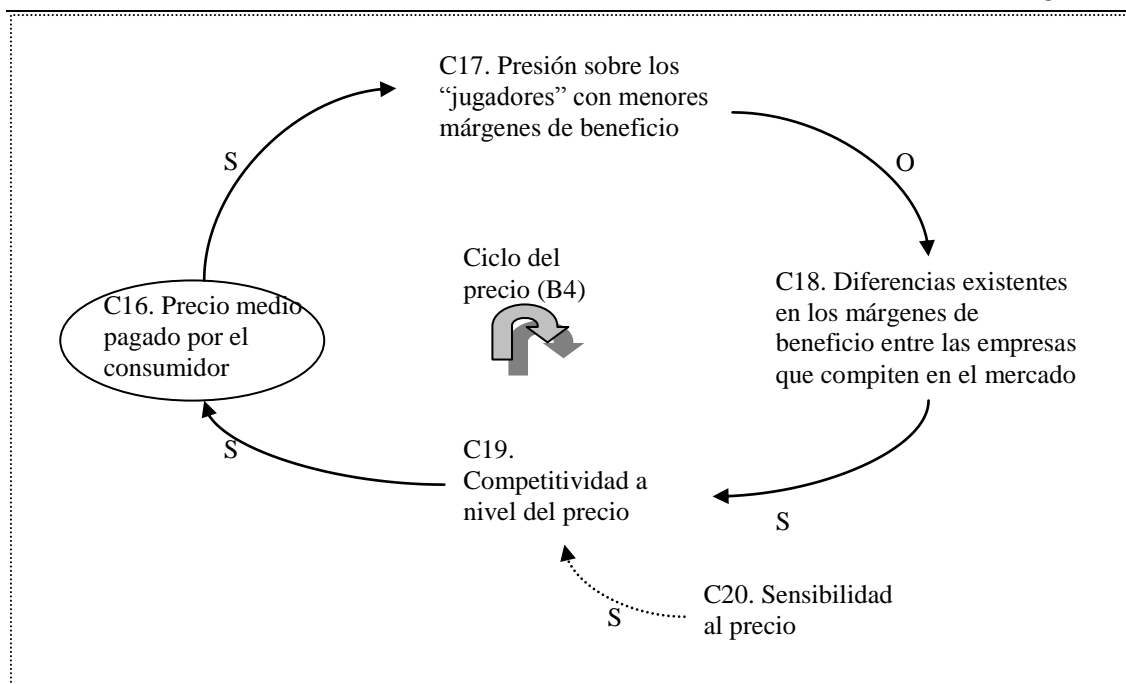


Figura 2.8 – El ciclo del precio

Fuente: Andersen, 2001.

II.3.4 Análisis del impacto de los factores “selectividad” y “exclusividad territorial”

El modelo de los cuatro ciclos consiste en una “telaraña” compleja de conexiones de causalidad entre diversas variables, en la mayor parte de los casos de carácter cualitativo, que caracterizan al sector de las ventas de vehículos automóviles nuevos, servicios de postventa y mercado de piezas de repuesto. El estudio realizado por Andersen estudia, entre otras cosas, el impacto de los cinco escenarios legislativos antes presentados sobre algunas de las variables que constituyen el modelo, así como las repercusiones de dichos impactos iniciales sobre toda la red. Los factores determinantes que hacen diferir entre sí los cinco escenarios legislativos (dos subescenarios más) considerados en el estudio son: exclusividad territorial, distribución selectiva cuantitativa y distribución selectiva cualitativa. Estos factores van a afectar directamente sobre algunas variables del modelo y, de forma indirecta, dadas las conexiones de causalidad, sobre todo el modelo (es decir, sobre todo el sector). Tal como ya ha sido aquí afirmado, el Reglamento 1400/2002 terminó con la posibilidad de que los fabricantes pudieran imponer a los concesionarios una combinación de distribución exclusiva y distribución selectiva, pasando a existir un régimen donde éstos pueden optar por la distribución exclusiva o por la distribución selectiva.

EL COMERCIO AUTOMÓVIL EN LA UNIÓN EUROPEA

Distribución exclusiva:

| Variable afectada | Ciclo(s) | Razón |
|---|--------------------------|--|
| C6. Beneficios presentados por la red oficial | Producto | La exclusividad territorial concedida a los concesionarios les ayuda a proteger sus inversiones, garantizándoles así cierto nivel de beneficios. Existe así un impacto positivo sobre la variable en cuestión que se repercutirá como un efecto de aceleración sobre el ciclo. |
| C5. Especialización (“know-how”) e inversión específica en la marca | Producto y Fiabilidad | Se trata de un impacto positivo sobre la variable (con el consiguiente efecto de aceleración sobre los ciclos afectados) dado el efecto de protección que ejerce la exclusividad territorial sobre las inversiones específicas. |
| C7. Nivel de competencia | Cliente | La exclusividad territorial consistirá en una barrera a la competición en el mercado de las ventas de automóviles nuevos. Se trata de un efecto negativo sobre la variable en cuestión que producirá un efecto de desaceleración, o incluso frenazo, sobre el ciclo. |
| C19. Competitividad a nivel del precio | Precio | Existirá aquí un impacto negativo sobre la variable en cuestión (con el consiguiente efecto de desaceleración sobre el ciclo). La exclusividad territorial limitará la competencia entre concesionarios de diferentes marcas instalados en una determinada región geográfica. |

Distribución selectiva cualitativa:

| Variable afectada | Ciclo(s) | Razón |
|---|--------------------------|--|
| C5. Especialización (“know-how”) e inversión específica en la marca | Producto y Fiabilidad | El proceso de selección de los concesionarios a través de criterios cualitativos reforzará las inversiones específicas en la marca, habiendo lugar aquí a un efecto positivo sobre la variable en cuestión (que producirá un efecto de aceleración del ciclo). |
| C2. Reconocimiento de la marca | Producto | El proceso de selección de los concesionarios a través de criterios cualitativos reforzará la imagen de marca, habiendo lugar aquí a un efecto positivo sobre la variable en cuestión (que producirá un |

| | | |
|---|-------------------------|--|
| | | efecto de aceleración del ciclo). |
| C7. Nivel de competición | Cliente y Fiabilidad | Se producirá aquí un efecto negativo, y consiguiente desaceleración o frenazo, sobre la variable en cuestión. La distribución selectiva cualitativa creará una barrera a la entrada de concesionarios y/o empresas de mantenimiento y reparación que presenten procesos de ventas diferentes de los especificados por los fabricantes. |
| C18. Diferencias verificadas en los márgenes de beneficio entre las empresas que compiten en el mercado | Precio | Se puede observar aquí un efecto negativo sobre la variable en cuestión. La selección de los “jugadores” a través de criterios de carácter cualitativo limitará el número de empresas en los mercados tanto de la venta de automóviles nuevos, como en los servicios postventa y, por consiguiente, el menor número de éstas implicará una menor diferenciación en los márgenes de beneficio. Siendo así, la variable C19 (competitividad a nivel del precio) será también negativamente afectada. |

Distribución selectiva cuantitativa:

| Variable afectada | Ciclo(s) | Razón |
|---|--------------------------|--|
| C5. Especialización (“know-how”) e inversión específica en la marca | Producto y Fiabilidad | Existe aquí un efecto positivo o de aceleración del ciclo en lo que se refiere a la imposición de objetivos a nivel de volumen de ventas. Tendrá obligatoriamente que suceder un mayor número de inversiones específicas y especialización en la marca dado que los concesionarios tendrán que ofrecer a los consumidores todos, o casi todos, los diferentes modelos. |

II.4 EVALUACIÓN A POSTERIORI DEL IMPACTO PROVOCADO POR LA ENTRADA EN VIGOR DEL REGLAMENTO 1400/2002

Tras la entrada en vigor del Reglamento 1400/2002, fueron realizados estudios y análisis acerca de la eficacia de la aplicación de la nueva legislación respecto a los objetivos que ésta se proponía alcanzar. Existía la necesidad de dar algún *feedback* a la Comisión Europea antes

EL COMERCIO AUTOMÓVIL EN LA UNIÓN EUROPEA

de la entrada en vigor de una nueva legislación, prevista para después de 31 de mayo de 2010, que sustituirá el Reglamento 1400/2002. De estos estudios, se pueden destacar el análisis llevado a cabo por la London Economics, publicado en junio de 2006, y solicitado por el DG-Competition¹² de la Comisión Europea, un artículo publicado autónomamente por el International Car Distribution Programme¹³ (Tongue y Whiteman, 2006) que evalúa el estudio realizado por la London Economics y un informe de evaluación publicado por la propia Comisión Europea con objeto de evaluar varios aspectos referentes al impacto de la aplicación del Reglamento nº1400/2002.

II.4.1 El estudio realizado por la London Economics

Este estudio consiste en un análisis bastante detallado y extenso de datos provenientes de la aplicación de encuestas a varias empresas, organizaciones y asociaciones de consumidores de la Unión Europea (de los siguientes países: Dinamarca, Estonia, Francia, Alemania, Hungría, Italia, Holanda, Polonia, Portugal, España, Suecia y Reino Unido¹⁴), y de bases de datos como Eurostat y Amadeus. El análisis comprende el periodo comprendido entre 1997 y 2004, es decir, considerando el momento de la entrada en vigor del Reglamento 1400/2002. El estudio se divide en tres secciones distintas: distribución de vehículos a motor, reparación y mantenimiento de vehículos a motor y mercado de piezas de repuesto. El artículo publicado por el ICDP (Tongue y Whiteman, 2006) comenta la naturaleza de este estudio, subrayando que no se trata de analizar un eventual éxito o fracaso proveniente de la aplicación de la nueva legislación en relación a sus componentes específicas, ni de elaborar sugerencias para la legislación que entrará en vigor en 2010. Este artículo hace también alusión a las limitaciones presupuestarias inherentes al estudio llevado a cabo por la London Economics, así como, a veces, a la naturaleza dudosa de los datos obtenidos a través de encuestas aplicadas a los intervinientes en la industria. El estudio lleva a cabo un análisis detallado de varios datos e indicadores para el ya indicado periodo situado entre 1997 y 2004. Algunos de estos indicadores están directamente relacionados con aspectos esenciales del Reglamento

¹² El DG-Competition (Directorate General for Competition) consiste en un órgano perteneciente a la Comisión Europea, que tiene como misión garantizar que las reglas y Tratados impuestos por la Comisión con el objetivo de asegurar la competencia en los mercados y el bienestar de los consumidores son efectivamente cumplidos.

¹³ El International Car Distribution Programme (ICDP) consiste en una organización sin fines lucrativos y con sede en Reino Unido que, en colaboración con varias empresas y organizaciones del sector de la venta automovil y servicio de postventa, realiza investigación y estudios frecuentes centrados en este tema desde 1994.

¹⁴ Según la London Economics, estos países en conjunto suponen cerca del 89% del registro de nuevos vehículos en el espacio de la Unión Europea.

1400/2002, tales como la venta de diferentes marcas en el mismo concesionario y la proporción de concesionarios que asegura también los servicios de postventa. Hay que centrar la atención en la primera parte del estudio (distribución de vehículos a motor), hacer un análisis de los datos, especialmente en relación a los posibles efectos provocados por la entrada en vigor del Reglamento 1400/2002, y resaltar las principales conclusiones indicadas por la London Economics.

II.4.1.1 El registro de nuevos vehículos en el espacio de la Unión Europea

En la tabla siguiente se presenta la evolución del número de registros de nuevos automóviles turismos por país:

Tabla nº 3
Nuevos registros de automóviles turismos por país (1997-2004)

| | 1997 | 1998 | 1999 | 2000 | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 |
|-------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| Dinamarca | 152.084 | 162.508 | 143.727 | 112.690 | 96.187 | 111.598 | 96.076 | 120.484 |
| Alemania | 3.528.179 | 3.735.987 | 3.802.176 | 3.378.343 | 3.341.718 | 3.252.898 | 3.236.938 | 3.266.826 |
| Estonia | 11.108 | 10.445 | 8.906 | 10.876 | 13.038 | 14.853 | 15.602 | 16.513 |
| España | 1.016.383 | 1.192.530 | 1.406.246 | 1.381.256 | 1.425.573 | 1.331.877 | 1.382.109 | 1.517.518 |
| Francia | 1.713.030 | 1.943.553 | 2.148.423 | 2.133.884 | 2.254.732 | 2.145.071 | 2.009.246 | 2.013.712 |
| Italia | 2.402.358 | 2.374.706 | 2.331.917 | 2.425.537 | 2.417.171 | 2.288.765 | 2.247.443 | 2.263.687 |
| Hungría | 79.773 | 103.541 | 129.292 | 113.234 | 147.125 | 171.215 | 208.426 | 203.726 |
| Holanda | 478.290 | 543.056 | 611.487 | 597.625 | 530.231 | 510.702 | 488.841 | 483.885 |
| Polonia | 477.937 | 515.256 | 625.837 | 473.110 | 323.126 | 303.957 | 353.635 | 318.111 |
| Portugal | 213.636 | 248.398 | 272.883 | 257.836 | 255.215 | 226.092 | 189.792 | 197.521 |
| Suecia | 225.263 | 253.430 | 295.249 | 290.529 | 246.581 | 254.589 | 261.206 | 264.246 |
| Reino Unido | 2.170.725 | 2.247.403 | 2.197.615 | 2.221.647 | 2.458.769 | 2.563.631 | 2.579.050 | 2.567.269 |
| UE25* | 13.879.799 | 14.858.401 | 15.682.546 | 15.217.581 | 15.180.210 | 14.780.905 | 14.703.703 | 14.937.517 |

* Datos no disponibles para Chipre y Malta.

Fuente: London Economics.

Se comprueba que, para Portugal, el número de registros anuales de automóviles turismos sufrió una disminución de cerca del 11% en 2002 (año de la entrada en vigor del Reglamento 1400/2002), y de cerca del 16% el año siguiente. En 2004 se registró una pequeña recuperación (cerca del 4%). Sin embargo, no es posible asociar estas variaciones a la alteración de la legislación. En primer lugar porque son contra cíclicas, es decir, tan sólo por el efecto de la entrada en vigor de la nueva legislación sería de esperar una tendencia creciente del número de registros dado el carácter de mejora de las condiciones de venta para los consumidores inherente a ésta. En segundo lugar, la tendencia de disminución del número

EL COMERCIO AUTOMÓVIL EN LA UNIÓN EUROPEA

de registros tuvo inicio en 2000, por lo que el motivo de esa disminución se justifica por otros factores, especialmente una contracción de la demanda (el número de vehículos registrado está directamente relacionado con el volumen de ventas) causada por ejemplo por una disminución del poder de compra de los consumidores. Se comprueba que este patrón de variación (disminución en 2003 y aumento en 2004) también se produce en tres de los principales, y económicamente más representativos, países de la Unión Europea: Alemania, Francia e Italia.

En relación a la variación del número de nuevos registros entre 1997 y 2004, el mayor aumento se registró en Hungría (13,1%), seguida por Estonia (7,7%). En el otro extremo se encuentra Polonia, con una disminución del 8,7%, seguida por Dinamarca que registró una variación del -6,2%. En Portugal, esta disminución fue del 2,9%. Se comprueba que fue en los países económicamente más representativos de la Unión Europea donde las ventas se mantuvieron más estables durante los años comprendidos en el periodo analizado. Este hecho puede ser comprobado calculando los coeficientes de variación (desviación media a dividir por la media, y expresado como un porcentaje) del número de registros anuales en los diversos países y para el periodo considerado:

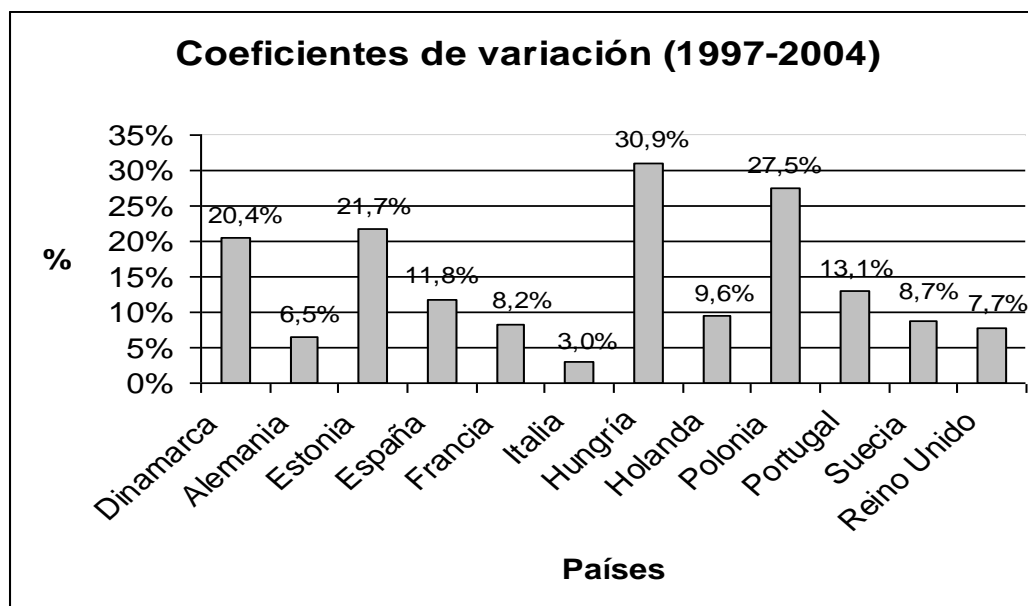


Figura 2.9 – Coeficientes de variación del número anual de nuevos registros de automóviles de pasajeros para el periodo 1997-2004

Fuente: London Economics.

Efectivamente, los países donde se verifica una mayor volatilidad del número de nuevos registros son Dinamarca, Estonia, Hungría y Polonia. En el otro extremo se sitúan Alemania, Italia y Reino Unido. Existe, así, una relación entre la dimensión de la economía y la volatilidad de los nuevos registros. En los países de mayor dimensión económica (y, por consiguiente, mayor demanda, ventas y consumo), se comprueba un mayor nivel de estabilidad del número de nuevos registros. En las economías de menor dimensión, esta variable presenta un mayor nivel de variación y volatilidad. En términos agregados, el nivel de volatilidad es bajo (cerca del 3,5% considerando todos los países de la Unión Europea con excepción de Chipre y de Malta). En relación a las marcas, la London Economics presenta también los coeficientes de variación de nuevos registros de automóviles turismos para el periodo considerado. Las marcas que presentan mayores niveles de volatilidad son Kia y Daewoo/Chevrolet (más del 45%). En el otro extremo se sitúan Volvo, Renault y Audi (alrededor del 15%).

II.4.1.2 Dimensión del parque automóvil

El análisis de la evolución de la dimensión del parque automóvil para el periodo comprendido entre 1997 y 2004 será más concluyente si son utilizadas las tasas de variación anuales, una vez que los países tienen dimensiones muy diferentes:

Tabla nº 4

Tasas de variación anuales, en porcentaje, referentes a la dimensión del parque automóvil
(1997-2004)

| | 1998 | 1999 | 2000 | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 |
|-------------|-------|------|------|--------|-------|-------|-------|
| Dinamarca | 2,54 | 1,91 | 1,44 | 0,59 | 1,00 | 0,84 | 0,34 |
| Alemania | 0,73 | 1,56 | 0,24 | 3,18 | 1,40 | 0,62 | 0,82 |
| Estonia | 5,45 | 1,71 | 1,13 | -12,20 | -1,62 | 8,31 | 8,57 |
| España | 4,92 | 4,97 | 3,57 | 4,02 | 3,21 | -0,24 | 4,57 |
| Francia | 0,66 | 1,51 | 2,25 | 1,83 | 1,75 | -0,24 | -0,03 |
| Italia | 3,00 | 3,16 | 1,70 | 2,01 | 1,41 | 1,79 | -0,98 |
| Hungría | -3,44 | 1,69 | 4,84 | 5,00 | 5,91 | 5,61 | 1,84 |
| Holanda | 2,08 | 3,19 | 3,65 | 3,09 | 2,62 | 2,15 | 4,32 |
| Polonia | - | - | 7,63 | 5,12 | - | - | 6,50 |
| Portugal | 7,22 | 7,10 | 3,57 | 4,26 | 3,71 | 2,08 | 3,38 |
| Suecia | 2,41 | 2,58 | 2,81 | 0,48 | 0,66 | 0,82 | 0,94 |
| Reino Unido | 2,00 | 3,03 | 1,81 | 3,03 | 2,70 | 1,80 | 3,08 |
| UE25 | 3,30 | 2,32 | 3,00 | 2,50 | 1,88 | 1,08 | - |

Fuente: London Economics.

EL COMERCIO AUTOMÓVIL EN LA UNIÓN EUROPEA

La tasa de crecimiento anual del parque automóvil depende de diversos factores. Depende positivamente del número anual de registro de nuevos automóviles y del tiempo de vida útil de los vehículos, y negativamente del número anual de vehículos que termina su vida útil, así como del número de automóviles que es retirado de circulación por el hecho de presentar averías cuya reparación no es rentable (es preferible la adquisición de un nuevo vehículo) o imposible de realizar. El número anual de accidentes de circulación también contribuye de forma negativa al valor de esta tasa de variación.

La tendencia general de variación de esta tasa tiende a disminuir a partir de 2002 (año de entrada en vigor del Reglamento 1400/2002) con excepción de Estonia, que presenta para esta variable valores que demuestran un alto grado de volatilidad característico también del número anual de registros de nuevos automóviles en este país. En los países de mayor dimensión, con excepción de Italia, se comprueba una recuperación, tras la disminución del año 2004. Portugal sigue también esta tendencia. Es difícil asociar la disminución y posterior recuperación a la modificación de la legislación. La evolución de esta variable podrá estar asociada a diversos factores, como la evolución de la demanda (en 2002 se comprueba una disminución del número anual de registros de nuevos automóviles en los países económicamente más representativos, con excepción de Reino Unido), la variación del tiempo de vida útil de los vehículos, y en 2004, la recuperación que se verifica en relación a los años anteriores (con excepción de Italia) podrá estar relacionada con una mejora de la red de carreteras.

Durante el periodo comprendido entre 1997 y 2002, Polonia¹⁵, Portugal y Estonia son los países que presentaron una mayor tasa de variación del parque automóvil:

¹⁵ Debido a la ausencia de datos para los años 1998 y 1999, la tasa de variación del parque automóvil es calculada para el período entre 1999 y 2004.

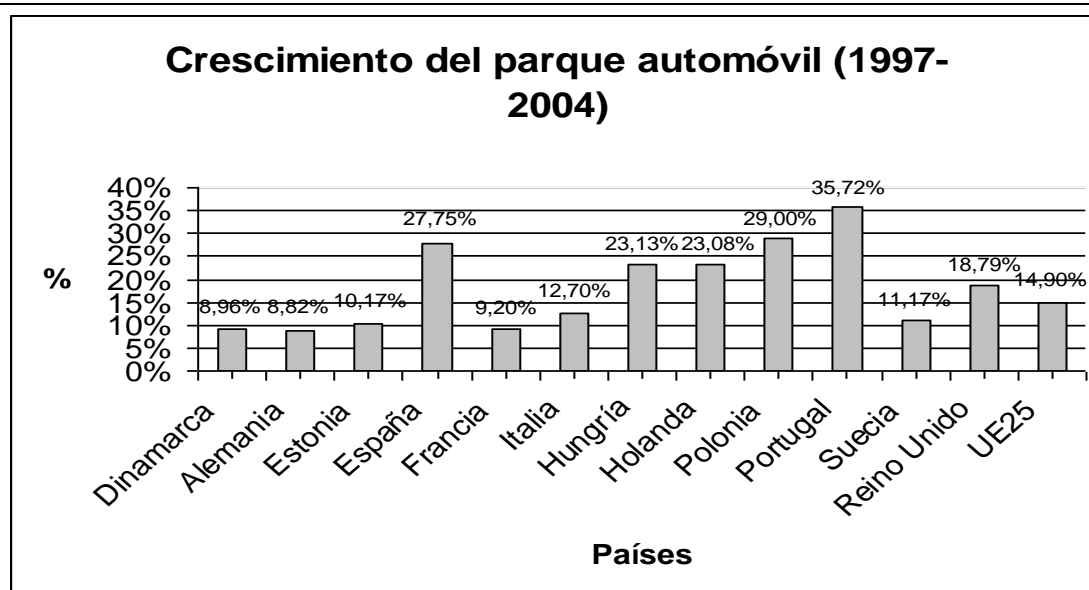


Figura 2.10 – Crecimiento del parque autom3vil entre 1997 y 2002

Fuente: London Economics.

Nota: Para la Uni3n Europea, la tasa de variaci3n es calculada para el periodo comprendido entre 1997 y 2003 debido a la ausencia de datos para 2004.

Los pa3ses econ3micamente m1s representativos, con la excepci3n del Reino Unido, presentan tasas de crecimiento del parque autom3vil por debajo de la media europea (14,9%).

En lo que se refiere a marcas, el estudio de la London Economics revela que las que presentaron un mayor nivel de crecimiento para el periodo considerado fueron Mini (120,9%) y Lexus (69,9%). En el otro extremo se sit3an Fiat (1,2%), Ford (0,7%), Mazda (0,1%) y Lancia (-4,9%).

II.4.1.3 Nivel de concentraci3n del mercado

El estudio llevado a cabo por la London Economics realiza un an1lisis sobre el nivel de concentraci3n del mercado de la venta de autom3viles nuevos. No obstante, este estudio se hace por marcas y no por contratos de concesi3n o establecimientos pertenecientes a un concesionario, lo que implica que no se puedan sacar conclusiones muy v1lidas acerca del efecto que tuvo sobre el mercado la entrada en vigor del Reglamento 1400/2002.

EL COMERCIO AUTOMÓVIL EN LA UNIÓN EUROPEA

A través del cálculo del índice C4 (sumatorio de la cuota de mercado de las cuatro marcas más vendidas), el estudio concluye que en Portugal el valor del índice presentó un aumento en torno al 20,4%, o sea, el sumatorio de la cuota de mercado de las cuatro mayores marcas vendidas aumentó, lo que indica un aumento del nivel de concentración del mercado. Se puede asociar este fenómeno a la alteración de la legislación, pues con su entrada en vigor las marcas más representativas en términos de ventas, así como todos los elementos pertenecientes a sus redes oficiales, efectuaron inversiones destinadas a fidelizar antiguos clientes (Marketing Relacional) y captar otros nuevos (Marketing Transaccional), una vez que la nueva legislación hizo el mercado menos restringido en términos de competencia. Se pueden detectar aquí dos efectos en sentido contrario: la retirada de algunas restricciones anticompetitivas que funcionó como un factor de aumento de la competencia intra e intermarcas (competencia entre diferentes concesionarios), y consiguiente disminución de los niveles de concentración del mercado, y la inversión realizada por las marcas con mayor capacidad financiera y credibilidad ante las instituciones de crédito, que hizo las redes oficiales pertenecientes a las mismas más fuertes competitivamente. Como fue indicado, en Portugal prevaleció el segundo efecto. No obstante, la variación del índice C4 en determinados países como Dinamarca, Alemania, Estonia y Francia fue bastante menor que la registrada en Portugal. En los casos de Italia, Hungría, Polonia y Suecia llegó a registrarse una reducción en el valor del índice. En relación al sumatorio de los 12 países considerados en el estudio, se registró una disminución del 2,8% en el valor del índice C4. De esta forma, se puede concluir que en relación a los países en cuestión, incluso las redes oficiales relativas a las marcas con menor cuota de mercado habrán invertido con vistas a mejorar los varios aspectos de la calidad percibida por el consumidor. Posibles disminuciones registradas en la demanda de vehículos automóviles nuevos también podrán estar en el origen de las variaciones producidas en la concentración del mercado. Las marcas más “fuertes” en términos de volumen de ventas, nivel de conocimiento y gestión presentan una mayor capacidad para adaptarse a variaciones negativas de la demanda.

El estudio realizado por la London Economics también presenta un análisis basado en el índice de Herfindahl-Hirsman (HHI), que consiste en el sumatorio del cuadrado de las cuotas de mercado de las empresas participantes en el mercado. Se observa que en 1997 seis países (Estonia, Francia, Italia, Hungría, Polonia y Suecia) presentaban un HHI superior a 0,18. Este umbral consiste en un valor a partir del cual se considera que los mercados presentan un elevado nivel de concentración. En 2004, tan sólo tres países se encontraban en esta situación:

Estonia, Francia y Suecia. Portugal presenta valores de HHI inferiores a 0,18, aunque se verifique un aumento entre 1997 (HHI \approx 0,105) y 2004 (HHI \approx 0,125). Se constata así que en Portugal se produjo un aumento del nivel de concentración del mercado opuesto a la tendencia general experimentada a nivel europeo.

II.4.1.4 Evolución del número de establecimientos autorizados de ventas

La entrada en vigor del Reglamento 1400/2002 provocó un cambio en la política de distribución de automóviles nuevos por parte de los fabricantes. De hecho, los constructores automóviles de mayor dimensión intentaron pasar a tener redes de distribución más concentradas, con requisitos más rígidos en términos de calidad exigida a los concesionarios, talleres de reparación y proveedores de componentes. Esta tendencia se ha verificado a nivel de toda la cadena logística de la industria automóvil. Las relaciones entre proveedores y compradores se hacen así más estrechas (*lean production*) en cuanto al desarrollo tecnológico, la distribución y el control de calidad. Se ha producido, así, una disminución del número de establecimientos de ventas autorizados en el mercado europeo:

Tabla nº 5

Número total de establecimientos de ventas autorizados (todas las marcas) en los varios países de la Unión Europea (1998-2004)

| | 1998 | 1999 | 2000 | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 |
|-------------|---------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Dinamarca | 1.698 | 1.697 | 1.678 | 1.554 | 1.516 | 1.396 | 1.239 |
| Francia | 21.912 | 19.325 | 21.662 | 17.598 | 15.396 | 12.250 | 12774 |
| Alemania | 27.273 | 27.443 | 26.449 | 25.299 | 22.948 | 21.084 | 18.830 |
| Italia | 12.076 | 12.151 | 12.121 | 10.606 | 10.185 | 8.140 | 6.857 |
| Holanda | 4.246 | 4.025 | 3.923 | 3.776 | 3.478 | 3.332 | 3.132 |
| Portugal | 2.028 | 2.037 | 2.274 | 2.090 | 2.147 | 2.035 | 1.736 |
| España | 8.439 | 9.195 | 9.099 | 9.152 | 9.091 | 8.103 | 6.428 |
| Suecia | 2.700 | 2.807 | 2.772 | 2.497 | 2.419 | 2.210 | 1.924 |
| Reino Unido | 6.795 | 6.569 | 6.426 | 6.185 | 6.094 | 5.833 | 5.777 |
| Total | 100.178 | 97.984 | 98.698 | 90.215 | 84.709 | 74.878 | 68.233 |

Fuente: London Economics.

Interesa aquí calcular las tasas de variación anuales y para los periodos anterior y posterior a la entrada en vigor del Reglamento 1400/2002 para establecer un nexo de causalidad:

Tabla nº 6

Tasas de variación (en porcentaje) del número total de establecimientos de ventas autorizados (todas las marcas) en los varios países de la Unión Europea (1998-2004)

| | 1999 | 2000 | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 | 1998-2004 | 1998-2004 (media anual) | 2002-2004 | 2002-2004 (media anual) |
|-------------|--------|-------|--------|--------|--------|--------|-----------|-------------------------|-----------|-------------------------|
| Dinamarca | -0,1% | -1,1% | -7,4% | -2,4% | -7,9% | -11,2% | -27,0% | -4,5% | -18,3% | -9,1% |
| Francia | -11,8% | 12,1% | -18,8% | -12,8% | -20,2% | 4,3% | -41,7% | -7,0% | -16,8% | -8,4% |
| Alemania | 0,6% | -3,6% | -4,3% | -9,3% | -8,1% | -10,7% | -31,0% | -5,2% | -17,9% | -9,0% |
| Italia | 0,6% | -0,2% | -12,5% | -4,0% | -20,1% | -15,8% | -43,2% | -7,2% | -32,7% | -16,3% |
| Holanda | -5,2% | -2,5% | -3,7% | -7,9% | -4,2% | -6,0% | -26,2% | -4,4% | -9,9% | -5,0% |
| Portugal | 0,4% | 11,6% | -8,1% | 2,7% | -5,2% | -14,7% | -14,4% | -2,4% | -19,1% | -9,6% |
| España | 9,0% | -1,0% | 0,6% | -0,7% | -10,9% | -20,7% | -23,8% | -4,0% | -29,3% | -14,6% |
| Suecia | 4,0% | -1,2% | -9,9% | -3,1% | -8,6% | -12,9% | -28,7% | -4,8% | -20,5% | -10,2% |
| Reino Unido | -3,3% | -2,2% | -3,8% | -1,5% | -4,3% | -1,0% | -15,0% | -2,5% | -5,2% | -2,6% |
| Total | -2,2% | 0,7% | -8,6% | -6,1% | -11,6% | -8,9% | -31,9% | -5,3% | -19,5% | -9,7% |

Fuente: London Economics.

Puede observarse que para el periodo considerado existe una tendencia a la disminución del número de establecimientos de ventas autorizados. Esta tendencia se acentúa a partir de 2002, es decir, a partir de la entrada en vigor del Reglamento 1400/2002. La tasa media anual de variación del número de establecimientos de ventas autorizados es superior, para todos los países observados, para el periodo comprendido entre el final de 2002 y el final de 2004, en comparación a la tasa correspondiente al periodo total (entre finales de 1998 y finales de 2004). Antes de la entrada en vigor de la nueva legislación, ya se verificaba la tendencia de que los fabricantes pasaran a tener redes de distribución más estrictas, donde los requisitos exigidos a las empresas pertenecientes a su red oficial (concesionarios, talleres de reparación y fabricantes de componentes) pasaran a presentar un mayor grado de rigidez. Esta tendencia se acentuó tras la alteración de la legislación. Este mayor nivel de exigencia, acompañado por una política de colaboración entre los fabricantes y su red oficial más efectiva, hizo más sólida la relación institucional entre los intervinientes en la cadena logística, lo que permitirá una mayor capacidad de adaptación de las redes oficiales a eventuales variaciones en la demanda. En este sentido, puede decirse que el Reglamento 1400/2002 ha funcionado como acelerador de una tendencia que ya existía. No obstante, cabe prever que la disminución de las ventas que se produjo en diversos países de la Unión Europea, y que se acentuó a partir de 2000, también haya ejercido una fuerte influencia respecto a la evolución registrada en el número de establecimientos autorizados.

II.4.1.5 Innovación en la venta de vehículos automóviles nuevos

Como ya ha sido indicado, uno de los grandes objetivos asociados a la entrada en vigor del Reglamento 1400/2002 es la aparición de sistemas de distribución innovadores. Las principales alteraciones que se verificaron en la legislación fueron:

- Terminó la imposición que existía de la combinación entre distribución exclusiva y distribución selectiva. Los concesionarios pudieron pasar a optar por uno de los dos sistemas;
- Fue retirada la posibilidad de imposición, por parte del fabricante, de la venta de una sola marca a los concesionarios;
- Los concesionarios dejaron de estar obligados a asegurar el servicio de postventa.

Según la encuesta realizada por la London Economics, en el curso de la elaboración de su estudio, virtualmente todos los fabricantes optaron por sistemas de distribución selectiva cuantitativa a partir de la entrada en vigor del Reglamento 1400/2002. Anteriormente era adoptada una combinación entre el sistema de distribución exclusiva y selectiva.

Respecto al multimarquismo, en 2004 Portugal era el país que presentaba un porcentaje más bajo de concesionarios multimarca (9,1%). En el otro extremo se encuentran Suecia (29,7%), Dinamarca (35,2%) y Estonia (38,9%):

Tabla nº 7

Evolución del porcentaje de concesionarios multimarca por país (1997-2004)

| | 1997 | 1998 | 1999 | 2000 | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 |
|-------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Dinamarca | 16,1% | 16,5% | 20,0% | 23,1% | 27,9% | 28,3% | 31,6% | 35,2% |
| Alemania | 1,6% | 2,2% | 2,5% | 2,6% | 4,3% | 4,0% | 8,1% | 11,3% |
| Estonia | 40,5% | 41,3% | 42,6% | 40,0% | 40,8% | 37,8% | 38,3% | 38,9% |
| España | 6,2% | 8,0% | 10,2% | 10,8% | 10,8% | 11,4% | 14,2% | 15,4% |
| Francia | 3,3% | 4,2% | 4,5% | 8,1% | 10,1% | 12,3% | 15,0% | 20,0% |
| Italia | 3,7% | 4,0% | 4,4% | 7,6% | 7,5% | 7,7% | 11,6% | 11,7% |
| Hungría | 4,2% | 6,0% | 5,9% | 5,3% | 4,8% | 4,9% | 4,8% | 10,2% |
| Holanda | 6,2% | 6,5% | 6,9% | 8,2% | 9,4% | 10,6% | 11,5% | 13,3% |
| Polonia | 1,8% | 2,6% | 2,6% | 3,1% | 3,2% | 4,3% | 5,6% | 10,7% |
| Portugal | 3,6% | 6,3% | 6,0% | 4,5% | 5,7% | 4,6% | 4,4% | 9,1% |
| Suecia | 26,3% | 25,7% | 25,3% | 23,5% | 25,6% | 25,4% | 28,9% | 29,7% |
| Reino Unido | 12,2% | 15,1% | 15,8% | 18,5% | 19,9% | 20,6% | 22,9% | 23,1% |

Fuente: London Economics.

De la observación de la Tabla nº 5 pueden sacarse las siguientes conclusiones:

- Es en los países nórdicos donde el porcentaje de concesionarios multimarca es mayor, con especial énfasis para Estonia.
- Aunque antes de 2002 los fabricantes pudieran imponer la venta de marca única a los concesionarios pertenecientes a su red oficial, se observa que en el caso de algunas marcas existía la posibilidad de venta multimarca;
- Con excepción de Estonia que, como ya fue indicado, presenta durante el periodo considerado porcentajes muy elevados de concesionarios multimarca, se observa una tendencia creciente respecto a este porcentaje.

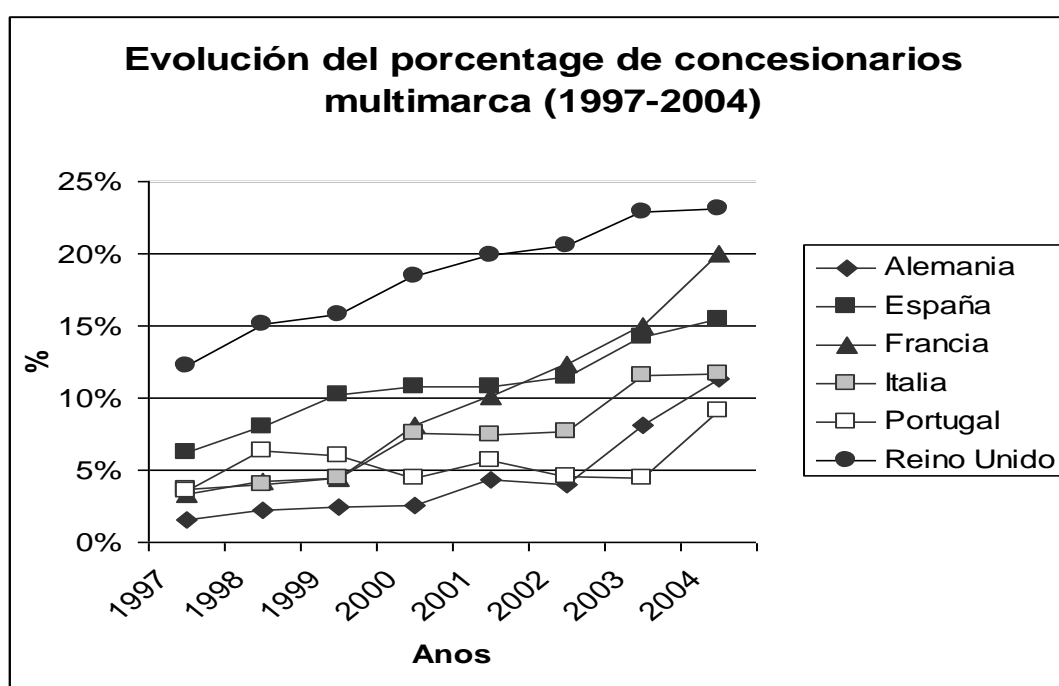


Figura 2.11 – Evolución del porcentaje de concesionarios multimarca por país (1997-2004), en Portugal en comparación con las economías más representativas a nivel europeo

Fuente: London Economics y ICDP.

El artículo publicado por el ICDP (Tongue y Whiteman, 2006) destaca dos hechos relativos a estos datos presentados por la London Economics. Por un lado, la tendencia creciente del porcentaje de concesionarios multimarca ya se observaba antes de la entrada en vigor del Reglamento 1400/2002. Según el gráfico, tan sólo en Alemania se produce una notoria aceleración del porcentaje de concesionarios multimarca tras la alteración de la legislación. Y, por otro lado, están combinadas aquí diferentes formas de multimarquismo, esto es, la venta

de más de una marca a nivel del salón de exposiciones del concesionario, del local, y del grupo al cual eventualmente pertenecerá el concesionario.

El estudio de la London Economics indica que no siempre será viable que los concesionarios vendan más de una marca, a pesar de la alteración de la legislación. Esto se debe a que no siempre es una estrategia rentable, tanto porque pueda exigir una inversión demasiado elevada, como porque su aplicación pueda ser dificultada por los fabricantes y por las políticas de importación del país. No obstante, según el mismo estudio y basado en los resultados de una encuesta, la proporción de concesionarios multimarca ha aumentado, a nivel de la Unión Europea, del 7% en 1997 al 17% en 2004.

Existen tres tipos distintos de concesionario multimarca:

Tabla nº 8

Evolución de los tipos de concesionarios multimarca (1997-2004)

| | 1997 | 1998 | 1999 | 2000 | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 |
|---|------|------|------|------|------|------|------|------|
| Las diferentes marcas son vendidas en el mismo salón de exposición (%) | 58,2 | 53,2 | 51,6 | 49,3 | 46,4 | 46,7 | 45,5 | 43,2 |
| Las diferentes marcas son vendidas en diferentes salones de exposición pero en la misma localización geográfica (%) | 16,4 | 22,6 | 25,0 | 27,5 | 30,4 | 30,7 | 31,2 | 30,7 |
| Las diferentes marcas son vendidas en diferentes salones de exposición y en diferentes localizaciones geográficas (%) | 25,5 | 24,2 | 23,4 | 23,2 | 23,2 | 22,7 | 23,4 | 26,1 |

Fuente: London Economics.

Se comprueba, para todo el periodo considerado, un visible crecimiento del porcentaje de concesionarios multimarca donde las diferentes marcas son vendidas en diferentes salones de exposición pero en la misma localización geográfica, en detrimento del porcentaje de concesionarios multimarca donde las diferentes marcas son vendidas en el mismo salón de exposición:

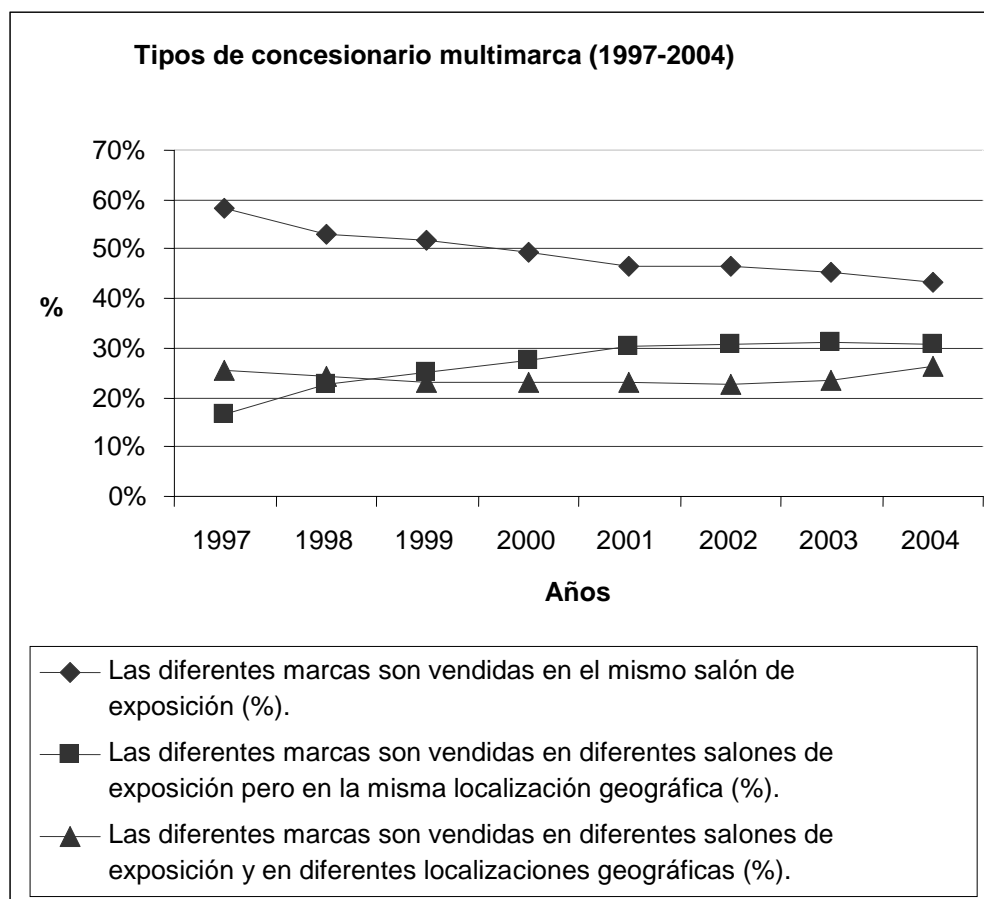


Figura 2.12 - Evolución de los tipos de concesionarios multimarca (1997-2004)

Fuente: London Economics y ICDP.

Según el ICDP (Tongue y Whiteman, 2006), los números presentados por la London Economics deben ser observados con un cierto cuidado. Aunque, como ya fue indicado, la proporción de concesionarios multimarca donde las diferentes marcas son vendidas en el mismo salón de exposición presente una tendencia decreciente durante el periodo considerado, la mayor parte sigue perteneciendo a este grupo. Atendiendo a la proporción de concesionarios multimarca donde las diferentes marcas son vendidas en el mismo salón, observada el año 1997, (cerca del 60%), hay que notar que corresponde tan sólo a cerca del 4% (60% de 7% de los concesionarios multimarca) del total de concesiones. El mismo razonamiento puede ser aplicado para 2004, cuando la proporción de concesiones con las características referidas será de cerca del 7% (40% de 17%). Se observa, así, durante el periodo considerado, un aumento del 4% al 7% en lo que se refiere al porcentaje de concesionarios multimarca donde las diferentes marcas están expuestas en el mismo salón, en relación al total de concesiones. Esta subida es bastante menos acentuada de la que se observa

si sólo se presta atención a la proporción de concesiones multimarca (de 7% en 1997 al 17% en 2004).

Como ya se indicó, el reglamento 1400/2002 abolió la obligación de que los concesionarios deban asegurar también el servicio postventa, esto es, la reparación, mantenimiento y venta de piezas de repuesto. Puede observarse en la siguiente tabla la evolución de la proporción de concesionarios que únicamente aseguran la venta de vehículos en los países analizados en el estudio realizado por la London Economics:

Tabla nº 9

Evolución de la proporción de concesionarios donde no se ofrecen servicios de postventa, y venta de piezas de repuesto, por país (1997-2003)

| | 1997 | 1998 | 1999 | 2000 | 2001 | 2002 | 2003 |
|-------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Dinamarca | 0,1% | 0,1% | 0,1% | 0,1% | 0,1% | 0,1% | 0,2% |
| Alemania | 0,3% | 0,3% | 0,3% | 0,2% | 0,2% | 0,3% | 0,6% |
| Estonia | 18,5% | 20,0% | 17,9% | 15,4% | 18,5% | 18,0% | 16,7% |
| España | 1,7% | 4,1% | 4,4% | 3,3% | 4,6% | 4,5% | 6,9% |
| Francia | 1,8% | 1,8% | 1,9% | 1,8% | 2,2% | 2,4% | 3,0% |
| Italia | 2,4% | 3,5% | 2,9% | 2,8% | 2,9% | 3,4% | 6,5% |
| Hungría | 0,4% | 0,6% | 0,6% | 0,6% | 1,0% | 1,3% | 1,1% |
| Holanda | 0,0% | 0,1% | 0,1% | 0,2% | 0,2% | 0,3% | 0,8% |
| Polonia | 0,3% | 0,8% | 2,3% | 2,0% | 1,6% | 1,3% | 1,5% |
| Portugal | 13,4% | 23,4% | 24,5% | 23,2% | 24,7% | 20,5% | 22,8% |
| Suecia | 11,5% | 11,0% | 9,4% | 10,8% | 10,3% | 9,8% | 9,8% |
| Reino Unido | 0,1% | 0,1% | 0,1% | 0,2% | 0,2% | 0,2% | 0,8% |

Fuente: London Economics.

Se observa que en 2003, tras la alteración de la legislación, Portugal era el país donde se había un mayor porcentaje de concesionarios en los que no se ofrecen servicios de postventa y venta de piezas de repuesto. Ese año, tan sólo en Estonia, Hungría y Suecia se produjo una disminución del porcentaje de este tipo de concesiones. La tendencia general fue de alza. Considerando todo el periodo (1997-2003) tan sólo Estonia y Suecia presentaron una disminución de este porcentaje. La asociación de estas variaciones a la entrada en vigor de la nueva legislación es difícil de hacer, por ejemplo, en Portugal y en Polonia donde el porcentaje en cuestión aumentó en 2003 pero alcanzó su máximo en un periodo anterior (en este caso, en 2001 y 1999 respectivamente). Incluso con la alteración de la legislación y el aumento de la proporción observado en 2003 en la mayor parte de los países considerados, la mayoría de los concesionarios de los países observados siguió ofreciendo servicios de

EL COMERCIO AUTOMÓVIL EN LA UNIÓN EUROPEA

postventa y venta de piezas de repuesto. Este hecho es más visible en Dinamarca, Alemania, Holanda y Reino Unido, donde las proporciones observadas pueden considerarse irrisorias. Este fenómeno se debe al hecho de que una considerable parte del volumen de ventas (fuente de rentabilidad) de los concesionarios se debe a los servicios de postventa y venta de piezas de repuesto. El hecho de que en Portugal y en Estonia las proporciones observadas sean sustancialmente superiores a las presentadas por los otros países tendrá que ver con estrategias propias de las empresas pertenecientes a las redes oficiales y, principalmente, debido a eventuales restricciones financieras que impiden a los concesionarios expandir su negocio a las áreas de mantenimiento, reparación y venta de piezas de repuesto.

Tabla nº 10

Volumen de ventas (1997-2004)

| | 1997 | 1998 | 1999 | 2000 | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 |
|--|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Volumen medio de ventas (en miles de Euros) | 10.245 | 11.145 | 11.081 | 12.800 | 12.406 | 12.628 | 13.475 | 14.738 |
| Volumen de ventas provenientes de la venta de vehículos automóviles nuevos (% del total) | 77,3 | 78,7 | 78,5 | 77,2 | 64,9 | 69,0 | 68,6 | 66,9 |
| Volumen de ventas provenientes de servicios de mantenimiento y reparación (% del total) | 14,6 | 13,9 | 14,0 | 14,7 | 22,7 | 16,1 | 16,4 | 17,0 |
| Volumen de ventas provenientes de la venta de piezas de repuesto (% del total) | 8,1 | 7,4 | 7,5 | 8,1 | 12,5 | 14,9 | 15,1 | 16,1 |

Fuente: London Economics.

Los datos presentados en la tabla anterior proceden de una encuesta elaborada por la London Economics. Aunque el estudio no sea claro en este punto, puede concluirse por la dimensión de los valores que el volumen medio de ventas estará relacionado con el ingreso de ventas realizado por las diferentes redes oficiales. El estudio llevado a cabo por la London Economics indica que esta media es calculada teniendo en cuenta diferentes países que atraviesan circunstancias económicas bastante diferentes. El volumen de ventas presenta un aumento de cerca del 44% entre el inicio y el final del periodo considerado. El porcentaje del volumen de ventas proveniente de la venta de vehículos automóviles nuevos presentó, durante el periodo, una tendencia decreciente en detrimento del ingreso asociado a la oferta de servicios de reparación y mantenimiento y, principalmente, a la venta de piezas de repuesto.

Esto está relacionado con el hecho de que los concesionarios sean vistos por los consumidores como la mejor alternativa para la compra de piezas de repuesto, una vez que cuentan con toda la información técnica necesaria para la reparación de vehículos automóviles que han presentado, a lo largo del tiempo, niveles de complejidad tecnológica creciente. Por eso, no se puede menospreciar el peso de estas dos componentes en el ingreso de ventas de los concesionarios. A pesar de la alteración de la legislación, la mayor parte de los concesionarios europeos no va a renunciar a una importante fuente de ingresos. El aumento verificado (en 2003) en la proporción de concesionarios en los que no se ofrecen servicios de postventa, y venta de piezas de repuesto debe ser imputado a la entrada de nuevas empresas en el mercado, y no al hecho de que algunas empresas ya presentes en el mercado dejen de ofrecer ese tipo de servicios. En este sentido, puede concluirse que el impacto de la alteración de la legislación que retiró la obligatoriedad de que los concesionarios ofrezcan también servicios de postventa y venta de piezas de repuesto habrá sido relativamente reducido y sólo habrá sido visible a nivel de la entrada de nuevas empresas en el mercado, que habrán considerado inviable la inversión que les permitiría ofrecer otros servicios adicionales a la venta de vehículos automóviles nuevos.

El estudio realizado por la London Economics insiste en que los porcentajes presentados en la tabla nº 10 deben ser vistos como índices de importancia relativa, y no como porcentajes propiamente dichos. Además, el volumen de ventas obtenido por los concesionarios podrá poseer otras componentes aquí no referidas. Determinados concesionarios también se dedican al negocio de la venta de automóviles seminuevos o usados.

II.4.1.6 Otras innovaciones en la venta de vehículos automóviles nuevos: los sistemas de distribución innovadores

Uno de los grandes objetivos asociados a la implementación del Reglamento 1400/2002 es, como ya fue mencionado, la aparición de sistemas de distribución innovadores:

- Venta de automóviles a través de Internet

Este tipo de distribución y venta de vehículos automóviles nuevos aún es relativamente poco utilizado. Las ventas a través de este medio son más frecuentes cuando se trata de automóviles usados. Las ventas a través de Internet son muy impersonales y los automóviles nuevos tienen

EL COMERCIO AUTOMÓVIL EN LA UNIÓN EUROPEA

características específicas que hacen que los consumidores quieran ver y experimentar el vehículo antes de proceder a su adquisición. En este sentido, Internet es utilizada más como medio de divulgación de información y marketing.

- Venta de vehículos en supermercados e hipermercados (grandes superficies comerciales generalistas)

Este método de distribución y venta aún no ha sido implementado en Portugal. No obstante, en Francia por ejemplo se venden automóviles nuevos en grandes grupos de hipermercados como Auchan y Casino. En Bélgica se pueden adquirir automóviles nuevos en Colruyt, y en Alemania son varios los grupos que han integrado este negocio: Quelle, Schlecker, Edeka, Plus y Norma. El precio de los vehículos vendidos en estos grandes minoristas puede llegar a ser hasta un 25% inferior al precio normal de venta. Sin embargo, debido probablemente a cuestiones relacionadas con estrategia e imagen de marca, en la mayor parte de los casos este canal de distribución y venta de vehículos automóviles nuevos no cuenta con el apoyo de los fabricantes, que utilizan diversos medios para impedir a los concesionarios que pertenecen a su red oficial que vendan automóviles a estas grandes superficies comerciales.

- Venta a través de “supermercados de vehículos automóviles”

Este canal de distribución y venta de vehículos tampoco ha sido implementado todavía en Portugal. Existen ejemplos de “supermercados de vehículos” en Bélgica, Holanda (Auto Cardoen), Italia (Euroscar) y Reino Unido (Motor Point, Trade Sales). En ellos se venden, básicamente, vehículos pre-registrados. Estos vehículos (casi nuevos) son vendidos a un precio por debajo del normal. Desde el punto de vista del consumidor existe un inconveniente en la adquisición de este tipo de vehículos: una vez que son pre-registrados, hay un diferencial entre el momento en que son registrados y el momento en que son vendidos. Esto significa que su periodo de garantía es menor. Normalmente los vehículos nuevos vendidos en este tipo de superficies comerciales son importados y se destinan a consumidores poco exigentes en cuanto a las especificaciones inherentes a los vehículos, que perciben este canal de distribución y venta como una forma rápida y barata de compra.

II.4.1.7 La rentabilidad del sector: análisis de algunos indicadores

Tal como se indicó en relación a la tabla nº 8, los datos presentados en la tabla nº 9 fueron elaborados a partir de una encuesta realizada por la London Economics en el ámbito de su estudio. La dimensión de los valores presentados sugiere que se refieren a la contabilidad de los fabricantes, por más que este hecho no sea mencionado en el estudio. Se observa un gran volumen de inversión efectuado el año 2004. El valor medio del activo casi se cuadruplicó en relación al año anterior. Se produjo también un aumento significativo en los gastos medios de capital y en el valor medio de los títulos en circulación. Los montantes medios de los resultados de operación también registraron un aumento en 2004, tras una fase de reducción experimentada los años inmediatamente anteriores. El gran volumen de inversión adicional observado el año 2004 puede deberse a la construcción de nuevas instalaciones fabriles y a la inversión en tecnología susceptible de permitir a los fabricantes dar respuesta a las demandas cada vez más exigentes de los consumidores. Dado que, tras la entrada en vigor de la nueva legislación, la gran mayoría de los fabricantes optó por imponer a los concesionarios de su red oficial sistemas de distribución selectiva cuantitativa, el número de establecimientos de venta automóvil se ha venido reduciendo (conforme los datos presentados en la tabla nº 3). Este hecho es consecuencia igualmente de una inversión más efectiva, por parte de los fabricantes, en redes de distribución oficiales más restringidas, y en las cuales el nivel de exigencia en términos de patrones de calidad tanto en cuanto a productos y servicios ofrecidos como de procesos, ha aumentado de forma significativa. Se comprueba, así, también un mayor volumen de inversión en lo que se refiere a las redes oficiales:

Tabla nº 11

Algunos indicadores financieros (1997-2004)

| | 1997 | 1998 | 1999 | 2000 | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 |
|--|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|---------|
| Volumen medio de ventas (en miles de Euros) | 10.245 | 11.145 | 11.081 | 12.800 | 12.406 | 12.628 | 13.475 | 14.738 |
| Resultado operativo medio (en miles de Euros) | 232,1 | 263,8 | 266,3 | 290,0 | 240,1 | 223,1 | 205,4 | 330,1 |
| Gastos medios de capital (en miles de Euros) | 277,4 | 307,3 | 258,5 | 472,6 | 379,0 | 359,5 | 567,9 | 1420,2 |
| Valor medio del Activo (en miles de Euros) | 3252,6 | 3098,1 | 3127,2 | 3650,4 | 3231,0 | 3233,3 | 3658,5 | 13228,9 |
| Valor medio de las acciones propiedad de terceros (en miles de Euros) | 1222,1 | 1061,2 | 1259,0 | 1320,8 | 1152,1 | 939,8 | 1155,7 | 1991,8 |
| Resultado operativo medio/Volumen medio de ventas (en %) | 2,3% | 2,4% | 2,4% | 2,3% | 1,9% | 1,8% | 1,5% | 2,2% |
| Resultado operativo medio/Valor medio del Activo (en %) | 7,1% | 8,5% | 8,5% | 7,9% | 7,4% | 6,9% | 5,6% | 2,5% |
| Resultado operativo medio/Valor medio de las acciones propiedad de terceros (en %) | 19,0% | 24,9% | 21,1% | 22,0% | 20,8% | 23,7% | 17,8% | 16,6% |

Fuente: London Economics.

Según el artículo publicado por el ICDP (Tongue y Whiteman, 2006), por la observación de las ratios presentadas puede concluirse que la rentabilidad del sector ha sido relativamente baja pero estable. El mismo artículo denomina ROS (Return On Sales) el indicador que resulta de la división del Resultado Operativo medio entre el Volumen medio de Ventas. De hecho, la fórmula corrientemente usada para el ROS es:

$$\text{ROS} = \frac{\text{Resultado Operativo}}{\text{Ventas}}$$

El Resultado Operativo consiste en el Resultado de la empresa (ingresos – costes) sin considerar los impuestos (IRC) y las gastos financieros (intereses).

En el mismo artículo se denomina ROCE (Return On Capital Employed) al indicador calculado a través de la división del Resultado Operativo por el valor medio del activo. La fórmula corrientemente utilizada para el cálculo del ROCE es la siguiente:

$$\text{ROCE} = \frac{\text{Resultado Operativo}}{\text{Activo total - Pasivo de corto plazo}}$$

De esta forma, en este estudio no se considera el Pasivo de corto plazo, o sea, el montante de deudas a pagar a menos de un año. Así, dada esta diferencia detectada en el cálculo del ROCE, este es designado por ROCE' en la figura nº 5.

En relación al último ratio, donde el Resultado Operativo se divide entre el valor medio de las acciones propiedad de terceros, este es designado por el ICDP como ROI (Return On Investment). La fórmula corrientemente utilizada en el cálculo del ROI es:

$$\text{ROI} = \frac{\text{Resultado Neto}}{\text{Valor de la Inversión}}$$

La utilización del Resultado Operativo en vez del Resultado Neto no altera significativamente la información producida por el indicador. La observación de la evolución del ROI calculado utilizando el Resultado Operativo no diferirá significativamente de la misma en el caso de que sea usado el Resultado Neto. La diferencia es despreciable, pues únicamente no son restados a los resultados de la empresa los impuestos (IRC) y los gastos financieros (intereses). Desde el punto de vista de análisis, sólo será considerado incorrecto observar una serie donde no todos los valores son calculados utilizando la misma fórmula, lo que no es el caso del estudio realizado por la London Economics.

La mayor diferencia entre el ROI presentado en el estudio y el "ROI correctamente calculado" reside en el denominador de la fórmula. Utilizar el valor de las acciones en circulación en lugar del valor de la inversión apenas modificará la información dada por el propio ratio. El valor de las acciones en circulación representa la inversión realizada a través del capital propio de la empresa (en el caso de que se trate de una empresa por acciones). Así, el ROI calculado como es presentado en el estudio de la London Economics indica el Resultado Operativo obtenido, o asociado, a cada Euro invertido por los accionistas. En el caso del "ROI

EL COMERCIO AUTOMÓVIL EN LA UNIÓN EUROPEA

correctamente calculado”, la ratio produce la información de cuál fue el montante de beneficio por cada euro invertido. Siendo así, la diferencia reside en el hecho de que la inversión pueda ser financiada a través de capitales propios y/o de capitales ajenos. El indicador calculado en el estudio elaborado por la London Economics, y designado ROI por el ICDP, considera únicamente la inversión realizada a través de capitales propios, sin considerar el volumen de inversión financiada a través de la contracción de deuda, o sea, a través del aumento del Pasivo (financiación bancaria, por ejemplo). Por eso, en la figura nº 5 este indicador es designado ROI’:

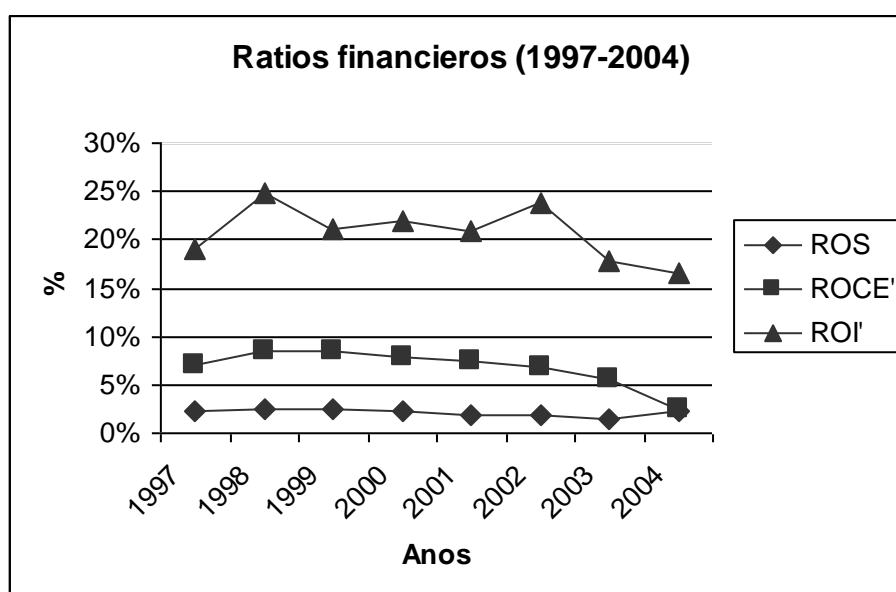


Figura 2.13 - Evolución de algunos ratios financieros (1997-2004)

Fuente: London Economics y ICDP.

La disminución observada en el ROCE' para el año 2004 se produjo debido al sustancial aumento del valor del Activo. El ROI' presenta también una acentuada disminución entre 2002 y 2004 debido al hecho de que, durante ese bienio, el valor de las acciones en circulación más que se duplicó.

II.4.1.8 La evolución del nivel real del precio de los vehículos automóviles

El estudio realizado por la London Economics presenta un gráfico donde es posible observar la evolución del nivel real (rectificando el efecto de la inflación) de precios de los vehículos entre 1996 y 2004:

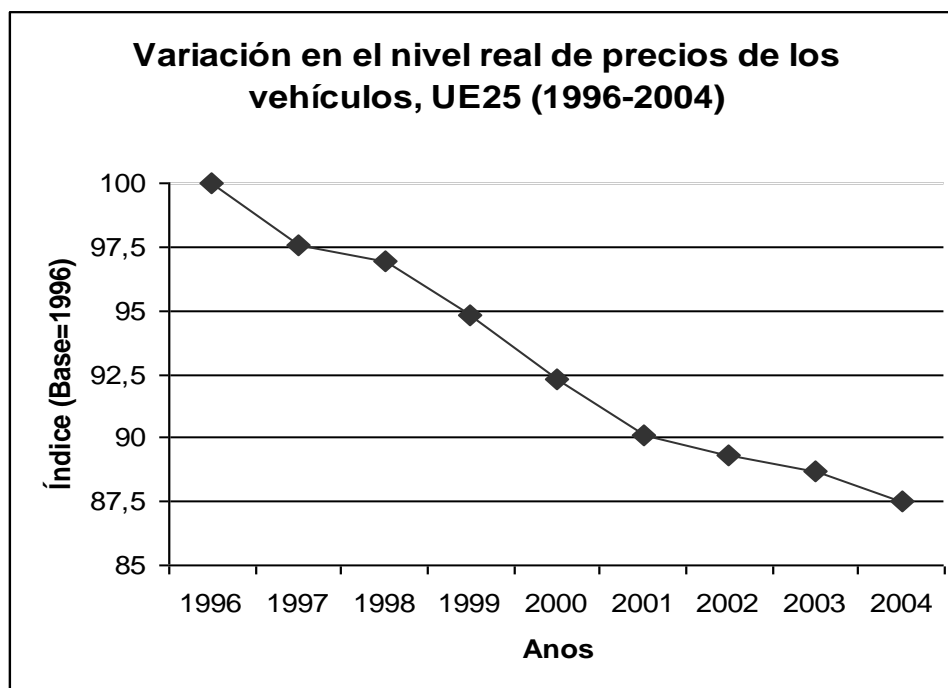


Figura 2.14 – Evolución real del nivel de precios de los vehículos, UE25 (1996-2004)

Fuente: London Economics y ICDP.

La London Economics no presenta datos diferenciados por país para la variación del nivel real de precios de los vehículos. No obstante, se indica que las caídas más acentuadas sucedieron en España, Polonia y Reino Unido (más del 6% por año). En el polo opuesto se encuentra Dinamarca, donde se constatan aumentos reales del precio de los vehículos en cuatro de los ocho años considerados.

El ICDP señala el hecho de que el más acentuado descenso del nivel real de precios de los vehículos se produjera antes de 2002, es decir, antes de la entrada en vigor del Reglamento 1400/2002. Se puede asociar este descenso a un aumento de la competitividad a nivel del mercado. Sin embargo, este aumento de competitividad, con el consiguiente descenso del nivel real de precios, fue más acentuado antes de 2002. Siendo así, únicamente a través de la evolución del precio real de los vehículos no es posible establecer un nexo de causalidad directo entre la entrada en vigor de la nueva legislación y el aumento de competitividad.

II.4.2 El Informe de Evaluación de la Comisión

Con arreglo al artículo 11.2 del Reglamento 1400/2002, la Comisión Europea debería preparar un informe hasta el 31 de mayo de 2008. En este documento se evalúa el impacto del

EL COMERCIO AUTOMÓVIL EN LA UNIÓN EUROPEA

reglamento “sobre las prácticas del sector y los efectos de esas prácticas sobre la competencia en el dominio de la venta minorista de vehículos automóviles y en el sector de servicios postventa en la EU y tiene por objeto preparar el terreno para el régimen que será puesto en práctica una vez que el Reglamento 1400/2002 finalice su vigencia, prevista para el 31 de mayo de 2010”¹⁶.

La elaboración de este informe utilizó como fuente de información, entre otras como es el caso de las bases de datos estadísticas, una encuesta realizada por la DG-Competition dirigida a fabricantes automóviles, así como a asociaciones como ACEA (European Automobile Manufacturers' Association) y JAMA (Japan Automobile Manufacturers' Association). Esta encuesta fue hecha también a los fabricantes de piezas de repuesto y a su asociación europea, la CLEPA (European Association of Automobile Suppliers). Las asociaciones nacionales y europeas de distribuidores autorizados y talleres de reparación, así como talleres de reparación independientes y distribuidores autorizados de piezas de repuesto, las asociaciones de vendedores independientes de vehículos automóviles, las organizaciones de consumidores y las autoridades nacionales de competencia fueron igualmente encuestadas.

En relación al mercado (venta) de vehículos automóviles nuevos, las principales conclusiones del informe fueron las siguientes:

- a) En lo que se refiere a la protección de la competencia de mercado, el informe concluye que, de forma general, la entrada en vigor de la nueva legislación cumplió los requisitos previstos en el artículo 81.3 del Tratado Comisión Europea (CE). Diversos factores justifican esta conclusión, entre los cuales cabe mencionar el descenso de los precios reales de los vehículos automóviles nuevos, la existencia de nuevas entradas exitosas en el mercado y de relativamente pocas salidas (aunque se haya producido una reducción del número total de establecimientos de ventas a nivel de la Unión Europea), fluctuaciones en las cuotas de mercado de las empresas, una concentración moderada del mercado y decreciente aliada a un aumento del número de alternativas para los consumidores en los diferentes segmentos de mercado, y la disminución del ciclo de vida de los modelos. Las empresas pertenecientes al mercado presentaron niveles relativamente reducidos de beneficio. La presión de la competencia tendrá tendencia a aumentar debido a la aparición

¹⁶ Informe de Evaluación de la Comisión sobre la Aplicación del Reglamento (CE) n° 1400/2002 en lo que se refiere a la distribución y a los servicios de venta y postventa de vehículos a motor.

de los constructores automóbiles provenientes de los países emergentes. No obstante, y tal como ya fue afirmado aquí, los fabricantes realizaron una inversión más efectiva en redes de distribución específicas, lo que provocó una disminución de la densidad de las redes oficiales, que se refleja en la reducción del número de establecimientos de venta automóbil. Respecto a los precios, aparte de la ya citada disminución de los precios reales, se produjo una convergencia a nivel de la Unión Europea. Se comprueba también que la nueva legislación ayudó a salvaguardar los niveles de competencia de los talleres de reparación autorizados.

- b) En relación al multimarquismo, el informe concluye que los distribuidores no aprovecharon, en general, el hecho de que el reglamento impidiera a los fabricantes imponer restricciones a la venta de vehículos de diferentes marcas en el mismo salón de exposición. Se observa que este sistema de venta multimarca es implementado de una forma más efectiva a nivel regional o local (en zonas de baja densidad de población), tal como ocurría antes de la entrada en vigor del Reglamento 1400/2002.
- c) Uno de los grandes objetivos subyacentes a la entrada en vigor de la nueva legislación fue incentivar la aparición de una diversidad de formas de distribución, poniendo fin a la posibilidad de que los fabricantes pudieran imponer una combinación de distribución exclusiva y distribución selectiva. Este objetivo no parece haber sido alcanzado, una vez que prácticamente todos los fabricantes optaron por sistemas de distribución selectiva cuantitativa. El Reglamento 1400/2002 exenta los acuerdos verticales donde el umbral de cuota de mercado relevante para sistemas de distribución selectiva cuantitativa es del 40% (artículo 3.1 del reglamento). Esta cuota de mercado es considerada bastante elevada, lo que contribuyó a un establecimiento de la uniformidad en este dominio. Un sistema de distribución selectiva cuantitativa implica la reducción de la densidad de la red oficial de los fabricantes, lo que se produjo entre 2002 y 2006.
- d) La internacionalización del mercado, es decir, el incentivo a la competencia intramarca a nivel de diferentes países es también uno de los objetivos del Reglamento 1400/2002. Se observa aquí, por el análisis de algunos indicadores, que este objetivo fue alcanzado. Tal como fue mencionado, se produjo una convergencia de los precios de los vehículos de la misma marca en los diferentes países de la Unión Europea. Se observó también una disminución significativa de los casos de restricción al comercio paralelo.
- e) Aunque no fuera propiamente uno de los objetivos asociados a la entrada en vigor del Reglamento 1400/2002, la independencia de los distribuidores en relación a los constructores podrá ser vista como una medida de salvaguarda de comportamientos

procompetitivos. El nuevo reglamento vino a fijar nuevos plazos mínimos de duración de contratos, así como periodos mínimos de preaviso en el caso de rescisión o de no renovación. Persisten algunas dudas en relación al hecho de que estas medidas hayan tenido un efecto significativo, dado que en la mayor parte de los casos los fabricantes celebraron con los distribuidores contratos por periodos indeterminados, susceptibles de ser rescindidos con un preaviso de dos años. En un escenario de fuerte competencia intramarcas será improbable que un constructor amenace con expulsar a un distribuidor de su red oficial en el caso de que éste adopte un comportamiento procompetitivo. En contrapartida, la fijación de objetivos de un volumen elevado de ventas en el momento de la celebración de un contrato en el ámbito de la distribución selectiva cuantitativa, como ocurrió en la casi totalidad de los casos, podrán impedir a un distribuidor alcanzar un determinado nivel de ventas y, así, beneficiarse de una eventual prima. Este será, sin duda, un instrumento más sutil y eficaz para disciplinar a los distribuidores, que una eventual amenaza de rescisión, o de no renovación del contrato celebrado entre ambas partes.

II.5 PUNTOS ESENCIALES Y PRINCIPALES CONCLUSIONES

El presente capítulo puede resumirse en los siguientes puntos:

- i) La estructura del mercado de la venta de vehículos automóviles nuevos se integra en la competencia monopolística. Existen numerosas empresas (en Portugal existen cerca de 900 concesionarios de venta automóvil) y el producto ofrecido presenta un elevado grado de diferenciación. Aparte de la diferenciación en lo que se refiere a las diferentes marcas vendidas, también se observa el hecho de que algunos concesionarios ofrecen adicionalmente los servicios de reparación, mantenimiento, venta de piezas de repuesto y venta de vehículos automóviles usados. En cambio, la fabricación de automóviles se puede considerar un mercado de oligopolio diferenciado, dada la gran dimensión y el relativamente reducido número de fabricantes.
- ii) En relación a la cadena logística del sector automóvil, a lo largo del tiempo ha presentado una evolución caracterizada porque la integración vertical tiende a ser sustituida por una filosofía de especialización, asociada al establecimiento de una estrecha relación de colaboración entre los diversos componentes de la cadena. Los proveedores de componentes se especializan cada vez más en la producción de los propios componentes,

asegurando un nivel de calidad total e inspeccionando, ellos mismos, los productos que fabrican. Los fabricantes se especializan únicamente en la producción de automóviles, y los concesionarios presentan una orientación a la venta de los vehículos y la satisfacción de los clientes dado el creciente nivel de exigencia presentado por los clientes y el aumento de la competencia en el sector. La producción en masa dio origen a la producción flexible o ajustada (*lean production*) donde, aunque se siguen explotando los beneficios de las economías de escala a nivel de la producción, hubo la necesidad de flexibilizar las líneas de montaje a través de la implementación de tecnologías cada vez más sofisticadas y de un nivel creciente de formación de la mano de obra. La filosofía de Just In Time (JIT) se ha ido aplicando en el sector automovilístico de forma marcadamente creciente a lo largo del tiempo.

- iii) El 1 de octubre de 2002 entró en vigor una nueva legislación (Reglamento 1400/2002) de regulación de la distribución y venta de automóviles nuevos. Tanto el Reglamento 1400/2002, como el que lo precedió (1475/95) son considerados reglamentos de exención por categoría, es decir, definen las reglas, así como las situaciones en las dichas reglas pueden no ser cumplidas si esto es beneficioso para los consumidores. La esencia de la nueva legislación correspondía, así, a lo estipulado en el artículo 81.3 del Tratado CE, según el cual hay que definir en qué situaciones las restricciones a la liberalización de la distribución y la venta de automóviles nuevos pueden ser beneficiosas para los consumidores en función de las características particulares del sector. Los principales objetivos inherentes a la implementación de la nueva legislación eran el incentivo a la aparición de sistemas de distribución innovadores considerados beneficiosos para los consumidores, y el incentivo al comercio transfronterizo de vehículos automóviles. En líneas generales, las principales alteraciones introducidas por la nueva regulación fueron la imposibilidad de que los fabricantes pudieran imponer a los concesionarios, que representaban su marca a nivel de ventas y servicio postventa, la venta única y exclusiva de su marca (multimarquismo), el hecho de que los concesionarios dejaban de estar obligados a asegurar también el servicio de postventa, y el final de la imposición, por parte de los fabricantes, a los concesionarios de la combinación de sistemas de distribución exclusiva (donde se atribuye al concesionario un territorio exclusivo de ventas) y distribución selectiva (donde los concesionarios son seleccionados por los fabricantes según criterios que pueden ser de carácter cualitativo y/o cuantitativo). Efectivamente, en los contratos celebrados entre fabricantes y concesionarios pasó a ser

EL COMERCIO AUTOMÓVIL EN LA UNIÓN EUROPEA

claramente definido cuál es el sistema de distribución, que puede ser selectivo o exclusivo. Tanto en Portugal como en la casi totalidad de los casos a nivel europeo impera claramente la distribución selectiva (prácticamente el 100% de los contratos de concesión celebrados se inscriben en el ámbito de la distribución selectiva).

- iv) Antes de la elaboración del Reglamento 1400/2002, la Comisión Europea solicitó a la consultora Andersen un estudio sobre los posibles efectos de las diferentes alternativas legislativas a tomar por la CE en relación al comercio automóvil, servicios postventa y venta de componentes. Anderson elaboró un estudio bastante extenso y complejo, en el cual, sin embargo, no se plantean recomendaciones susceptibles de influir sobre las posteriores decisiones legislativas de la CE. En este estudio son creados cinco escenarios legislativos por orden decreciente de nivel de liberalización en términos de la legislación a aplicar. El estudio del impacto de estos escenarios sobre la distribución y venta automóvil es realizado teniendo en cuenta un modelo elaborado por Andersen, el modelo de los cuatro ciclos, donde se establecen relaciones de impacto entre diversas variables que traducen y caracterizan la realidad del sector. Se elabora un análisis del impacto que variables como la exclusividad y la selectividad a nivel de la legislación producen sobre la rentabilidad del sector y el nivel de competitividad presentado por el mercado, por ejemplo.
- v) Con posterioridad a la entrada en vigor del Reglamento 1400/2002, fueron realizados varios estudios de análisis del impacto y eficacia de la nueva legislación en relación al alcance (éxito) de los objetivos predefinidos. En junio de 2006 fue publicado por la London Economics un estudio solicitado por la DG-Competition (Directorate General for Competition) de la Comisión Europea. Este estudio consiste en un análisis bastante detallado y extenso de datos provenientes de la aplicación de encuestas a varias empresas, organizaciones y asociaciones de consumidores situadas en la Unión Europea (en particular en los siguientes países: Dinamarca, Estonia, Francia, Alemania, Hungría, Italia, Holanda, Polonia, Portugal, España, Suecia y Reino Unido), y de bases de datos como Eurostat y Amadeus. El análisis abarcaba el periodo comprendido entre 1997 y 2004, o sea, considerando el momento de la entrada en vigor del Reglamento 1400/2002. El estudio está dividido en tres secciones distintas: distribución de vehículos a motor, reparación y mantenimiento de vehículos a motor y mercado de piezas de repuesto. En este estudio se destacan diversos aspectos del sector automóvil, especialmente la

naturaleza volátil de las ventas de automóviles, más acentuada en las economías de menor dimensión. Portugal es el país donde se observa un mayor crecimiento del parque automóvil durante el periodo analizado.

- vi) Por lo que se refiere al nivel de concentración del mercado, el estudio realizado por la London Economics subraya dos efectos en sentido contrario: si la retirada de algunas restricciones anticompetitivas funcionó como un factor de aumento de la competencia intra e inter-marcas (competencia entre diferentes concesionarios), con la consiguiente disminución de los niveles de concentración del mercado, en cambio la inversión realizada por las marcas con mayor capacidad financiera y credibilidad ante las instituciones de crédito fortaleció a las redes oficiales pertenecientes a ellas, aumentando su competitividad, provocando aquí un efecto en el sentido de aumentar el nivel de concentración del mercado.
- vii) A nivel europeo se observaba una disminución del número de establecimientos de venta automóvil. Este hecho estaba asociado a la tendencia, por parte de los fabricantes, a querer poseer redes de distribución más estrictas, donde los requisitos exigidos a las empresas pertenecientes a la red oficial de los mismos (concesionarios, talleres de reparación y fabricantes de componentes) pasaron a presentar un mayor grado de rigidez.
- viii) En relación al porcentaje de concesionarios multimarca, Portugal es, entre los países considerados en el estudio llevado a cabo por la London Economics, el país donde en 2004 se observaba un valor más reducido (9,1%). Se contemplaba, a nivel europeo (con excepción de Estonia), un aumento generalizado de la proporción de concesionarios multimarca. No obstante, esta tendencia se inicia antes de la entrada en vigor del Reglamento 1400/2002, por lo que resulta difícil establecer un nexo de causalidad directo entre la alteración de la legislación y el porcentaje de concesionarios multimarca.
- ix) Como ya se indicó, el Reglamento 1400/2002 retiró la restricción de la obligatoriedad de que los concesionarios ofrezcan también servicios de postventa (reparación y mantenimiento, y venta de piezas de repuesto). Se observa que el año 2003, tras la alteración de la legislación, Portugal era el país donde se verificaba un mayor porcentaje de concesionarios donde no son ofrecidos servicios de postventa (22,8%). El hecho de que en Portugal los porcentajes de concesionarios que sólo aseguran la venta de vehículos

automóviles sean sustancialmente superiores a los presentados por los otros países europeos debe deberse a estrategias propias de las empresas pertenecientes a las redes oficiales, así como, probablemente, a posibles restricciones financieras que impiden a los concesionarios expandir su negocio a las áreas del mantenimiento, reparación y venta de piezas de repuesto. No obstante, y a pesar de la alteración de la legislación, la mayor parte de los concesionarios europeos no abdicará de una importante fuente de ingresos proveniente de los servicios postventa y de la venta de piezas de repuesto. Por un lado, el hecho de que los concesionarios aseguren los servicios de postventa y venta de piezas de repuesto exige niveles de inversión relativamente elevados en formación y tecnología que apenas estarán al alcance de las empresas con acceso a los recursos necesarios para hacerlo, pero, por otro lado, es necesario que esas inversiones presenten retorno haciendo de los servicios de postventa y venta de piezas de repuesto una importante y esencial fuente de rentabilidad para los concesionarios.

- x) Como ya se indicó, la aparición de sistemas de distribución innovadores era uno de los grandes objetivos asociados a la entrada en vigor del Reglamento 1400/2002. Dadas las características peculiares del bien considerado (vehículos automóviles nuevos), las ventas a través de Internet no han alcanzado el nivel de éxito deseado. Este medio de distribución y venta es muy impersonal, y los automóviles nuevos tienen características específicas que hacen que los consumidores quieran, antes de realizar su adquisición, poder observarlos y experimentarlos, o sea, tener un contacto más efectivo con el producto a adquirir. La venta de vehículos en supermercados e hipermercados (grandes superficies comerciales generalistas) aún no es posible en Portugal, al contrario de lo que sucede en países como Bélgica, Francia y Alemania, por ejemplo. Los vehículos vendidos en estos grandes minoristas presentan precios que pueden llegar a situarse hasta un 25% por debajo de su precio normal de venta. Sin embargo, probablemente debido a cuestiones relacionadas con la estrategia y la imagen de marca, en la mayor parte de los casos este canal de distribución y venta de vehículos automóviles nuevos no es incentivado por los fabricantes, que utilizan diversos medios para impedir a los concesionarios pertenecientes a su red oficial vender automóviles a estas grandes superficies comerciales. La venta de vehículos automóviles en “supermercados de vehículos automóviles” tampoco está aún aplicada en Portugal. Desde el punto de vista del consumidor, existe un inconveniente en términos de escoger este tipo de local de ventas: una vez que se trata esencialmente de vehículos automóviles pre-registrados, hay un diferencial entre el momento en que son

registrados y el momento en que son vendidos. Esto significa que su periodo de garantía es menor. Los vehículos vendidos en este tipo de superficies comerciales se destinan, esencialmente, a consumidores poco exigentes en términos de especificaciones. Este canal de distribución consiste en una forma rápida y barata de adquisición de vehículos automóviles.

- xi) Por lo que se refiere a los índices de rentabilidad presentados por el sector, por la observación de los valores presentados en el estudio llevado a cabo por la London Economics, el ICDP (International Car Distribution Programme) considera que el nivel es bajo pero relativamente estable (Tongue y Whiteman, 2006). En relación a la evolución del índice de precios de venta de los vehículos automóviles nuevos, se observa una tendencia decreciente durante el periodo analizado (1997-2004). El ICDP (Tongue y Whiteman, 2006) destaca el hecho de que el más acentuado descenso del nivel real de precios de los vehículos haya ocurrido antes de 2002, es decir, antes de la entrada en vigor del Reglamento 1400/2002.
- xii) La Comisión Europea presentó, con fecha de 31 de mayo de 2008, un informe de evaluación del impacto del Reglamento 1400/2002. En este documento se procedía a la evaluación del impacto del reglamento “sobre las prácticas del sector y los efectos de esas prácticas sobre la competencia en el dominio de la venta minorista de vehículos automóviles y en el sector de servicios postventa en la UE y buscaba preparar el terreno para el régimen que sería puesto en práctica con posterioridad a que el Reglamento 1400/2002 llegara a su término de vigencia el 31 de mayo de 2010 (la vigencia del Reglamento 1400/2002 acabó por extenderse, en lo tocante específicamente a la venta de vehículos nuevos, hasta el 31 de mayo de 2013). Según este documento, la implementación de la nueva legislación habrá sido eficaz en cuanto a la protección de la competencia en el mercado (más tarde, a pesar de todo, la Comisión Europea consideró que no existían problemas de competencia con el mercado de las ventas de automóviles nuevos, por lo que no sería necesaria la aplicación de una legislación específica para éste). Diversos factores apoyaban esta conclusión, como el ya mencionado descenso de los precios reales de los vehículos automóviles nuevos, la existencia de nuevas entradas exitosas en el mercado y de relativamente pocas salidas, la existencia también de oscilaciones en las cuotas de mercado de las empresas, con una concentración del mercado moderada y decreciente, y la disminución del ciclo de vida de los modelos. En lo

que se refiere a la posibilidad de venta multimarca por parte de los concesionarios, el informe indicaba que, en general, los concesionarios no aprovecharon esta supuesta ventaja. Se observaba que este sistema de venta multimarca se implementaba de forma más efectiva a nivel regional o local (en zonas de baja densidad de población), tal como sucedía anteriormente a la entrada en vigor del Reglamento 1400/2002. Otro de los grandes objetivos inherente a la entrada en vigor de la nueva legislación fue el incentivo a la aparición de una diversidad de formas de distribución innovadoras, poniendo fin a la posibilidad de imposición, por parte de los fabricantes, de una combinación entre distribución exclusiva y distribución selectiva. Este objetivo no habrá sido alcanzado a causa de que prácticamente todos los fabricantes optaron por sistemas de distribución selectiva cuantitativa. En relación a la internacionalización del mercado, o sea, el incentivo a la competencia intramarca a nivel de diferentes países, se observaba aquí, por el análisis de algunos indicadores, que este objetivo habría sido alcanzado. Tal como ya fue mencionado, se produjo una convergencia de los precios de los vehículos de la misma marca a nivel de los países de la Unión Europea. La independencia de los distribuidores ante los constructores podría ser vista como una medida de salvaguarda de comportamientos procompetitivos, aunque no fuera considerado de una forma directa y explícita uno de los objetivos inherentes a la aplicación de la nueva legislación. La fijación de plazos mínimos de duración de los contratos de concesión, así como de periodos mínimos de preaviso en el caso de rescisión o de no renovación hizo aumentar, efectivamente, el nivel de independencia de los concesionarios ante los fabricantes. Una vez que en la casi totalidad de los casos los acuerdos de concesión celebrados entre fabricantes y concesionarios son de distribución selectiva cuantitativa, donde son fijados previamente objetivos a nivel de volumen de ventas a realizar, este hecho podría impedir un distribuidor que, en el caso de que no consiguiera alcanzar un nivel de ventas predeterminado, de beneficiar de una eventual prima (bonus). Este sería, sin duda, un instrumento más sutil y eficaz para disciplinar a los distribuidores, al contrario de una posible amenaza de rescisión, o no renovación del contrato celebrado entre ambas partes.

CAPÍTULO III

CONSIDERACIONES TEÓRICAS

En este capítulo son presentados, en una primera fase, los desarrollos teóricos que, en un momento posterior, permitirán construir un modelo global de investigación donde son introducidas varias relaciones de causalidad entre las diferentes variables que lo componen (hipótesis de investigación). Este estudio tiene en cuenta las relaciones verticales que se establecen entre los fabricantes de automóviles y los concesionarios que representan a su marca a través de la elaboración de contratos de concesión. Así, es necesario presentar y describir el desarrollo teórico relacionado con la logística y la gestión de la cadena de suministro.

Una vez que el objetivo final del trabajo es el estudio del impacto de una modificación del escenario legislativo que regula el mercado de la venta de automóviles nuevos sobre la concentración del mercado, la rentabilidad de las empresas que constituyen el mercado y su mayor o menor atractivo de cara a la entrada de nuevas empresas, y las relaciones que los concesionarios establecen tanto entre sí, como con los fabricantes, se presenta a continuación la teoría clásica del Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter. Este modelo establece un nexo de causalidad entre diversas variables (que definen las cinco fuerzas) y los niveles de competitividad y rentabilidad de las firmas que participan en el mercado.

Como ya fue mencionado, las relaciones verticales que se establecen entre fabricantes y concesionarios son formalizadas y soportadas mediante contratos de concesión. La Teoría de la Agencia consiste en un desarrollo teórico que se centra, precisamente, en el establecimiento de un contrato entre un principal y un agente. Por otro lado, la Teoría de los Costes de Transacción define hasta qué punto (nivel de coste de transacción) una firma deberá recurrir al mercado o efectuar ella misma internamente una determinada tarea de abastecimiento o de realización de un servicio necesario. Estos dos desarrollos teóricos van a permitir, en conjunto, una mejor explicación de la problemática inherente al establecimiento de relaciones verticales entre diferentes firmas.

La Teoría de los Recursos y Capacidades, así como la Teoría de las Capacidades Dinámicas que consiste en la introducción de una componente dinámica en relación a la primera, intentan

CONSIDERACIONES TEÓRICAS

explicar las diferencias de *performance* (desempeño) y rentabilidad de las diferentes empresas pertenecientes a un determinado sector económico, dadas las diferentes dotaciones de recursos, tangibles e intangibles, de las mismas, y la consiguiente habilitación para generar (diferentes) capacidades. Estos dos desarrollos teóricos son, así, imprescindibles en este estudio, en la medida en que van a permitir el análisis de la propia estructura de mercado y su evolución.

III.1 LA LOGÍSTICA Y LA GESTIÓN DE LA CADENA DE SUMINISTRO

Los términos “Logística” y “Gestión de la Cadena de Suministro” poseen, en muchas publicaciones científicas, significados similares (Simchi-Levi, D., 2002), dado que su finalidad es la satisfacción total del cliente final al menor coste posible. El término “Logística” fue primero asociado a cuestiones relacionadas con el arte de la guerra en lo que concierne a la preparación de las campañas y el abastecimiento de las tropas. Más recientemente, este término pasó a ser aplicado a la gestión. Según la Wikipedia, la enciclopedia libre, “la Logística es el área de la gestión responsable de la provisión de recursos, equipos e información para la ejecución de todas las actividades de una empresa”. Según el *Council of Supply Chain Management Professionals*, la Logística “es la parte de la gestión de la cadena de suministro o abastecimiento que planifica, implementa y controla el flujo y almacenamiento eficiente y económico de materias primas, materiales semiacabados y productos acabados, así como la información relativa a ellos, desde el punto de origen al punto de consumo, con el propósito de satisfacer las exigencias de los clientes”.

Los dos grandes objetivos de la Gestión de la Cadena de Suministro son la reducción de los costes y el aumento de la satisfacción de los clientes. La cadena logística puede ser descrita de la siguiente forma:

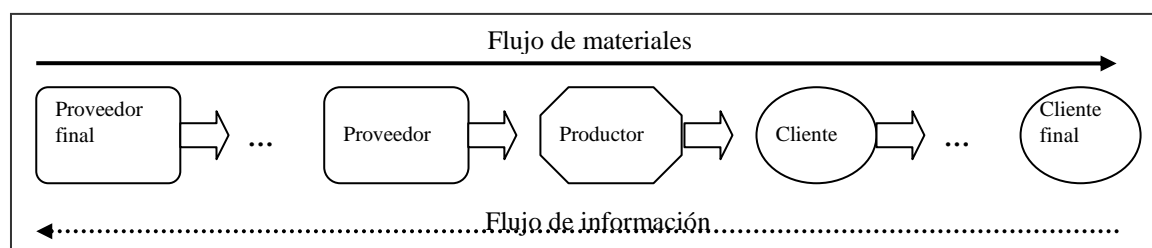


Figura 3.1 – La cadena logística

Los proveedores finales son también denominados proveedores de primer nivel. Consisten básicamente en proveedores de productos extraídos en bruto de la naturaleza (materias primas). Sus clientes son revendedores, correspondiendo los clientes finales a los consumidores finales de los productos. Paralelamente al flujo de materiales, a lo largo de la cadena existe, como contrapartida, un flujo de información que es transmitida hacia atrás. Este flujo posee una enorme importancia, pues consiste en la información sobre las características de la demanda (cuáles son los bienes, materiales y servicios deseados) presentadas por los diversos componentes de la cadena, y su transmisión hacia atrás permite que los diversos elementos de la cadena sepan con exactitud los bienes que deben suministrar hacia adelante (flujo de materiales), y cómo hacerlo. En una cadena logística existen paralelamente otras entidades o empresas que ofrecen servicios de logística, marketing, finanzas e información tecnológica a los diferentes componentes de la misma.

La Gestión Logística o Gestión de la Cadena de Suministro busca, así, minimizar los costes que se producen a lo largo de la cadena:

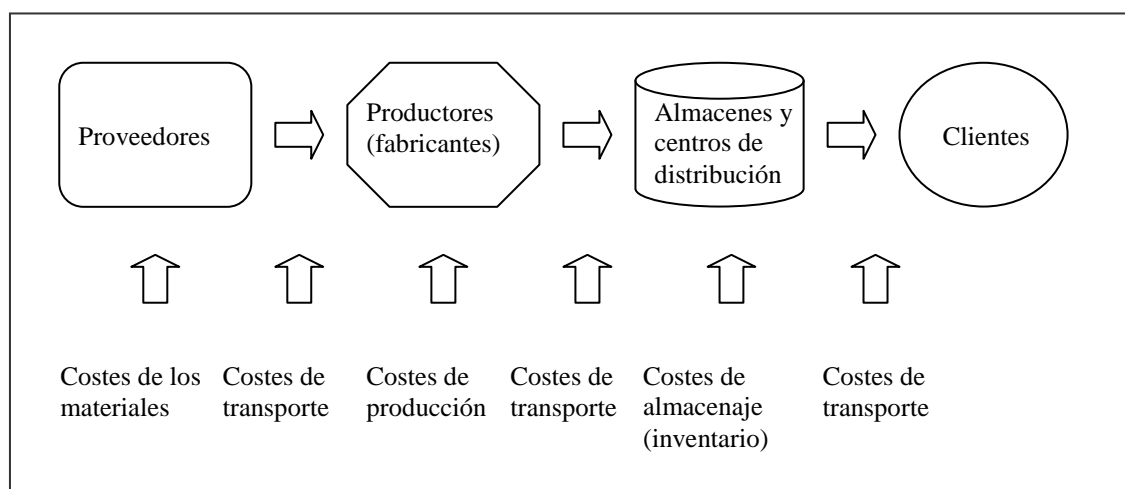


Figura 3.2 – Los costes a lo largo de la cadena logística

Fuente: Simchi-Levi, D; Kaminsky, P. y Simchi-Levi, E., 2002.

Una gestión más racional, una mejor coordinación de las tareas a lo largo de la cadena y un mejor y más eficiente sistema de transmisión de información van a permitir la reducción de los costes a lo largo de la cadena logística, principalmente en relación a aquellos donde existe margen de maniobra para hacerlo, o sea, que están dentro del ámbito de la gestión logística:

CONSIDERACIONES TEÓRICAS

costes de transporte y de almacenamiento¹⁷. Los diversos componentes de la cadena logística deberán coordinar sus actividades para satisfacer la pretensión de minimización de los costes sin que ello implique sacrificar el objetivo de satisfacer el cliente final. En este sentido, la búsqueda de la satisfacción total de los clientes y su fidelización tendrá forzosamente que ser una tarea, no sólo efectuada paralelamente a la gestión de la cadena logística, sino que forma parte y se integra en la propia gestión de la cadena logística. Sin embargo, existen fuertes dificultades para alcanzar simultáneo estos dos objetivos (Simchi-Levi, D., 2002):

- Una cadena logística puede consistir en una red bastante compleja y difícil de gestionar. Muchas veces los diversos elementos componentes de la cadena son muy numerosos y se encuentran muy dispersos geográficamente;
- Normalmente, los varios componentes de una cadena logística son gestionados por entidades diferentes, cuyos respectivos objetivos pueden no ser coincidentes. Por eso, es necesario que exista una sincronización y conciliación de estos objetivos, lo que no es una tarea fácil. Para intentar alcanzar una “optimización global” en toda la cadena es imprescindible que existan cesiones por parte de las diversas partes. Cuanto más extensa y compleja sea esta cadena, más difícil es la materialización de este objetivo;
- La cadena logística no es estática. Por ejemplo, todo el sistema logístico depende en gran medida de variaciones en la demanda de los productos. Esto hace que la gestión coordinada de la cadena deba realizarse de forma permanente y continua. El valor de la información asume una importancia vital en la gestión de una cadena logística. Muchas veces es necesario tratar situaciones de incertidumbre.

Una de las “cuestiones clave” de la gestión de la cadena logística, o gestión de la cadena de suministro, reside en el hecho de que las decisiones a tomar puedan pertenecer a tres niveles distintos: estratégico, táctico y operativo (Simchi-Levi, D., 2002). El nivel estratégico corresponde a las decisiones de largo plazo, como por ejemplo determinar el número óptimo de fábricas y locales de almacenamiento, su capacidad o su localización. El nivel táctico se refiere a las decisiones consideradas dentro del corto y medio plazo (entre tres meses y un año). Se pueden incluir aquí las decisiones sobre las compras y la producción, políticas de inventario y estrategias de transporte del producto y aproximación a los clientes. El nivel operativo consiste en las decisiones que deben ser tomadas diariamente de forma continua,

¹⁷ Los costes de almacenamiento consisten no sólo en el coste asociado a la ocupación del espacio físico, sino también, y principalmente, con el coste de oportunidad asociado al valor de los stocks de materiales almacenados.

como por ejemplo el tiempo de aprovisionamiento o la selección de los trayectos de transporte más adecuados y la gestión de carga de los vehículos de transporte.

La Gestión de la Cadena de Suministro asume un papel vital y decisivo en lo que concierne al sector automóvil (figura 2.1) dada su complejidad y dimensión respecto a flujos de materiales, productos acabados, información y valores monetarios. Dado que, tal como ya fue indicado, hay que conciliar dos grandes objetivos: la minimización de los costes y la satisfacción total de los clientes, filosofías como la *lean production* (producción flexible o ajustada), o *Just-In-Time* (JIT), y la *Total Quality Management* (TQM) han asumido una importancia creciente en el marco del sector automóvil. La producción flexible o ajustada es un sistema de producción orientado al cliente que busca, a través del uso de una tecnología avanzada y un nivel elevado de formación de la mano de obra, aprovechar el beneficio de la reducción de costes dada la existencia de economías de escala, ofreciendo al cliente un producto con las especificaciones que demanda. Para ello, es necesario prestar un nivel bastante elevado de flexibilización al aparato productivo. El JIT es una filosofía de gestión centrada en la reducción al mínimo de los stocks existentes y, por consiguiente, los costes asociados a ellos. La implementación de este tipo de filosofía implica el combate efectivo a los problemas que están en el origen de la justificación de la existencia de los stocks, tales como el posible incumplimiento de plazos por parte de los proveedores, la posibilidad de existencia de componentes defectuosos, posibles cambios difíciles de prever en la demanda, posibles averías en el equipamiento, y eventuales pérdidas de componentes durante el proceso de fabricación. La TQM es una estrategia de administración y gestión orientada a la satisfacción total del cliente, que insiste en la necesidad de implantar una rigurosa consciencia de calidad en todos los procesos productivos de una organización. La cartera de clientes es considerada muchas veces, y de forma correcta, como el mayor activo de una empresa. En este sentido, no cabe exagerar la importancia que reviste no sólo aumentar esta cartera (marketing transaccional), sino también la conservación de los clientes ya existentes en un escenario global cada vez más competitivo (marketing relacional).

III.2 EL MODELO DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER

Michael Porter, de la Harvard Business School, desarrolló a finales de los años 70 un modelo teórico que procura explicar cuáles son las fuerzas, o factores, que influyen y determinan la intensidad de la competencia y la rentabilidad de las firmas pertenecientes a un determinado

CONSIDERACIONES TEÓRICAS

sector. Según Porter, existen dos tipos de fuerzas o factores determinantes de presión competitiva: las fuerzas determinantes de la competitividad “horizontales” y las fuerzas determinantes de la competitividad “verticales”. Las fuerzas “horizontales” consisten en los factores que determinan la competencia dentro del propio sector analizado. Se pueden encontrar tres ejemplos: la competencia por parte de los productos sustitutivos, la competencia ejercida por parte de potenciales nuevas empresas susceptibles de entrar en el mercado, y la propia competencia ya existente entre las firmas establecidas en el mercado. A nivel “vertical” se podrá considerar la ya mencionada cadena logística de un determinado sector, y las relaciones verticales que se establecen ya sea “hacia atrás” o “hacia adelante”. En este sentido, el poder negociador de los proveedores (localizados en los estadios iniciales e intermedios de la cadena logística) se considera una fuerza determinante para la competitividad y rentabilidad de una industria. A su vez, hacia adelante se sitúa el poder negociador de los compradores/clientes:

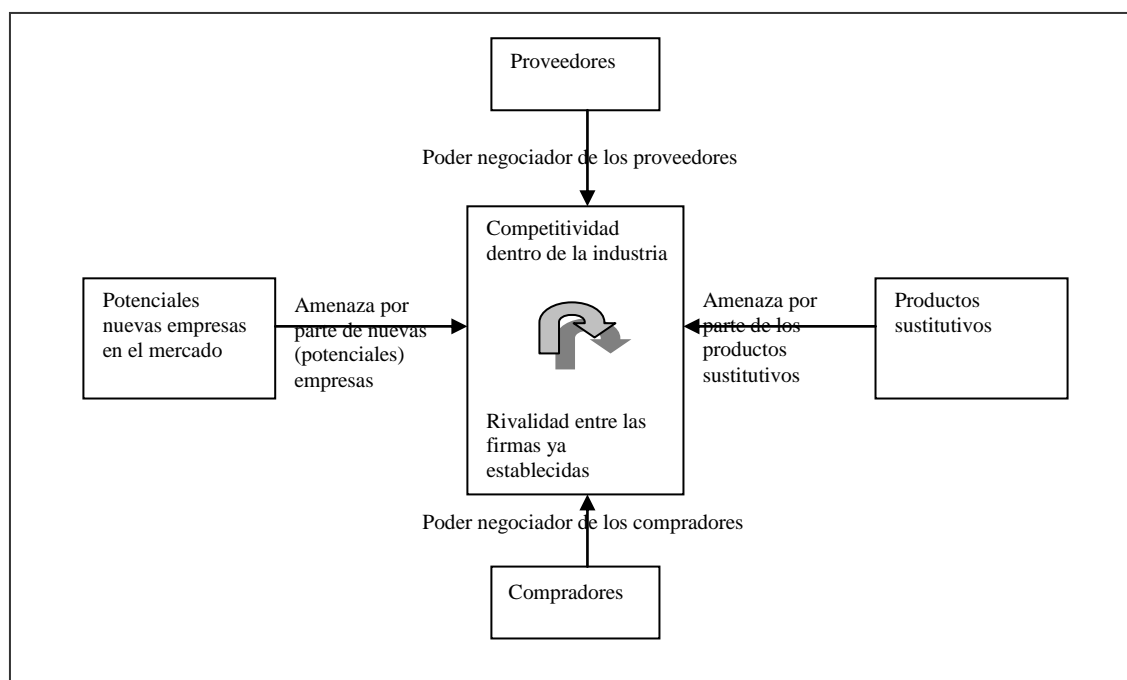


Figura 3.3 – El modelo de las cinco fuerzas de Porter

Fuente: Grant, R., 2002

Cada una de estas fuerzas es determinada por diversas variables estructurales (Grant, R., 2002):

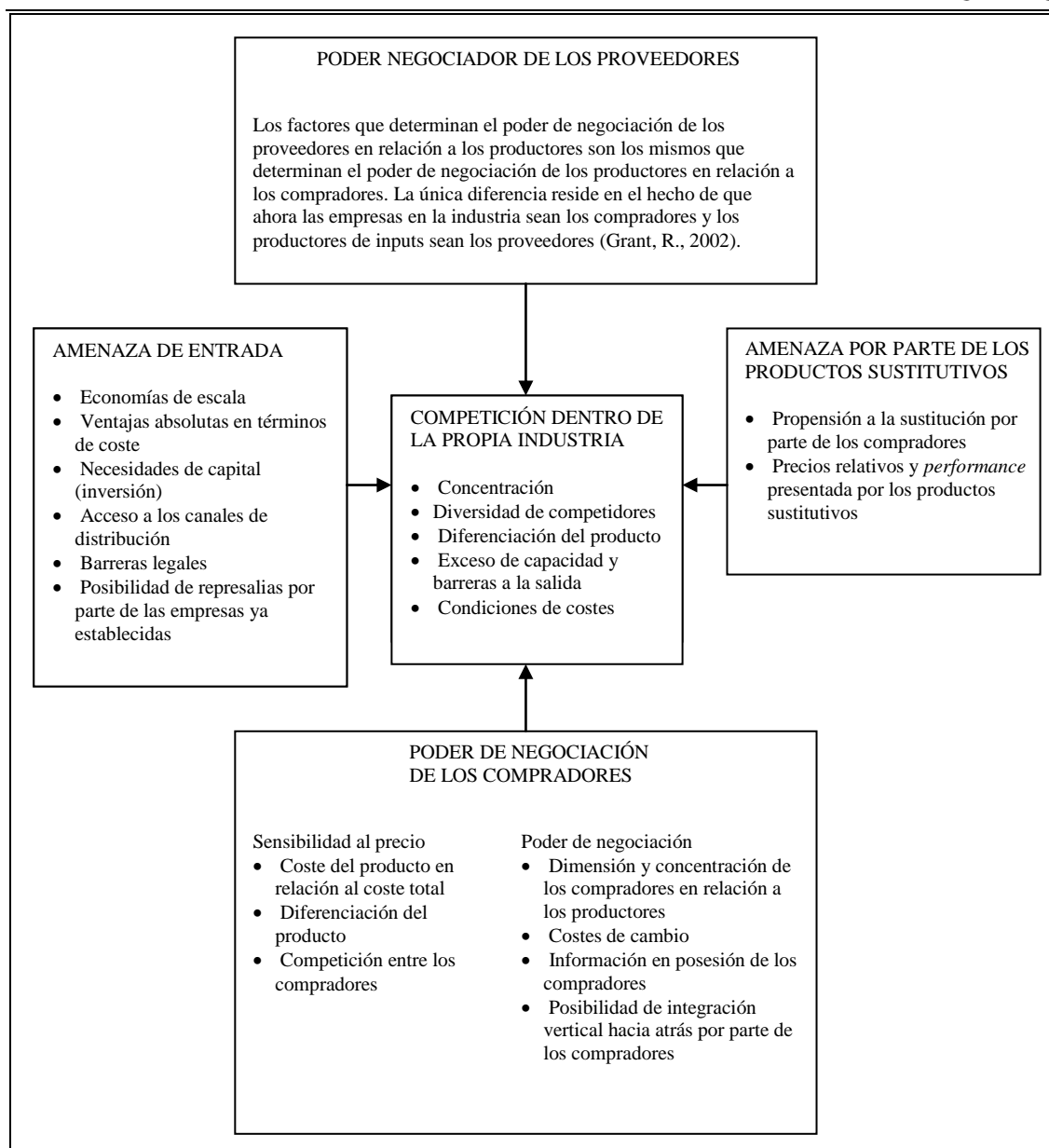


Figura 3.4 – Los factores estructurales determinantes de las cinco fuerzas

Fuente: Grant, R., 2002

El modelo de las cinco fuerzas de Porter ha sido objeto, en la literatura científica, de una amplia aplicación al sector industrial (sector secundario). Se puede afirmar que, en el sector automóvil, la aplicación de este modelo será más adecuada para el análisis de la industria automóvil, donde los compradores son representados por los concesionarios, y los proveedores son los fabricantes de componentes. No obstante, la aplicabilidad del modelo en una etapa localizada más “adelante” del sector automóvil, o sea en la venta de automóviles nuevos, también se puede realizar aunque no se trate aquí propiamente de un sector industrial (más “adaptado” a la aplicación de este modelo). Así, la venta de automóviles nuevos puede ser considerada el sector en análisis, donde los proveedores son los fabricantes que producen

CONSIDERACIONES TEÓRICAS

y suministran automóviles nuevos a través de los distribuidores, y los compradores consisten esencialmente en los clientes finales (compradores de vehículos automóviles nuevos).

III.2.1 Productos sustitutivos

Existe una fuerte relación entre la existencia de productos sustitutivos y la sensibilidad de un determinado bien en relación a su precio. Una variación de éste provocará un desplazamiento de la demanda hacia el consumo de los sustitutivos más próximos, desde el punto de vista de los consumidores. La inexistencia de sustitutivos cercanos implica que los consumidores sean menos sensibles a variaciones en el precio del producto (demanda más inelástica). Aparte de la importancia de los precios relativos, se puede indicar también que el desempeño, es decir, la capacidad que poseen los productos sustitutivos de satisfacer las mismas necesidades es un factor de competencia en relación a un determinado mercado (Grant, R., 2002). En el caso del sector de la venta de automóviles nuevos, se puede considerar el sustitutivo más cercano la venta de automóviles usados. Normalmente, la venta de automóviles usados se realiza en establecimientos comerciales propios, por individuos particulares a través de anuncios publicados en los periódicos o en Internet, y también por concesionarios de venta de automóviles nuevos que se dediquen también a la venta de vehículos usados. En gran parte de los casos, la rentabilidad de un concesionario depende más de los servicios de postventa, venta de piezas de recambio y venta de automóviles usados que, propiamente, de la venta de vehículos automóviles nuevos. Si el precio de los coches de segunda mano es significativamente más bajo que el de los automóviles nuevos, en cambio los consumidores encuentran una oferta significativamente menor diversificada, en términos de especificaciones particulares de los vehículos a su disposición. Por otro lado, un vehículo automóvil usado ya posee un cierto grado de desgaste dependiendo de su tiempo de vida útil y probablemente ya no se beneficiará del hecho de estar dentro del período de garantía.

III.2.2 Amenaza de entrada de nuevas empresas en el mercado

La posibilidad de entrada de nuevas empresas en un mercado hará, forzosamente, disminuir la rentabilidad de las empresas ya existentes en la medida en que la cuota total de mercado se dividirá por un número mayor de firmas. En un mercado con un mayor número de empresas la probabilidad de realizar beneficios será menor y la intensidad de la competencia será

mayor. Existen diversos factores que determinan la existencia, o no, de barreras a la entrada de nuevas firmas:

- Economías de escala

La existencia de economías de escala (coste total medio decreciente) es una barrera a la entrada de nuevas empresas en el mercado. En un sector que presenta estas características a nivel de costes, una nueva empresa que tenga la intención de entrar en el mercado tendrá dos posibilidades: o se establece en el mercado produciendo en baja escala y soportando costes medios elevados, o intenta producir a gran escala soportando el riesgo de una gran inversión realizada en costes hundidos (“*sunk costs*”) en el caso de que el producto producido no tenga la aceptación deseada por parte de los compradores (Grant, R., 2002). La entrada será así difícil o imposible de materializar. Las economías de escala son características de sectores industriales donde son necesarios elevadas inversiones, como es el caso de la industria del automóvil. En relación a la venta de automóviles, que no consiste en una actividad industrial o de transformación, no existen economías de escala excepto en lo que concierne al transporte. El transporte de vehículos entre las fábricas y los concesionarios podrá ser responsabilidad del propio concesionario o del fabricante. En el caso de que sea una tarea realizada por el concesionario, la existencia de economías de escala en relación al transporte podrá existir esencialmente si dicha firma vende más de una marca de vehículos (multimarca). El transporte de una variedad mayor de vehículos podrá mejorar (aumentar) la tasa de ocupación del transportador, contribuyendo a reducir el coste unitario de transporte, a cargo del concesionario. Si, por el contrario, fuera responsabilidad del fabricante, el mismo beneficio podrá reflejarse en una reducción del coste unitario de los vehículos a pagar por los concesionarios y, por consiguiente, en un mayor margen de beneficio. No obstante, las economías de escala relacionadas con el transporte no pueden ser consideradas una barrera a la entrada.

- Ventajas absolutas en términos de costes

Las ventajas que algunas empresas puedan tener en relación al hecho de soportar costes más bajos se asocian, esencialmente, al momento temporal de su entrada en el mercado (Grant, R., 2002) y pueden suponer una barrera a la entrada. Las firmas más antiguas podrán beneficiarse de costes de adquisición más bajos (por ejemplo, de materias primas) y de economías de

CONSIDERACIONES TEÓRICAS

aprendizaje. En el caso de que el sector de la venta de automóviles nuevos, los concesionarios que adicionalmente ofrecen servicios de postventa y venta de piezas de recambio podrán beneficiarse de una ventaja en términos de costes. Este factor es menos visible, aunque pueda también existir en pequeña escala, en relación a la actividad de la venta automóvil.

- Necesidades de capital

En sectores donde las necesidades de grandes inversiones son una realidad, como es el caso de la industria automóvil, la entrada de nuevas empresas puede ser bastante difícil. En comparación a otros sectores, la venta de automóviles nuevos requiere una inversión relativamente baja. Esta inversión aumentará en el caso de los concesionarios que ofrecen adicionalmente servicios de postventa.

- Diferenciación del producto

La diferenciación del producto supone una barrera a la entrada, pues, desde el punto de vista de los clientes, los costes de cambio se hacen más visibles (fidelización de clientes). Este factor es poco visible en el caso de la venta de automóviles nuevos, aunque exista cierta diferenciación de los productos ofrecidos, pues el producto físico vendido puede ser idéntico (concesionarios de la misma marca), y existe un número relativamente elevado de empresas asociadas a la venta de vehículos de una determinada marca. De esta forma, la competencia puede ser inter o intramarca. En lo que se refiere a los concesionarios de la misma marca, el servicio postventa podrá presentar ligeras diferencias dada la experiencia acumulada que algunas empresas podrán poseer en relación a otras, y también dada la posible diferencia de dimensión de los concesionarios. No obstante, los fabricantes facilitan a los concesionarios la misma información en relación al conocimiento de carácter tecnológico y de estrategias de marketing a utilizar.

- Acceso a los canales de distribución

El acceso a los canales de distribución puede suponer una barrera a la entrada. No obstante, y en lo que se refiere al sector analizado, los concesionarios de venta automóvil se encuentran (con excepción de la venta de automóviles a otras entidades pertenecientes a la red oficial) en

el punto más adelantado de la cadena logística, o sea, junto al cliente final. Luego esta barrera no será considerada en lo que se refiere a la venta de automóviles nuevos.

- Barreras legales

Como ya ha sido mencionado, la venta de automóviles nuevos está sometida a una determinada legislación (actualmente, el Reglamento n° 1400/2002). Uno de los objetivos inherentes a la introducción de esta regulación fue resolver posibles problemas de competencia existentes en el sector y facilitar la entrada de nuevas empresas en el mercado. Por ejemplo, introduce la prohibición de imposición, por parte de los fabricantes, de la venta de una sola marca. Esto ha provocado una homogeneización de las empresas pertenecientes al mercado. Aunque las barreras legales continúen siendo una efectiva barrera a la entrada de nuevas empresas en el mercado¹⁸, la legislación implementada en 2002 vino a atenuarlas.

- Posibilidad de respuesta (represalias) por parte de empresas ya establecidas

Aunque la competencia entre diferentes concesionarios sea una realidad, y los fabricantes se beneficien de la existencia de un determinado nivel de competencia intramarcas, dado que su objetivo es la maximización de las ventas globales, la existencia de posibles represalias a la entrada por parte de los concesionarios ya establecidos es prácticamente inexistente. Los precios de venta poco difieren (incluso entre diferentes países), lo que implica que los márgenes de beneficio unitarios sean también sensiblemente idénticos. En casi ningún caso es un objetivo de los fabricantes que los concesionarios que pertenecen a su red oficial bajen el precio de venta con objeto de impedir la entrada de nuevas empresas. Las políticas de promociones y publicidad son relativamente homogéneas entre concesionarios de la misma marca. La posibilidad de una respuesta por parte de las empresas establecidas podrá, sí, ser una barrera a la entrada efectiva en lo que se refiere a la industria automóvil, y no en lo que se refiere al sector de las ventas.

¹⁸ Algunos economistas, especialmente de la Escuela de Chicago, afirman que las barreras legales son las únicas efectivas barreras a la entrada de nuevas empresas en el mercado (Grant, R., 2002). Éstas pueden consistir, por ejemplo, en patentes, *copyrights*, necesidades de licencias, etc.

III.2.3 Competición dentro de la propia industria

El nivel de competencia dentro de un determinado mercado, realizado por medio de “guerras” de precios, publicidad e innovación, representa un factor determinante de la rentabilidad del propio sector. Las empresas utilizan estas “armas” para conquistar cuota de mercado y fidelizar a sus clientes. Según la teoría microeconómica clásica, en sectores donde la competitividad es más fuerte el nivel total y medio de rentabilidad del mercado tiende a ser menor. Las empresas invierten en publicidad, innovación y estudios de mercado, practican precios más atractivos desde el punto de vista de los clientes, con el objetivo de aumentar las ventas de una forma permanente. Un aumento de las ventas se traduce, obviamente, en un aumento de los beneficios, pero, en contrapartida, el margen de venta unitario (ingreso unitario – coste unitario) disminuye. Son varios los factores que determinan el nivel de competitividad dentro de un determinado mercado.

- **Concentración**

El nivel de competitividad es más bajo en aquellos sectores donde un pequeño número de empresas poseen la totalidad, o la casi totalidad, de la cuota de mercado (alta concentración). El monopolio es un caso extremo donde una sola firma posee la totalidad de la cuota de mercado, y el nivel de competitividad es nulo. Como ya fue mencionado (capítulo II), el sector de la venta de automóviles nuevos se integra en un mercado de competencia monopolística donde existe un número elevado de empresas (en Portugal existen, actualmente, cerca de 900 concesionarios) y el producto ofrecido es diferenciado. La diferenciación se observa tanto a nivel de las diferentes marcas (competencia intermarca) y modelos, como se explica debido al hecho de que algunos concesionarios ofrezcan adicionalmente servicios de postventa (la mayoría, dado que es, en muchos casos, la principal fuente de rentabilidad de los concesionarios) y venta de piezas de recambio. Si analizamos tan sólo el conjunto de concesionarios de una determinada marca (competencia intramarca), el nivel de diferenciación del producto será significativamente menor. Dado que los concesionarios son firmas de dimensión relativamente reducida (venta minorista de automóviles) en comparación a otros sectores de la actividad económica, y que el nivel de formación e información facilitado por los fabricantes a los concesionarios es relativamente homogéneo, se puede afirmar que los índices de concentración son bajos, lo que implica un nivel elevado en términos de competencia. La introducción del Reglamento nº 1400/2002

tenía como objetivo fomentar y resolver eventuales problemas relacionados con esta misma competencia. Sin embargo, podrá existir cierto nivel de concentración en relación a grupos, en la medida en que una gran mayoría de los concesionarios, especialmente en Portugal, pertenece a grandes grupos de empresas (como es el caso de Santogal).

- Diversidad de competidores

En un mercado donde las empresas presentan características sensiblemente homogéneas (en términos de costes, objetivos, orígenes y estrategias) la intensidad de la competencia, especialmente a nivel de posibles “guerras” de precios, tiende a ser menor (Grant, R., 2002). Como ya fue indicado anteriormente, los fabricantes facilitan el mismo tipo de información y conocimientos a todos los concesionarios pertenecientes a su red oficial. El producto físico vendido apenas difiere en lo que concierne a las diferentes marcas y modelos vendidos. La posibilidad de venta multimarca ha atenuado aún más estas diferencias. Los concesionarios difieren así en el hecho de poseer, o no, otras actividades además de la venta de automóviles nuevos (venta de automóviles usados, servicios de postventa y venta de piezas de recambio), y en el número de establecimientos (puntos de venta).

- Diferenciación del producto

Si la diferenciación de los productos ofrecidos por las diferentes empresas competidoras pertenecientes al mismo mercado fuera baja, la propensión a la sustitución por parte de los consumidores (elasticidad demanda-precio cruzada) será mayor. Luego habrá un mayor incentivo para que las empresas bajen los precios con el objetivo de aumentar las ventas (Grant, R., 2002). Este fenómeno es observable en lo que se refiere al sector automóvil, pero deberá ser analizado a nivel de los fabricantes de las diferentes marcas, siendo los concesionarios vistos como meros “diferentes puntos de venta”.

- Exceso de capacidad y barreras a la salida

Un eventual exceso de capacidad productiva podrá también ser visto como una barrera a la entrada, es decir, representa una forma de respuesta donde una empresa establecida en el mercado amenaza con aumentar la producción y, por consiguiente, reducir la probabilidad de realizar ventas por parte de una potencial nueva empresa en el mercado. El exceso de

CONSIDERACIONES TEÓRICAS

capacidad consiste en una inversión, gran parte de la cual puede consistir en “costes hundidos” o irre recuperables dado su nivel de especificidad. Esta inversión, en buena medida irre recuperable, puede funcionar como una barrera a la salida una vez que hace no rentable el abandono del mercado. Otra barrera a la salida podrá consistir en el volumen de indemnizaciones a pagar a los operadores a despedir (Grant, R., 2002). La existencia de barreras a la salida podrá, de esta forma, condicionar el nivel de competencia dentro de un determinado sector una vez que habrá una menor variabilidad del número de empresas competidoras. Este factor se observará en lo que se refiere a la industria automóvil dado el gran volumen de inversiones que implica. Existe alguna especificidad en lo que se refiere a las inversiones realizadas por los concesionarios a nivel de la venta de automóviles. No obstante, este capital invertido podrá no presentar una dimensión suficientemente alta para representar una barrera a la salida. Podrá, sí, ser un factor de dependencia de los concesionarios en relación a los fabricantes.

- Condiciones de costes

Las empresas que soportan un enorme volumen de costes fijos en comparación a los costes variables tienen que realizar obligatoriamente enormes volúmenes de ventas para cubrir los costes, esencialmente fijos. Es el caso de las economías de escala (costes medios decrecientes). En períodos de recesión, las empresas con esta característica obligatoriamente soportarán elevadas pérdidas (Grant, R., 2002). La rentabilidad y la estructura de mercado dependen así estrechamente de la demanda. Este hecho se observa de forma paradigmática a nivel de los fabricantes automóviles. La actual caída generalizada de la demanda de automóviles nuevos está provocando una grave crisis mundial en el sector. Los concesionarios son también afectados por esta crisis (debido a la baja de las ventas) aunque su estructura de costes tenga características diferentes en relación a los fabricantes. La inversión es incomparablemente menor, y el ratio costes fijos/costes variables es también menor. A nivel de los concesionarios, la importancia relativa de los costes variables es significativamente mayor en comparación a los fabricantes.

III.2.4 Poder de negociación de los compradores

El poder de negociación de los compradores supone un factor vital para determinar el nivel de rentabilidad y competitividad en el seno de un determinado sector. La cartera de clientes

constituye el mayor recurso de una empresa y supone una condición esencial para su supervivencia. En el caso del sector de la venta de automóviles nuevos, la casi totalidad de las ventas se destina a los consumidores finales. En principio, y dado que los clientes son una condición esencial para la supervivencia de una empresa, esta fuerza (modelo de las cinco fuerzas de Porter) asume una importancia decisiva, y depende de dos conjuntos de factores:

- Sensibilidad de los compradores a variaciones en el precio

Cuanto mayor sea el peso relativo de un determinado bien en el total de las compras de un consumidor, mayor es la sensibilidad de estos en relación al precio (Grant, R., 2002). Acerca de este fenómeno, y en lo que se refiere a los automóviles nuevos, es difícil afirmar que estos poseen un peso relativo elevado en términos de la cesta total de consumo. Existe una gran disparidad en los precios de los automóviles (de los vehículos de lujo a los utilitarios), y también se pueden encontrar grandes diferencias en las rentas de las diferentes unidades familiares y por consiguiente dimensión y valor de la cesta total de consumo. Existirá una correlación fuerte entre los precios de los automóviles y la renta total de las familias o individuos que los compran.

La diferenciación del producto también podrá asumir un papel importante en relación a la sensibilidad de los compradores en relación al precio. En el sector de la venta de automóviles nuevos, se observa una alta sensibilidad de los consumidores a variaciones en el precio, principalmente en lo que se refiere a la competencia intramarca, no siendo aún mayor dada cierta falta de información relativa a los precios practicados por los diferentes concesionarios instalados en diferentes zonas geográficas.

No siendo los compradores los clientes finales, lo que no sucede en el ejemplo objeto de análisis (venta de automóviles nuevos), se observa también que cuanto mayor sea el nivel de competencia entre los compradores, mayor es su sensibilidad a variaciones en los precios practicados por sus proveedores (Grant, R., 2002). Este fenómeno se observa en el caso de los fabricantes automóviles y sus proveedores.

La sensibilidad de los compradores a variaciones en el precio será menor cuando los productos a adquirir tengan una gran importancia a nivel de la calidad de los bienes producidos por los mismos (Grant, R., 2002).

- Poder de negociación relativo comprador/proveedor

En una relación vertical que implica la existencia de una transacción, muchas veces puede surgir una “competición a nivel de fuerzas” que determinará la dimensión del poder de negociación de cada una de las partes implicadas.

La dimensión, y el nivel de concentración de los compradores en relación a los proveedores, van a determinar el poder de negociación relativo de cada uno. Un menor número de compradores podrá implicar un mayor volumen de compras a realizar por cada uno. Desde el punto de vista del proveedor/vendedor, el coste asociado a la pérdida de un cliente será, en este caso, mucho mayor. Si un concesionario posee uno o más clientes que compren una cantidad elevada de vehículos, como es el caso de los revendedores o de empresas que necesitan poseer una flota de automóviles, su posición dependerá mucho de este tipo específico de clientes.

La posible existencia de costes de cambio presentados por los compradores asume también un papel muy importante en relación al poder de negociación relativo de los compradores. A nivel de la venta de automóviles, los concesionarios buscan fidelizar a sus clientes, principalmente a través de políticas de marketing orientadas a ellos. Se pretende que un cliente que ha comprado un vehículo de la marca X vuelva más tarde a comprar un vehículo de la misma marca. Este hecho asume una importancia mayor en el caso de clientes que poseen un vehículo durante relativamente poco tiempo en relación a la media (cerca de ocho años de vida útil), presentando una mayor frecuencia en lo que se refiere a las compras.

La información que poseen los compradores en relación a los concesionarios en cuanto a la calidad del producto y del servicio presentado, así como de los precios practicados, puede representar un factor clave en una eventual negociación. Con el progreso de las nuevas tecnologías, la circulación de la información se ha hecho más rápida y accesible para todos los potenciales compradores (ejemplo: Internet).

La posibilidad de integración vertical hacia atrás, esto es, la adquisición del proveedor por parte del comprador, constituye también otro factor clave en el “juego de fuerzas” entre compradores y proveedores. En el caso del sector de la venta de automóviles nuevos, este

hecho sólo podrá suceder en el caso de que el comprador sea otro concesionario perteneciente a la misma red oficial.

III.2.5 Poder de negociación de los proveedores

Aunque, como ya fue mencionado en el capítulo anterior, la entrada en vigor del Reglamento nº 1400/2002 haya presentado como “objetivo implícito” una mayor independencia de los concesionarios en relación a los fabricantes (a través, por ejemplo, de la fijación de períodos mínimos de duración de los contratos de concesión, así como de períodos mínimos de preaviso en el caso de rescisión o de no renovación de los mismos), los concesionarios siguen bajo una fuerte dependencia de los fabricantes. La diferencia de dimensión relativa entre los concesionarios y los fabricantes es enorme. De hecho, son los fabricantes quienes seleccionan los concesionarios que desean que pasen a formar parte de su red oficial, teniendo en cuenta criterios cualitativos y cuantitativos. Un contrato de concesión consiste en la delegación en los concesionarios de la tarea de vender automóviles, representar la marca del fabricante y, en la mayor parte de los casos, ofrecer el servicio de postventa y venta de piezas de repuesto.

III.2.6 La existencia de productos complementarios como sexta fuerza del modelo de Porter

Como se afirmó anteriormente, la existencia de productos sustitutivos representa una fuerza que produce un impacto negativo en la rentabilidad de un determinado sector dada la competencia ejercida por estos productos. Por el contrario, la existencia de productos complementarios funcionará como un factor de aumento de valor para el sector pudiendo, incluso, provocar un aumento del poder de negociación de las empresas instaladas en el mercado (Grant, R., 2002). En el caso de los automóviles, los productos complementarios podrán consistir en accesorios que, muchas veces, pueden formar parte de las especificaciones del propio vehículo (aire acondicionado, kits de manos libres, etc.), o productos (aparatos) facilitados por las nuevas tecnologías y que desempeñan una función complementaria (ejemplo: GPS). El aumento de valor para el sector automóvil que puede traer la comercialización de los GPS es, sin embargo, poco visible, pues mientras que un consumidor puede comprar un GPS porque ya posee un automóvil, lo inverso (comprar un automóvil para usar el GPS anteriormente adquirido) probablemente no se producirá, a no ser que previamente el consumidor ya haya planeado la compra del automóvil. En este caso, es el

CONSIDERACIONES TEÓRICAS

mercado de los GPS el que se beneficia de la complementariedad entre los automóviles y los GPS.

II.2.7 Conclusión

Tal como ya se ha afirmado, el mercado de la venta de automóviles nuevos se integra dentro del modelo de competencia monopolística, donde existen muchas empresas y la competencia se efectúa a través de la diferenciación. La rentabilidad del sector es considerada relativamente baja dado que los concesionarios venden los automóviles con márgenes sensiblemente fijos. El poder de las cinco fuerzas es bastante elevado en lo que se refiere al condicionamiento de la posibilidad de crear valor en el sector, especialmente dada la fuerte influencia de las fuerzas determinantes de la competitividad “vertical”: poder de negociación de los compradores y poder de negociación de los proveedores. El sector depende en un grado elevado de la demanda, y este hecho es evidente dada la crisis mundial que atraviesa debido a una disminución generalizada de la demanda a nivel global. La fuerte dependencia de los concesionarios ante los fabricantes también condiciona fuertemente la rentabilidad del sector. Las barreras a la entrada no son elevadas en relación a otros sectores de la actividad económica y el nivel de competitividad dentro del propio mercado puede ser considerado elevado principalmente en lo que se refiere a la competencia intermarcas, o sea, entre vehículos de diferentes marcas. No obstante, esta competitividad no deja de ser un reflejo de la fuerte competición existente a nivel de la industria automóvil entre los diferentes fabricantes. El concesionario tiene aquí un papel de representar las marcas de los fabricantes, adoptando la mayor parte de las veces sus políticas de marketing y las directrices de gestión desarrolladas por ellos.

III.3 LA TEORÍA DE LA AGENCIA

La Teoría de la Agencia se integra en la Nueva Economía Institucional. Deja de observar las organizaciones como meras funciones de producción, pasando a una perspectiva donde éstas se convierten en un conjunto de mecanismos de contratación (Filho, J., Ventura E. y Marrucci, J., 2007). Esta teoría se inspira, en cierto modo, en los trabajos llevados a cabo por Coase en 1937, donde las empresas son analizadas como un nexo de contratos (Caldas, M. y Pina e Cunha, M., 2005).

El problema de la agencia surge cuando una parte (el “principal”) delega en otra (el “agente”) la responsabilidad de ejecutar una determinada tarea. Observando el ejemplo de una organización, el principal será el propietario del capital mientras que el agente es el gestor. La cuestión que aquí se plantea es que el principal y el agente pueden tener objetivos diferentes, o sea, pueden tener diferentes funciones de utilidad, y cada uno de ellos va a actuar buscando maximizarlas. Así, el agente no siempre va a actuar con objeto de maximizar el interés de quien le ha contratado, o sea, del principal (Filho, J., Ventura E. y Marrucci, J., 2007). Cuando los objetivos (del principal y del agente) no son coincidentes, podrán producirse conflictos. En una relación contractual podrá, además, darse la existencia de información asimétrica entre el principal y el agente (Yu, B. y To, W., 2011). Este último podrá también intentar sacar partido de un eventual acceso a información privilegiada inherente a la relación contractual, y adoptar un comportamiento oportunista. Es necesario indicar que la celebración de los contratos entre el principal y el agente se efectúa en un escenario de incertidumbre y racionalidad limitada, aunque se asuma que los intervinientes adoptan un comportamiento racional. En este sentido, los “costes de agencia” se derivan de esta disparidad de objetivos, del eventual comportamiento oportunista adoptado por el agente y del ya citado escenario de incertidumbre y racionalidad limitada. Un posible diferente nivel de aversión al riesgo será también un factor de diferenciación del comportamiento y los objetivos entre el agente y el principal. El consejo de administración de las organizaciones asume un papel muy importante para intentar minimizar estos costes de agencia y proteger el interés del propietario del capital, o sea, del principal (Stiles, P. y Taylor, B., 2001).

En una relación de agencia pueden surgir dos tipos de problemas. Por un lado, el ya mencionado conflicto de intereses entre el agente y el principal, que acarrea un determinado coste, que deberá soportar el consejo de administración de la organización, con el propósito de verificar si el agente está actuando según el interés del principal. Por otro lado, el principal, que es el propietario del capital de la empresa (accionista), deberá hacerse cargo del riesgo del proyecto. El hecho de que agente y principal puedan tener diferentes niveles de aversión al riesgo, junto con el hecho de que el agente pueda desempeñar determinadas tareas según sus propios intereses que, como ya fue mencionado también, pueden ser diferentes a los del principal, puede implicar una eventual penalización a cargo de los detentores del capital (principal) (Santos, J., Kelm, M. y Abreu, A., 2001).

CONSIDERACIONES TEÓRICAS

La Teoría de la Agencia ha sido aplicada en diferentes campos de estudio, como la teoría económica, la sociología, la economía financiera, la teoría de las organizaciones y el comportamiento organizativo y la dirección estratégica (Díez de Castro, E., 2005).

III.3.1 Evolución histórica

Como hemos señalado, los fundamentos de la Teoría de la Agencia tienen origen en los estudios llevados a cabo por Coase en 1937. No obstante, ya antes, más precisamente en 1932, Berle y Means habían analizado las relaciones entre detentores de capital y gestores de grandes empresas públicas (Stiles, P. y Taylor, B., 2001). Durante los años 60 e inicios de los años 70, diversos economistas se ocuparon de cuestiones relacionadas con el reparto del riesgo cuando los diferentes intervinientes en el proceso presentan actitudes diferenciadas en relación a aquél (Eisenhardt, K., 1989). Más tarde, los trabajos de Ross, en 1973, y de Jensen y Meckling, en 1976, pusieron en evidencia el problema de la Agencia, donde diferentes entidades pertenecientes a la misma organización pueden tener diferentes objetivos. La cuestión del reparto del riesgo en las organizaciones fue estudiada por diversos autores como Eisenhardt, Baysinger y Hoskisson, Jensen y Meckling, Knoeber, y Fama y Jensen entre 1976 y 1983. El problema de la racionalidad limitada fue abordado por Eisenhardt en 1989 y Prentice en 1993. El estudio del papel de los consejos de administración como entidades de resolución de los conflictos y problemas de agencia fue llevado a cabo por autores como Fama y Jensen, Williamson, y Baysinger y Hoskisson. La utilización de políticas de remuneración de los agentes como forma de resolver eventuales conflictos de agencia fue analizada por autores como Lambert y Lacker en 1985. El valor de la información sobre el rendimiento de los agentes (gestores) fue abordado por Fama y Jensen, y Eisenhardt (Stiles, P. y Taylor, B., 2001).

III.3.2 Información asimétrica

La situación de la información asimétrica consiste en una imperfección o fallo de mercado. Estos fallos tienen lugar cuando los mecanismos de mercado no regulados producen resultados ineficientes o indeseables desde el punto de vista social (Rodrigues, A., 2011).

La asimetría de información puede dar origen a dos problemas: la selección adversa y el riesgo moral. La selección adversa se produce cuando una de las partes implicadas en una

transacción adopta un comportamiento oportunista antes de la realización de la transacción. Esta situación podrá inducir una decisión errónea por parte del agente económico no detentor de suficiente información. Un ejemplo que se presenta a menudo es el de la venta de automóviles usados. El vendedor posee, al contrario del comprador, información acerca del estado real de conservación de los vehículos que comercializa. El comprador está dispuesto a pagar un determinado precio teniendo en cuenta las dos posibilidades: que el vehículo esté en buen estado y que el vehículo esté en mal estado. Esta información sólo la posee el vendedor. Este, por el precio ofrecido, tan sólo estará dispuesto a vender un vehículo en mal estado y el comprador juzga que está adquiriendo un automóvil que tiene una determinada probabilidad de estar en buen estado. El comprador, desconociendo el estado real del vehículo, toma, sin saberlo, una decisión errónea al comprar un vehículo en mal estado por un precio que en realidad no estaría dispuesto a pagar.

El riesgo moral consiste en que se produzcan comportamientos oportunistas, derivados de la existencia de una asimetría de información, con efectos tras la realización de la transacción entre dos agentes económicos. Cuando las acciones (conducta) practicadas por una de las partes implicadas en una transacción son “escondidas” por ésta, y no son controlables u observables por la otra parte, se abre la puerta a una situación de riesgo moral (Sieger, P., Zellweger, T., y Aquino K., 2013). Considerando una relación contractual, que implique una transacción, entre un agente (gestor o subcontratado) y el principal (tenedor del capital), puede ocurrir que el primero actúe en función de sus propios intereses y no como el principal desea (Contreras, F. y Burotto, J., 2012). Este problema podrá tener como solución la monitorización (control o auditoría de las acciones llevadas a cabo por el agente económico detentor de la información), cláusulas de incentivo (mecanismos contractuales de incentivo a un comportamiento favorable a adoptar por el agente económico detentor de información), y a través de la creación de *joint-ventures* (posesión compartida de los activos objeto de la transacción con vista a la conciliación de objetivos. Obviamente que el caso de las *joint-ventures*, o un caso de participación en el capital del otro agente implicado en la transacción acarrearán costes, como por ejemplo el pago de dividendos (Sieger, P., Zellweger, T., y Aquino K., 2013). Los costes de agencia se refieren a los costes de resolución de los problemas y de conciliación de objetivos entre dos o más partes implicadas en una transacción (Goktan, A., 2012).

III.3.3 Diferencias que existen a nivel de la aversión al riesgo principal/agente

Se puede partir del principio de que tanto los principales (los detentores del capital) como los agentes (los gestores) presentan una preferencia por proyectos con un mayor nivel de rentabilidad asociado. No obstante, sus puntos de vista podrán divergir en relación a la incertidumbre o al riesgo asociado a ellos. Los propietarios del capital procurarán poseer una cartera de acciones diversificada con objeto de disminuir el riesgo específico del proyecto, mientras que, desde el punto de vista de los gestores, su bienestar está directamente relacionado con el desempeño o resultados derivados de sus decisiones de gestión. Según la Teoría de la Agencia, la estrategia global corporativa deberá reflejar las preferencias de los principales en cuanto al riesgo (Díez de Castro, 2005).

En el caso de que el principal no posea una cartera de títulos diversificada, deberá asumir por entero el riesgo asociado al proyecto. Un posible fracaso repercutirá en el principal, a pesar de que sea el agente quien toma las decisiones a nivel de gestión, que van a ejercer influencia en el retorno (Santos, J., Kelm, M. y Abreu, A., 2001). Este hecho puede ser una fuente del diferencial de riesgo existente entre el agente y el principal, pudiendo ser amenizada esta diferencia siempre que exista una participación accionaria por parte del agente. Otra forma de armonizar los objetivos del agente y del principal consiste en la posibilidad de que la remuneración a atribuir al agente (gestor) dependa de su prestación o de los beneficios de la empresa. Una remuneración fija producirá siempre un diferencial a nivel de riesgo soportado. Sin embargo, existe un problema que eventualmente podrá surgir en el caso de que el gestor reciba participaciones en los resultados, bonificaciones, incentivos, o cualquier otro beneficio debido a los resultados presentados. En lugar de una armonización de los objetivos entre los gestores y los accionistas, en algunos casos podrá alentar un comportamiento fraudulento y oportunista por parte del gestor destinado a lograr sus propios objetivos (Dalmacio, F. y Nossa, V., 2004). La monitorización de las actividades de los agentes se hace, así, prácticamente indispensable, lo que producirá un coste asociado, que deberá asumir el principal.

III.3.4 Formas de resolver el problema de agencia: tipos de contrato

Los agentes (gestores) pueden ser remunerados mediante una remuneración fija o variable¹⁹. En el primer caso, existe una fuerte posibilidad de que el agente presente un comportamiento oportunista o poco eficiente, en la medida en que no compartirá con el principal el riesgo de la organización, ni tampoco posibles ganancias provenientes de su actividad. En el segundo caso puede ocurrir una efectiva armonización de objetivos y nivel de riesgo soportado entre el agente y el principal (Kosnik, R. y Bettenhausen, K., 1992). No obstante, y tal como ya fue mencionado, en ciertos casos una remuneración dependiente de la rentabilidad de la empresa podrá agravar aún más el problema inherente a la existencia de un comportamiento oportunista presentado por el agente: la aparición de un comportamiento fraudulento (Dalmacio, F. y Nossa, V., 2004). Una forma de resolver este problema consiste en monitorizar permanentemente, y de una forma rigurosa, el comportamiento del agente. No obstante, esto implica un aumento de costes a soportar por la organización. Una remuneración al agente que dependa de la rentabilidad presentada por la empresa, deberá ser acompañada por un sistema de monitorización de su actividad en el caso de que no exista una relación basada en un fuerte nivel de confianza entre el principal y el agente. En el caso de que el principal tenga acceso a información en el sentido de comprobar cuál es el comportamiento presentado por el agente, la probabilidad de que éste actúe en el sentido de salvaguardar los intereses del principal será mayor (Eisenhardt, K., 1989).

Los contratos basados en el desempeño de la organización pueden ser de dos tipos distintos: los contratos basados en el retorno y los contratos basados en el comportamiento presentado por el agente. Existe una fuerte correlación entre retorno y comportamiento. No obstante, el retorno es más fácilmente mensurable (en términos de ingresos monetarios generados por la empresa). Dado el grado cualitativo y subjetivo de la variable comportamiento, su evaluación presenta un mayor nivel de dificultad y acarrea un aumento de costes para la empresa. A pesar de la ya citada correlación entre retorno y comportamiento, hay que distinguir cuál es la parte del retorno que se debe a la acción del gestor y cuál la parte proveniente de otros factores (por ejemplo, del entorno). La decisión entre la adopción de un contrato basado en el comportamiento del agente y un contrato basado en el retorno depende del *trade-off* entre el

¹⁹ En el caso de que exista una remuneración variable, el agente (gestor) podrá ser remunerado, además del salario, con una participación en los beneficios de la empresa. Este hecho sucede, por ejemplo, cuando el agente posee acciones (participación en el capital) de la empresa. La existencia de bonificaciones o incentivos es otro tipo de remuneración variable.

CONSIDERACIONES TEÓRICAS

coste de evaluar y medir el comportamiento del agente, y el coste de transferencia de una parte del riesgo de la organización para el agente a través de la celebración de un contrato basado en el retorno (Eisenhardt, K., 1988).

Una vez que el desempeño consiste en una mejor medida de la *performance* del agente en comparación al retorno (aunque sea una variable de evaluación más difícil y dispendiosa), en el caso de que exista un sistema de información eficiente que permita al principal la monitorización del comportamiento del agente, un contrato basado en el comportamiento presentará, en este caso, un mayor nivel de eficiencia. Lo mismo sucede en un escenario de incertidumbre en relación al retorno (la planificación se hace más difícil). En relación al grado de aversión al riesgo presentado por el agente, la celebración de un contrato basado en el comportamiento se presenta como alternativa más eficiente. Es más difícil la transferencia del riesgo a un agente que presente un mayor nivel de aversión al riesgo. En cambio, desde el punto de vista del principal, la situación es inversa. Si presenta un elevado grado de aversión al riesgo, será más atractivo transferir una parte de éste al agente a través de la celebración de un contrato basado en el retorno. A medida que el diferencial de objetivos entre el agente y el principal disminuye, o sea, cuando se tiende a una situación de objetivos armonizados o incluso idénticos, el agente actuará de la forma deseada por el principal, independientemente de que su actividad esté siendo supervisada o no. En este caso, y dado un escenario de aversión al riesgo presentada por el agente, se justificará la celebración de contratos basados en el comportamiento. La observación de *programabilidad*, o posibilidad de definir por anticipación el grado de comportamiento apropiado, bajo el punto de vista del principal, presentado por el agente, converge en la situación en que el principal posee información perfecta acerca de la actividad del agente. El hecho de que exista información perfecta, o casi perfecta, justifica aquí la celebración de contratos basados en el comportamiento. En ocasiones, el nivel de retorno también es difícil de determinar o medir. En este caso los contratos basados en el comportamiento se presentan como una alternativa más eficiente. La duración temporal de una relación de agencia facilita al principal un mayor volumen de información sobre la actividad del agente. En este caso, se justificará un contrato basado en el comportamiento (Eisenhardt, K., 1989).

III.3.5 Ideas clave

Las ideas clave relativas a la Teoría de la Agencia pueden ser observadas en el siguiente cuadro:

Cuadro nº 12

Ideas clave relativas a la Teoría de la Agencia

| | |
|--|---|
| Idea clave | <ul style="list-style-type: none"> • Las relaciones que se establecen entre el agente y el principal deberán reflejar una organización eficiente de la información y costes asociados al soporte del nivel de riesgo asociado; |
| Unidad de análisis | <ul style="list-style-type: none"> • Contrato celebrado entre un principal y un agente; |
| Supuestos en relación a las características humanas | <ul style="list-style-type: none"> • Actuación en términos de interés propio; • Racionalidad limitada; • Aversión al riesgo; |
| Supuestos en términos organizativos | <ul style="list-style-type: none"> • Conflictos parciales de objetivos entre los intervinientes; • Eficiencia como criterio efectivo; • Asimetría de información entre el principal y el agente; |
| Supuestos relacionados con la información | <ul style="list-style-type: none"> • La información consiste en algo que se puede comprar; |
| Dificultades en la elaboración de contratos | <ul style="list-style-type: none"> • Agencia (obstáculos morales y selección adversa); • Reparto del riesgo; |
| Definición del problema | <ul style="list-style-type: none"> • Las relaciones entre el agente y el principal se caracterizan, parcialmente, por objetivos y aversión al riesgo diferenciada. |

Fuente: Eisenhardt, K., 1989.

III.3.6 Aplicación de la Teoría de la Agencia al sector de las ventas de automóviles nuevos

La Teoría de la Agencia ha sido, en varios estudios científicos, aplicada a diversos tipos de relaciones donde es necesaria la celebración de un contrato: empleador/empleado, abogado/cliente, comprador/proveedor, y otras relaciones de agencia (Eisenhardt, K., 1989). En el caso de la venta de automóviles nuevos, se podrá aplicar esta teoría a las relaciones

CONSIDERACIONES TEÓRICAS

contractuales que se establecen entre los fabricantes y los concesionarios a través de la celebración de un contrato de concesión, o a las relaciones entre los concesionarios y los agentes locales a través de la celebración de un contrato de agencia, en el interior de la red oficial referente a una determinada marca.

El caso de las relaciones contractuales entre el detentor de un contrato de concesión (o concesionario/agente) y el fabricante (principal) presentan las mismas dificultades y problemas que una relación entre un franquiciador y un franquiciado. Los problemas de agencia surgen aquí cuando el detentor del contrato de concesión no actúa en concordancia con los objetivos del fabricante, y sí según sus propios objetivos e intereses (Goktan, A., 2014).

Los concesionarios aún se encuentran en una situación de dependencia muy fuerte en relación a los fabricantes. En este momento, una gran mayoría de los contratos de concesión celebrados entre los fabricantes (principal) y los concesionarios (agentes) son de distribución selectiva cuantitativa. La remuneración es función directa del volumen de ventas, es decir del retorno, pues normalmente existe un margen fijo (entre los 2% y 5%, en el caso portugués), más un eventual *bonus* por el hecho de que se hayan alcanzado determinados niveles de ventas. El hecho de que los contratos de concesión se basen en el retorno, una vez que sería difícil la celebración de contratos basados en el comportamiento (difícil de evaluar cuantitativamente), implica que los concesionarios también están siendo penalizados por la actual crisis que afecta el sector, una vez que se trata de un factor que influye negativamente sobre el volumen de ventas (retorno), no tanto a consecuencia del comportamiento de los concesionarios, sino de factores del entorno (disminución de la demanda a nivel mundial). Tal como ya fue afirmado, un contrato basado en el retorno implica un mayor nivel de reparto del riesgo de la actividad entre principal y agente.

El diferencial de dimensión y la fuerte dependencia que existe, en este caso particular, entre el principal y el agente, impide parcialmente el acceso del agente a información privilegiada. El número de concesionarios por marca es bastante elevado y la información, ya sea de carácter técnico, ya se refiera a factores relacionados con la estrategia, marketing y gestión relacionados con la propia marca (a través, por ejemplo, de acciones de formación), es relativamente homogénea. En este caso, un posible comportamiento oportunista presentado por parte del agente será reducido. Tanto la dimensión del agente en relación al principal

como su nivel de dependencia en relación a éste, podrán constituir factores de minimización de la existencia de eventuales costes de agencia.

A nivel del sector automóvil, la implementación de una filosofía de gestión y relaciones institucionales basada en la *lean production*, va a provocar una convergencia de objetivos entre las diferentes entidades pertenecientes a la cadena logística del sector, y que se relacionan verticalmente, disminuyendo así el nivel de eventuales costes de agencia.

III.4 LA TEORÍA DE LOS COSTES DE TRANSACCIÓN

Tal y como sucede con la Teoría de la Agencia, la Teoría de los Costes de Transacción, o Economía de los Costes de Transacción, también se integra en la Nueva Economía Institucional (Williamson, O., 1998; Pessali, H. y Fernández, R., 2001). Ambas teorías se inspiran en los estudios llevados a cabo por Coase en 1937 (Díez de Castro, E., 2005; Caldas, M. y Pina e Cunha, M., 2005; Bronzo, M. y Honório, L., 2005). No obstante, más tarde esta teoría fue consolidada y formalizada a través de los estudios llevados a cabo por Oliver E. Williamson en las décadas de 70 y 80. La cuestión central inherente a este marco teórico es la definición de los límites de una organización (Martín, J. y Sánchez, M., 2007; Campo, A y Martínez, J., 2007). Se trata aquí de comprender la cuestión relacionada con el dilema de hacer o comprar algo (Williamson, O., 2008) o, en otras palabras, ¿cuándo deberá utilizar el mercado una empresa para obtener un determinado recurso (por medio de una transacción), o utilizar la jerarquía de la propia organización, produciendo ella misma ese mismo recurso (integración vertical)?

Según la Teoría de los Costes de Transacción, la empresa es analizada como una estructura gubernativa en vez de cómo una mera función de producción. Efectivamente, la teoría microeconómica centra su atención esencialmente sobre aspectos relacionados con la producción (Díez de Castro, E., 2005). Considerando la transacción como unidad de análisis, la Teoría de los Costes de Transacción propone la conciliación de los objetivos de las partes implicadas en una transacción a través de la concordancia entre atributos de transacción, presupuestos comportamentales y estructuras de gobernanza (Augusto, C., Souza, J., Dellagnelo, E, y Cario, S., 2013).

III.4.1 Racionalidad limitada, asimetría de información e información incompleta

El problema de la elección entre el mercado y la jerarquía consiste en el hecho de que el mercado no es perfecto. En este sentido, aparecen dos tipos de fuentes de imperfección: los factores humanos (racionalidad limitada, posibilidad de que exista un comportamiento oportunista por parte de una de las entidades implicadas en la transacción y la existencia de información asimétrica), y el entorno (existencia de activos concretos relacionados específicamente con una determinada transacción, nivel de incertidumbre, frecuencia de las transacciones, y el número de entidades participantes en ellas) (Pérez, M. y López, C., 2007). La cuestión central que se plantea aquí es que si la empresa recurre al mercado debe hacerse cargo de los costes asociados a las transacciones. Los contratos que están en la base de una determinada transacción son celebrados en un escenario de racionalidad limitada e incertidumbre de resultados (Tacaronte, D., González, M. y Falcón, J. M., 2006); esto es, no prevén todas las situaciones que pueden surgir. La alternativa de desarrollar los términos de los contratos, intentando abordar todas las situaciones susceptibles de suceder, conduce, por su parte, a hacerlos demasiado extensos y complejos. De hecho, se considera que es imposible que existan contratos caracterizados por un alto nivel de complejidad y que sean, simultáneamente, completos (Williamson, O., 2002). La información que poseen las partes implicadas en la transacción es asimétrica e incompleta, pues existe siempre un cierto nivel de incertidumbre en cuanto a diversos factores relacionados con la propia transacción, especialmente el entorno. La asimetría de la información está relacionada con la posibilidad de que, en una determinada transacción, alguno de los intervinientes no cuente con la misma cantidad de información que los demás. El acceso al mismo volumen de información por parte de todos los intervinientes en la transacción podrá acarrear incurrir en costes (Antiqueira, J., Saes, M. y Lazzarini, S., 2007).

Los costes de transacción consisten en costes relativos al proceso de adquisición y/o venta de un producto: costes de negociación, redacción y garantía de cumplimiento de los términos de un contrato en una relación vertical. Estos se hacen insignificantes en un escenario de información simétrica entre las partes implicadas (Rodríguez, A., 2011).

Aunque se parta del principio de que los intervinientes en una transacción actúan de forma racional, esta racionalidad presenta ciertas limitaciones dadas las características humanas. La elaboración de contratos que soporten una transacción se dificulta en la medida en que tanto la

fijación de los objetivos, como evaluación de resultados y la toma de decisiones podrán no obedecer a presupuestos totalmente racionales (Pérez, M. y López, C., 2007).

III.4.2 Existencia de activos específicos y comportamiento oportunista

Pueden existir, para una de las partes implicadas en una determinada transacción, los denominados activos específicos. Estos activos consisten en bienes (recursos) tangibles o intangibles relacionados con la propia transacción, por lo que su valor en términos de su utilización en una aplicación alternativa es nulo o muy bajo (Díez de Castro, E., 2005; Anderson, E., 2008). Todos estos factores podrán implicar la aparición de comportamientos oportunistas por parte de una de las entidades que participan en la transacción. Si una de las partes implicadas ha invertido en activos específicos, su posición negociadora en relación a las demás partes disminuye a causa del nivel de dependencia que surge. De esta forma, la entidad que posee activos específicos se convierte, en cierto modo, en “rehén” de la propia transacción (Antiqueira, J., Saes, M. y Lazzarini, S., 2007). Este tipo de activos consiste en “costes hundidos” (*sunk costs*) cuyo valor es perdido (irrecuperable) en el caso de que la transacción no se materialice. En esta situación surge la denominada “casi renta” que se define por la diferencia entre el retorno obtenido en una determinada transacción y la posible ganancia obtenida al destinar los activos a la mejor transacción, o empleo, alternativo (Antiqueira, J., Saes, M. y Lazzarini, S., 2007). Cuanto mayor sea el valor de la “casi renta”, mayor será el nivel de especificidad de los activos y mayor la dependencia de la entidad que posee esos activos en relación a la propia transacción.

Así, la existencia de activos específicos puede inducir la aparición de un comportamiento oportunista por parte de una de las entidades implicadas en la transacción en relación a la otra, que posee ese tipo de activos. El oportunismo podrá surgir también si una o más entidades implicadas en la transacción actúan de acuerdo con sus propios intereses, intentando incluso manipular la información (Pérez, M. y López, C., 2007). Según Williamson, existen dos tipos de personas: las honestas y las oportunistas. Siempre que el coste de incumplimiento es inferior al eventual beneficio proveniente del mismo, existe una tendencia a que las personas adopten un comportamiento oportunista (Díez de Castro, E., 2005). Este beneficio depende también de las características de cada uno de los intervinientes en un proceso de transacción.

III.4.3 Trade-off entre costes de transacción y costes de coordinación interna

Una empresa deberá aumentar de dimensión, integrando tareas verticalmente, hasta el punto en el que los costes de transacción iguallen los costes de coordinación interna (Martín, J. y Sánchez, M., 2007). La integración vertical es una forma de evitar los inconvenientes relacionados con los costes de transacción. Estos tienen su origen en todos los factores aquí presentados (racionalidad limitada, comportamiento oportunista, información asimétrica, existencia de activos específicos e incertidumbre). Cada transacción específica conlleva un determinado coste que depende de todos estos factores. La integración vertical consiste en una política que promueve un aumento de la dimensión de las empresas que la adoptan. Este aumento de tamaño implica un incremento de los costes de organización interna, pues las empresas diversifican su actividad, el organigrama interno aumenta de tamaño y se complejiza, y la coordinación de todas las actividades se hace también más compleja y difícil de ejecutar. Las numerosas tareas dentro de una organización deben ser llevadas a cabo de una forma sincronizada y eficiente, lo que es difícil de realizar dentro de una empresa muy diversificada y de gran dimensión. Es necesario un número elevado de gestores. Los costes de coordinación incluyen también costes de agencia provenientes de las relaciones entre los propietarios del capital de la empresa y los gestores (agentes).

De manera general, las empresas intentan minimizar la suma de los costes de producción, transacción y coordinación interna (Boulard, M. y Piqueras, J., 1995).

Una organización podrá optar, así, por dos tipos de estructuras organizativas alternativas (Pérez, M. y López, C., 2007): una estructura de mercado donde los activos son negociados conforme la ley de la oferta y la demanda, lo que implica la formación de un precio que determina la propia transacción, y una estructura jerárquica donde la empresa utiliza la integración vertical. En el primer caso, y como ya fue mencionado, pueden surgir costes de transacción derivados de los factores aquí enumerados. No obstante, se considera que las transacciones realizadas en el mercado presentan un mayor nivel de eficiencia (se maximiza el bienestar) debido a los beneficios que proceden de una estructura competitiva (Anderson, E, 2008). En el segundo caso, el precio de mercado es sustituido por un precio de transacción interna. En esta medida, los costes de transacción son parcialmente eliminados, pero surgirán obligatoriamente costes asociados a la dificultad de coordinación interna.

III.4.4 La cooperación como sistema híbrido entre el mercado y la jerarquía

Alternativamente a la elección entre mercado o jerarquía, surge la cooperación, alianza o asociación como sistema híbrido. La Teoría de los Costes de Transacción puede ser esquematizada de la siguiente forma:

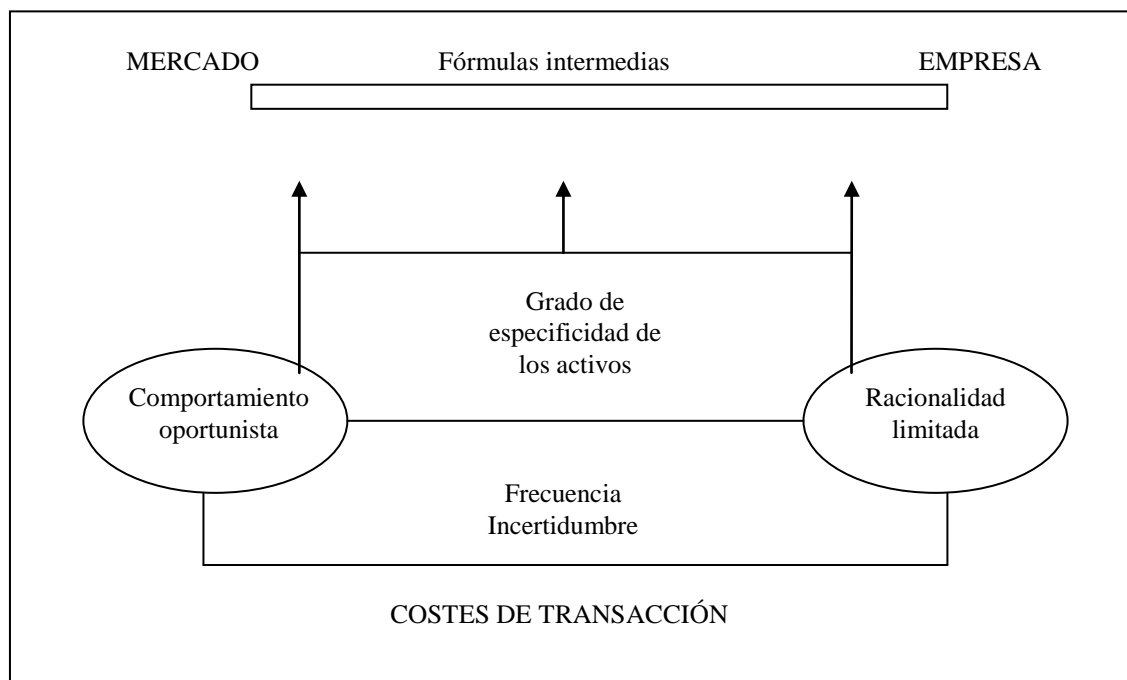


Figura 3.5 – Esquema conceptual básico de la Teoría de los Costes de Transacción

Fuente: Campo, A y Martínez, J., 2007.

La cooperación consiste en una situación intermedia entre el mercado y la empresa, y posee la ventaja de reducir los costes de transacción utilizando contratos más estables y de largo plazo, evitando la rigidez de la integración vertical (Martín, J. y Sánchez, M., 2007). La cooperación está asociada al establecimiento de relaciones de asociación entre empresas, donde éstas, manteniendo su independencia jurídica (si bien una o varias empresas pueden poseer una participación en el capital de otra u otras), establecen una estrecha relación, no sólo a nivel de proveedor/comprador, sino también de colaboración mutua. En un sistema de cooperación, o relación de asociación, la filosofía dominante es la siguiente: “es preferible subcontratar ciertas tareas, como la fabricación de determinados componentes o la prestación de determinados servicios, a empresas que lo hagan mejor que nosotros” (Lima, P., 1996). Esta estructura permite evitar los costes de coordinación interna (y, parcialmente, los costes de transacción) una vez que se establece una relación empresarial fuerte, soportada por una armonización de los objetivos, contratos de largo plazo y una relación de confianza mutua. En

CONSIDERACIONES TEÓRICAS

sectores industriales, la adopción de un sistema de cooperación implica la aparición de las “ingenierías simultáneas”, esto es, surge una colaboración bilateral a nivel tecnológico, donde los técnicos especializados en el desarrollo de los productos, tanto si pertenecen al staff técnico del proveedor, como si pertenecen al staff del comprador, ejecutan acciones de formación cruzadas, y colaboran de forma conjunta en el desarrollo y perfeccionamiento de los productos.

III.4.5 Aspectos esenciales relacionados con la Teoría de los Costes de Transacción

Los fundamentos de la Teoría de los Costes de Transacción pueden ser resumidos en siete puntos esenciales (Pérez, M. y López, C., 2007):

- Racionalidad limitada: por más que los individuos adopten un comportamiento racional, ninguno posee la capacidad de tomar decisiones completamente racionales y dictar reglas de decisión válidas ante de cualquier circunstancia que pueda surgir;
- Oportunismo: muchos agentes económicos procuran obtener una ventaja en su propio beneficio a través de la manipulación de la información de forma selectiva o distorsionada;
- Asimetría informativa: se produce cuando determinadas circunstancias relevantes para llevar a cabo una determinada transacción son del conocimiento de una o más entidades implicadas, pero no pueden ser transmitidas a otras sin que a ello se asocie un determinado coste;
- Especificidad de los activos: en ocasiones, una determinada transacción implica que una o más partes implicadas tengan obligatoriamente que realizar inversiones en activos que posean valor únicamente en el marco de dicha transacción. El valor de una hipotética utilización de esos activos en una aplicación alternativa es bajo, de manera que pueden ser considerados “costes hundidos” (*sunk costs*) o irrecuperables. Esta inversión implica que las empresas que la realicen se conviertan, por así decir, en “rehenes” de la propia transacción;
- Incertidumbre: surge tanto en relación al entorno como al comportamiento de los agentes económicos;
- Frecuencia de realización de transacciones: el análisis inherente a la Teoría de los Costes de Transacción se aplica a transacciones que sean frecuentes o repetidas;
- Número de agentes participantes en las transacciones: está relacionado con la estructura de los mercados, esto es, existen mercados de competencia perfecta, competencia monopolística, oligopolio o monopolio.

En una relación contractual que implique una transacción pueden surgir tres tipos de problemas (Pérez, M. y López, C., 2007):

- El problema de la salvaguarda, que se deriva de la preocupación manifestada por los participantes en una transacción en relación a la posible aparición de comportamientos oportunistas, frente a la inversión en activos específicos;
- El problema de la adaptación, que surge como consecuencia de las dificultades que deben afrontar las empresas para modificar los acuerdos contractuales, para hacer frente a las alteraciones que pueden producirse en el entorno;
- El problema asociado a la evaluación del rendimiento, provocado por la racionalidad limitada que caracteriza a los agentes económicos, y que dificulta la valoración del grado de satisfacción que obtienen con la transacción.

III.4.6 Teoría de los Costes de Transacción y Teoría de la Agencia

Ambos marcos teóricos se integran en la Nueva Economía Institucional y poseen diversos puntos en común, principalmente en lo que concierne a sus supuestos. Tanto la Teoría de los Costes de Transacción como la Teoría de la Agencia están relacionadas con la estructura directiva de las organizaciones, ambas asumen la existencia de comportamiento oportunista y racionalidad limitada de los agentes. Otro punto en común se refiere al papel de la dirección de las empresas como instrumento de control. Las teorías difieren en relación a la unidad de análisis adoptada. La Teoría de la Agencia analiza las organizaciones como un conjunto de relaciones contractuales, mientras que la Teoría de los Costes de Transacción considera las firmas como estructuras gubernativas. La unidad básica de análisis referente a la Teoría de los Costes de Transacción es la propia transacción, mientras que la Teoría de la Agencia pone el acento en el agente individual (Stiles, P. y Taylor, B., 2001).

III.4.7 Aplicación de la Teoría de los Costes de Transacción al sector automóvil (conclusiones)

Los conceptos de Gestión de la Cadena de Suministro (Logística) y Teoría de los Costes de Transacción están fuertemente relacionados. Ambos marcos teóricos analizan las transacciones, tanto de bienes y servicios como de información, que se producen en una

CONSIDERACIONES TEÓRICAS

cadena logística, o de valor, referente a un determinado sector, así como los costes asociados a estas transacciones. La Logística asume un papel indispensable en el análisis del sector automóvil dada la gran cantidad de bienes, servicios e información que se intercambia a lo largo de todo el proceso productivo, desde la extracción de materias primas a la venta de los automóviles al cliente final. Por consiguiente, la Teoría de los Costes de Transacción no sólo presenta una elevada aplicabilidad, como es también un instrumento teórico de análisis del sector automóvil.

Al enfocar la atención en la relación entre los fabricantes y sus proveedores hay dos aspectos que pueden ser observados. En primer lugar, con la sustitución gradual de sistemas de producción en masa orientados al producto, por sistemas de producción flexible o ajustada (*lean production*) orientados a la satisfacción total del cliente, fue abandonada la filosofía hegemónica desde los años veinte y que caracterizaba a Ford (fabricación del Modelo T) donde la integración vertical era utilizada a gran escala para evitar los costes de transacción, siendo sustituida gradualmente por relaciones institucionales de cooperación o asociación entre proveedores y fabricantes. Es frecuente que los fabricantes establezcan con sus proveedores relaciones de confianza mutua, siendo utilizadas también filosofías de producción basadas en el JIT (*Just-In-Time*) y TQM (*Total Quality Management*). La utilización de “ingenierías simultáneas” también es frecuente en lo que se refiere al desarrollo tecnológico conjunto de los automóviles y de sus componentes. En segundo lugar, en muchos casos se produce una fuerte inversión en activos específicos por parte de los proveedores. La posibilidad de que surjan comportamientos oportunistas por parte de los fabricantes es evitada por el hecho de que pueden incurrir en graves perjuicios en el caso de que el suministro deje de realizarse. La filosofía JIT implica la reducción del stock de componentes al mínimo indispensable y un suministro permanente y repetido innumerables veces al ritmo de la producción de los automóviles. Una eventual parada en el suministro de un determinado componente puede, en ciertos casos, acarrear la detención de la línea de montaje de la fábrica. Existe, así, una fuerte dependencia de los proveedores en relación a los fabricantes (principalmente en el caso de que estos tengan pocos clientes/fabricantes, o incluso uno solo), pero también de los fabricantes en relación a los proveedores. Esta dependencia mutua justifica el establecimiento de relaciones de cooperación y asociación entre ambos, así como la armonización de sus objetivos. Simultáneamente a la entrada en actividad de AutoEuropa en Palmela (actualmente la mayor fábrica de producción automóvil en Portugal), fue construido, anexo a la fábrica, un parque industrial compuesto por pequeñas empresas,

normalmente resultantes de *joint-ventures* entre grandes fabricantes de componentes a nivel internacional y empresas portuguesas. El objetivo de este parque industrial, y particularmente de las empresas que lo componen, desde el inicio de su actividad, era único: el aprovisionamiento de AutoEuropa utilizando un sistema de suministro secuenciado donde la filosofía de JIT es llevada al extremo. De esta forma, la inversión realizada por las empresas pertenecientes al parque industrial presentaba un elevado grado de especificidad pues tan sólo poseían un cliente. El motivo de la formación, y la propia existencia, de estas empresas consistía exclusivamente en el abastecimiento de AutoEuropa (Lima, P., 1996).

En relación a la comercialización de automóviles nuevos, y enfocando la atención en las relaciones establecidas entre los fabricantes y los concesionarios, se observa una gran diferencia en cuanto a la dimensión entre los proveedores y los compradores. El sector de la industria automóvil se caracteriza por la estructura de oligopolio, donde existen pocas empresas, pero de gran dimensión. Como ya fue mencionado, el sector de la venta de automóviles nuevos, por su parte, se caracteriza por una estructura de competencia monopolística, existiendo muchas empresas de pequeña dimensión (aunque, en el caso de Portugal, la mayoría de ellas pertenezca a grandes grupos empresariales), y los productos ofrecidos presentan un determinado grado de diferenciación. Existe la competencia intermarcas (entre concesionarios de marcas diferentes) e intramarcas (entre concesionarios de la misma marca). La diferencia de dimensión, y una fuerte inversión en activos que presentan un cierto grado de especificidad por parte de los concesionarios (la tecnología y los conocimientos a nivel de estrategia, técnicas de gestión y marketing sólo pueden ser utilizadas por la marca a la que se refieren, siendo difícil su utilización a nivel de comercialización de otras marcas), los hace extremadamente dependientes de los fabricantes. El grado de especificidad de los activos no es mayor porque pueden ser reutilizados por otros concesionarios de la misma marca. No obstante, y actualmente debido a la crisis mundial que se observa en el sector automóvil provocada por una disminución de la demanda, y a pesar de la existencia de barreras a la entrada relativamente bajas, no existen muchas nuevas empresas que entren en el mercado, lo que implica un aumento del grado de especificidad de las inversiones.

Se ha producido una fuerte presión del *lobby* de los fabricantes en relación a la Comunidad Europea en el sentido del aumento del poder de los fabricantes sobre los concesionarios. Este factor surge como reacción al hecho de que el reglamento nº 1400/2002 intentaba promover

CONSIDERACIONES TEÓRICAS

una mayor independencia de los concesionarios (por ejemplo, a través de la prohibición de la imposición de venta de marca única).

Otro factor que deberá ser señalado es que, tal y como fue mencionado en el capítulo II, el comportamiento de la venta de automóviles nuevos presenta, en el marco del espacio europeo, una fuerte volatilidad. Así, el sector se enfrenta a una situación de fuerte incertidumbre, derivada de la profunda crisis que recientemente ha afectado al sector.

A pesar de la fuerte dependencia, se puede afirmar que la relación entre los fabricantes y los concesionarios se integra parcialmente en un modelo de cooperación, una vez que existe una armonización de objetivos entre ambas partes (maximizar la venta de vehículos y promover la imagen), y son frecuentes el intercambio de información y la realización de acciones de formación realizadas a nivel de los concesionarios y promovidas por los fabricantes. El reglamento nº 1400/2002 vino a aumentar asimismo el nivel de protección, en términos contractuales, en lo que se refiere a los concesionarios.

La relación que se establece entre los concesionarios y los agentes locales, celebradas a través de un contrato de agencia, implican una menor inversión en activos específicos debido a que existen numerosos concesionarios que representan la misma marca.

III.5 LA TEORÍA DE LOS RECURSOS Y CAPACIDADES

El análisis microeconómico clásico, especialmente en cuanto a las hipótesis relativas a los modelos de competencia perfecta y competencia monopolística, considera que las diferencias que existen en el nivel de beneficio económico de las empresas que pertenecen al mismo sector tienden a converger, a largo plazo, hacia el mismo valor (en este caso, cero). La Teoría de los Recursos y Capacidades, o *Resource Based View*, vino a ofrecer una perspectiva diferente en relación a la cuestión de la heterogeneidad de empresas pertenecientes al mismo sector. Este marco teórico considera que, para la determinación del nivel de rentabilidad de una determinada firma, más importante que el entorno es la diferente dotación de recursos y capacidades asociada a cada empresa en particular, que asume un papel esencial para la explicación de la diversidad que se registra en relación a la rentabilidad de las empresas que pertenecen a un mismo sector económico. La observación del hecho de que empresas en ambiente competitivo mantienen diferentes niveles de rentabilidad, incluso cuando disfrutan

de las mismas oportunidades a nivel externo, dio origen a una base de investigación que enfatiza el papel de los aspectos internos de la empresa para explicar esta disparidad (Yepes, J. y Sánchez, R., 2000).

III.5.1 Orígenes de la Teoría de los Recursos y Capacidades

La Teoría de los Recursos y Capacidades tiene origen en la investigación llevada a cabo por Birger Wernerfelt en su artículo “A Resource-Based View of the Firm”, publicado en 1984. Este autor considera que son los recursos y capacidades poseídas por una empresa, más que el entorno que la rodea, los que determinan su grado de rentabilidad (Martín, J. y Sánchez, M., 2007). El mismo autor afirma que la eficiencia adquirida por una firma es función de los recursos y capacidades que controla, y son una fuente de sinergias y ventajas competitivas (Noriler, I. y Andrade, A., 2006). Anteriormente, diversos autores ya se habían ocupado de la cuestión de la importancia de los recursos de cara a la definición del desempeño de una empresa. En 1959 fue publicada la obra de Edith Penrose, “The Theory of the Growth of the Firm”, donde la empresa es considerada como un conjunto único de recursos productivos de naturaleza tangible o intangible (Noriler, I. y Andrade, A., 2006). En sus trabajos iniciales sobre dirección estratégica, datados de 1971, Kenneth R. Andrews considera que el papel del estratega en una firma consiste en encontrar un equilibrio entre las oportunidades y amenazas asociadas al entorno con las fuerzas y debilidades de la empresa, basándose en la existencia de competencias distintas (Yepes, J. y Sánchez, R., 2000).

III.5.2 Fundamentos de la Teoría de los Recursos y Capacidades

La heterogeneidad observada a nivel de la rentabilidad de las empresas pertenecientes a un mismo sector se debe, así, a las diferentes dotaciones de recursos y capacidades con las que cuentan (Yepes, J. y Sánchez, R., 2000). La rentabilidad tiene origen en una eventual ventaja competitiva presentada por una determinada empresa. La combinación de activos físicos poseídos por una empresa, como la tierra y las instalaciones y equipos, con el factor humano (individuos que cuentan con destrezas como la capacidad de gestionar y/o comunicar) permite ventajas competitivas (Kaleka, A., 2002). La capacidad de generar rentas depende, según la Teoría de los Recursos y Capacidades, de la existencia de ventajas competitivas. Una ventaja competitiva se apoya en la dotación de la empresa en recursos y capacidades heterogéneas, es decir, diferentes de una empresa a otra. Esta heterogeneidad de recursos determina que se

CONSIDERACIONES TEÓRICAS

observen ventajas competitivas detentadas por algunas firmas, en relación a otras pertenecientes al mismo sector.

La Teoría de los Recursos y Capacidades se basa en cuatro supuestos (Noriler, I. y Andrade, A., 2006):

- La dotación de recursos y capacidades estratégicamente relevantes de empresas pertenecientes al mismo sector son diferentes;
- Las empresas difieren igualmente entre sí en relación a las condiciones para obtener determinados recursos y desarrollar capacidades. O lo que es lo mismo, dichos medios no están disponibles de forma idéntica para las diferentes empresas;
- La heterogeneidad de recursos es la principal causa de diferenciación en términos de ventaja competitiva. La generación de rentas, así como la definición de estrategias empresariales a adoptar, están relacionadas con la combinación de recursos y capacidades, así como con su articulación;
- La combinación de recursos y capacidades con las que cuenta una empresa determinan su capacidad para adaptarse al ambiente externo.

Los recursos consisten en activos (tangibles o intangibles), mientras que las capacidades (o habilidades) se definen básicamente por el uso y la combinación que cada empresa hace de sus recursos. La marca, la información, el conocimiento, la experiencia, la formación y las competencias del personal y los contratos comerciales que establecen y regulan la realización de transacciones entre dos o más partes implicadas son ejemplos de activos intangibles. La combinación de los recursos que posee una empresa es compleja, desarrollando también patrones complejos de interacción entre ellos (Martín, J. y Sánchez, M., 2007). En la literatura científica se pueden encontrar diferentes definiciones de recursos. Jay B. Barney los define como “todos los activos, capacidades, procesos organizativos, atributos empresariales, información, conocimientos, etc., controlados por una empresa y que la capacitan para concebir estrategias susceptibles de perfeccionar su eficiencia y eficacia”. Esta definición, aparte de ser un poco vaga, no establece ninguna distinción entre recursos y capacidades. Otros autores, como Diericks y Cool en 1989, y Amit y Schoemaker en 1993, diferencian los aspectos estáticos y dinámicos. El aspecto estático se refiere a los recursos, que, por su parte, incluyen los factores productivos poseídos por la empresa. Existen así diferentes tipos de recursos (financieros, físicos, humanos, organizativos y tecnológicos) que se pueden dividir en tangibles e intangibles. Las capacidades destacan el aspecto dinámico, siendo definidas

como la forma como las empresas utilizan sus recursos (Yepes, J. y Sánchez, R., 2000). Las capacidades consisten, así, en las habilidades que las empresas poseen para utilizar y combinar varios recursos de forma conjunta. En este sentido, están relacionadas con el capital humano de las empresas, y se apoyan en el conocimiento tecnológico y la organización. Las capacidades generan valor añadido, y determinan el nivel de eficiencia y el grado de innovación de una empresa (Martín, J. y Sánchez, M., 2007). Las capacidades pueden dividirse en seis tipos distintos: marketing, producción, tecnología, investigación y desarrollo, directivas, organizativas y recursos humanos (Cerna, L. G., 2008). La Teoría de los Recursos y Capacidades describe la empresa como un conjunto de recursos y capacidades que pueden implicar la creación de ventajas competitivas (Pan, G., Pan, S. y Lim, C., 2015). Este marco teórico procura explicar las fuentes de ventajas competitivas a través de la heterogeneidad de los recursos (Lockett, A. y Wild, A., 2014).

III.5.3 Características de los recursos y ventaja competitiva sostenible

Los recursos deben poseer los siguientes atributos: deben tener valor, deben ser escasos, deben ser inimitables (imposibles de duplicar) y deben ser insustituibles (Jiménez, J., 2007). El valor está relacionado con la utilidad del recurso, y la escasez implica que el acceso al recurso por parte de otras empresas es difícil o imposible. La escasez, el carácter no imitable y no sustituible están relacionados con la conservación de una ventaja competitiva sostenible, es decir, susceptible de conservarse a largo plazo. Estos factores imposibilitan o dificultan el acceso de los competidores a un determinado recurso, impidiendo que estos puedan eliminar la ventaja competitiva existente. La posesión y control, por parte de una empresa, de recursos escasos, inimitables y no sustituibles ayuda a la implementación de estrategias susceptibles de crear ventajas competitivas y, por consiguiente, mejores resultados (Leonidou, L., Leonidou, C., Fotiadis, T. y Zeriti, A., 2013).

La inimitabilidad, o la imitabilidad imperfecta, puede tener diversos orígenes. Por ejemplo, pueden existir barreras relacionadas con las características del propio recurso y las circunstancias que lo rodean, como las posibles barreras legales a la imitación que son las patentes o las marcas registradas. Por otro lado, el desarrollo o proceso que conduce a la obtención de un determinado recurso puede presentar un alto grado de complejidad. Es el caso de la “ambigüedad causal”, que se produce cuando los competidores no consiguen determinar con exactitud cuál es el recurso de la empresa en el que reside una ventaja

CONSIDERACIONES TEÓRICAS

competitiva. En este sentido, las características de un recurso inimitable consisten (Yepes, J. y Sánchez, R., 2000):

- En el hecho de ser único y, por definición, no se puede imitar;
- En el hecho de haber sido gradualmente acumulado por la empresa según una determinada trayectoria considerada única e irrepetible;
- En la “ambigüedad causal”;
- En el hecho de que, en ocasiones, el potencial de absorción de determinado mercado desincentive a los competidores a realizar la imitación, una vez que la empresa ya ha realizado una fuerte inversión para obtener el recurso.

Las barreras a la imitación son también barreras a la entrada de nuevas empresas en el mercado.

La mayor o menor facilidad de sustitución de un recurso puede representar una amenaza aún más seria a la conservación de una ventaja competitiva sostenible por parte de una determinada empresa. Por un lado, a veces la imitación es imposible de realizar. Por otro lado, la aparición de un recurso sustitutivo puede implicar la obsolescencia del recurso que posee la empresa y, por consiguiente, la pérdida de la ventaja competitiva. La única solución a este problema es “seguir permanentemente una actitud innovadora mediante procesos de búsqueda” (Yepes, J. y Sánchez, R., 2000). El desarrollo tecnológico asume el papel de “factor clave” para la conservación o pérdida de una ventaja competitiva sostenible. Este hecho se producirá de una forma más frecuente en sectores donde el ritmo de desarrollo tecnológico e innovación es bastante elevado, como es el caso del sector de la fabricación de ordenadores portátiles o de producción de software. En este caso, el desarrollo tecnológico podrá provocar más fácilmente la alternancia de la ventaja competitiva entre las diferentes empresas que lo componen.

Aparte de la conservación de una ventaja competitiva sostenible, es importante que la empresa consiga apropiarse, por lo menos, de una parte de las rentas. Este hecho tiene que ver con el poder de la empresa sobre el recurso, y puede conducir a su inmovilidad o movilidad imperfecta; es decir, al hecho de que éste no tenga la posibilidad o el incentivo de ser transferido a un competidor. Así, es importante que la empresa no se encuentre en inferioridad negociadora en relación al recurso. Si existe la posibilidad de que éste pueda transferirse

libremente, la posición negociadora de la empresa será de inferioridad. El recurso podrá, así, apropiarse de las rentas que genera, y en el caso de que la empresa no acepte sus pretensiones, podrá dejarla y pasar a prestar servicio en otras. La inmovilidad podrá apoyarse en la inmovilidad geográfica del recurso, por información imperfecta relacionada con los posibles usos alternativos del recurso, por su propio grado de especificidad (dificultad en encontrar una aplicación alternativa que genere el mismo valor añadido), y por la inmovilidad de las capacidades (que surgen, como ya vimos, de la combinación de la utilización de diversos recursos) (Yepes, J. y Sánchez, R., 2000).

Se puede esquematizar la ventaja competitiva sostenible de la siguiente forma:

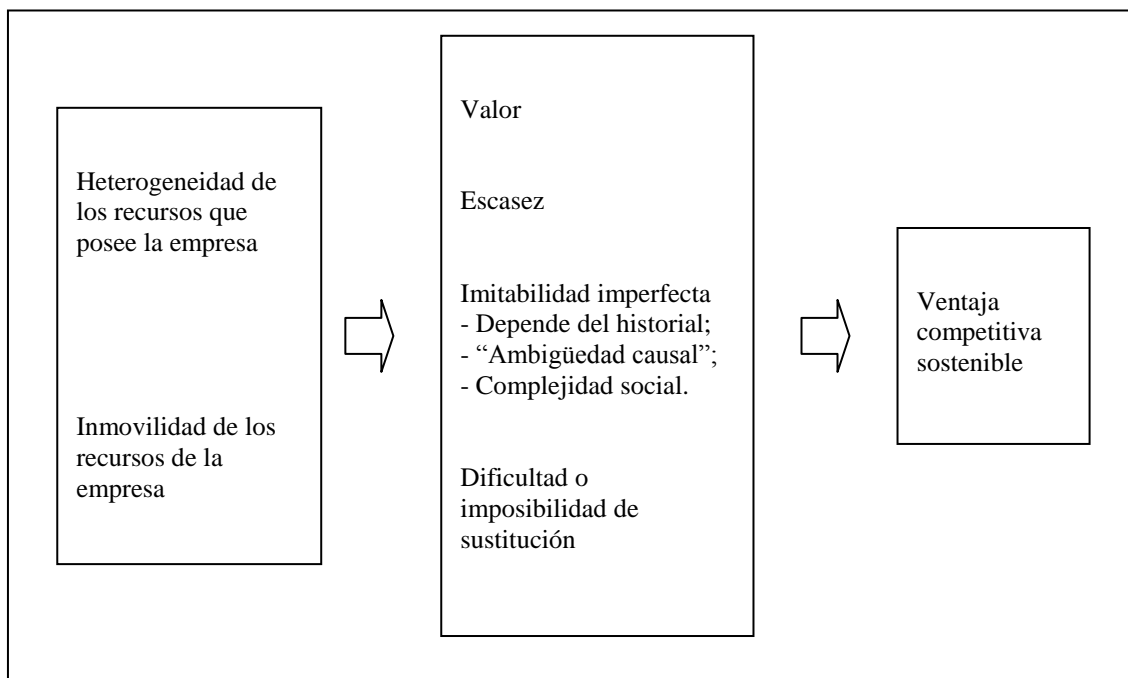


Figura 3.6 – Recursos de la empresa y ventaja competitiva sostenible

Fuente: Díez de Castro, E., 2005.

III.5.4 La Teoría de los Recursos y Capacidades y la formulación estratégica de las empresas

La Teoría de los Recursos y Capacidades ha supuesto un profundo cambio en la forma de analizar y entender la formulación estratégica de una empresa. Observando un determinado sector económico, cada empresa presenta características diferentes debido a su diferente dotación de recursos y capacidades. Por eso, cada empresa va a intentar explotar las diferencias (ventajas) que posee en relación a sus competidores. Así, cada firma va a procurar adoptar la estrategia que mejor se adapte a las características únicas de sus recursos y

CONSIDERACIONES TEÓRICAS

capacidades para, de esta forma, obtener ventajas competitivas. Para ello, resulta esencial detectar cuáles son los “activos estratégicos” susceptibles de ofrecer a la empresa una ventaja competitiva sostenible:

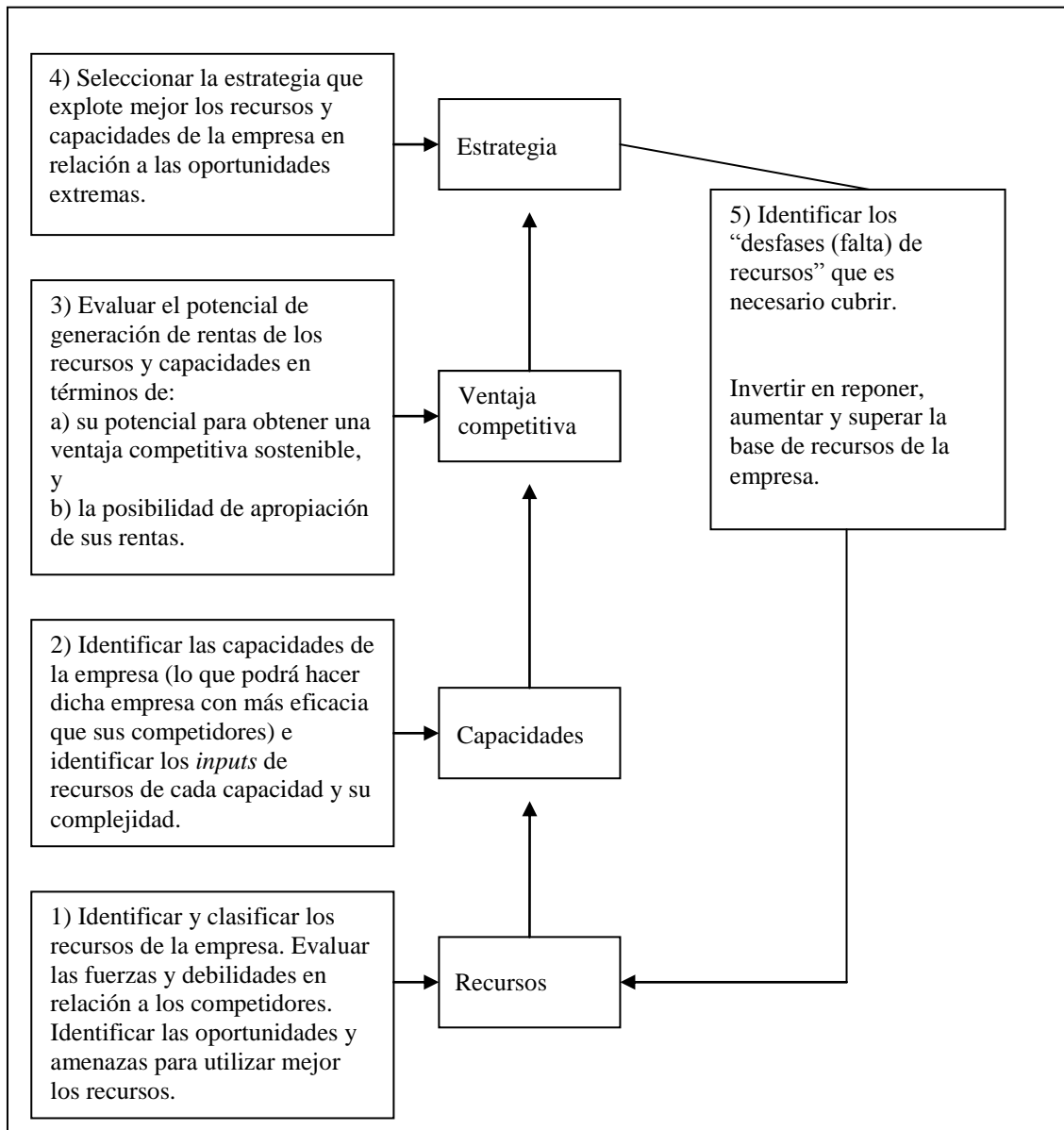


Figura 3.7 - La Teoría de los Recursos y Capacidades y la formulación estratégica

Fuente: Díez de Castro, 2005.

III.5.5 Alianzas estratégicas/cooperación

Se puede encontrar un punto común entre la Teoría de los Recursos y Capacidades y la Teoría de los Costes de Transacción. Ambas abordan la posibilidad de que surjan alianzas entre diferentes empresas. Mientras que en la Teoría de los Costes de Transacción estas alianzas

consisten en el establecimiento de relaciones de cooperación o asociación con objeto de evitar los costes de transacción por medio de una armonización de los objetivos de las empresas que se encuentran relacionadas por una transacción frecuente o repetida, en la Teoría de los Recursos y Capacidades este establecimiento de relaciones de cooperación consiste en la creación de alianzas estratégicas que permitan a las empresas implicadas el acceso a recursos o capacidades que le permitan mantener u obtener ventajas competitivas. Muchas veces estos recursos no están disponibles en el mercado, ni pueden ser obtenidos internamente, pudiendo ser alcanzados por las empresas únicamente a través de alianzas estratégicas. En este caso, la cooperación representa una vía que las empresas pueden adoptar para obtener recursos que de otra forma no podrían conseguir, o hacerlo con dificultad, y/o combinar estos nuevos recursos con los ya existentes en la firma con objeto de mantener o crear una ventaja competitiva (Martín, J. y Sánchez, M., 2007). Tal como la Teoría de los Costes de Transacción, la Teoría de los Recursos y Capacidades intenta justificar la existencia de acuerdos de cooperación entre diferentes empresas.

III.5.6 Aplicación de la Teoría de los Recursos y Capacidades al sector del automóvil (conclusiones)

A través de la observación y el análisis de la industria del automóvil, es posible aplicar la Teoría de los Recursos y Capacidades en diversos aspectos. Los fabricantes poseen numerosos recursos con valor, escasos y difíciles de imitar o sustituir, lo que les proporciona capacidades y, por consiguiente, la obtención de ventajas competitivas. No obstante, es en el aspecto relacionado con la cooperación y/o formación de alianzas estratégicas donde este marco teórico presenta un mayor interés. Las relaciones de cooperación/asociación que se establecen entre los fabricantes y sus proveedores permiten a los fabricantes (así como a los proveedores) acceder a recursos que, a través de su combinación con los recursos ya existentes, permitirán la obtención de mayores capacidades y ventajas competitivas. Las “ingenierías simultáneas” que se derivan de la cooperación/asociación entre fabricantes y proveedores facilitan a los constructores el acceso a recursos esencialmente de cariz tecnológico, y esenciales a nivel de procesos de fabricación.

También se observa la formación de alianzas estratégicas celebradas entre diferentes fabricantes, que implican su acceso a recursos que, de otra forma, no estarían a su alcance. Un ejemplo en Portugal es el caso de AutoEuropa. En el momento de su creación, esta fábrica,

CONSIDERACIONES TEÓRICAS

localizada en Palmela, al sur de Lisboa, consistía en una *joint-venture* entre dos fabricantes de gran dimensión a nivel mundial: Ford Motor Company y Volkswagen AG. Los motivos subyacentes a la celebración de esta alianza estratégica entre dos fabricantes competidores remitían a la producción y comercialización de un vehículo único, con el nombre de código VX-62 que, no obstante, se dividiría en dos modelos, Ford Galaxy y Volkswagen Sharan, destinados a competir en el mercado de los MPV (*“Multi-Purpose Vehicle”*). La integración de ambas empresas debió afrontar algunas dificultades debido a las diferentes culturas organizacionales. Ford es una empresa norteamericana, mientras que Volkswagen tiene nacionalidad alemana. Ford posee recursos a nivel de las relaciones industriales, producción y contabilidad, mientras que Volkswagen cuenta con recursos a nivel de ingeniería, control de calidad, logística y finanzas (Lima, P., 1996). Esta alianza permitió el acceso mutuo de los fabricantes a los recursos de su socio estratégico (aunque circunscritos al sector específico relacionado con el desarrollo del VX-62), y generó capacidades que implicaron la obtención de ventajas competitivas a nivel de la concepción, producción y ventas de MPV's.

En relación a la venta de automóviles nuevos, los contratos de concesión celebrados entre los fabricantes y los proveedores suponen un recurso dominado por estos últimos. Son un activo que les permite comercializar y representar la marca del fabricante, además de beneficiarse de apoyos por parte de los constructores, tales como el acceso a acciones de formación llevadas a cabo por los fabricantes (acceso a la información). La utilización de estos contratos, combinada con los demás recursos con los que eventualmente ya cuentan los concesionarios, implicará la obtención de ventajas competitivas en el mercado de la venta de automóviles nuevos.

III.6 LA TEORÍA DE LAS CAPACIDADES DINÁMICAS

La Teoría de los Recursos y Capacidades presenta una justificación, basada en los recursos y capacidades o competencias en manos de una determinada empresa, para la creación de ventajas competitivas en el seno de un determinado sector, en relación a las empresas competidoras. No obstante, se observa que algunas grandes compañías como IBM, Texas Instruments, Philips y otras, que adoptan estrategias “basadas en los recursos”, donde se observa la acumulación de activos relacionados con aspectos relacionados con la alta tecnología, y salvaguardados por barreras de propiedad intelectual, como es el caso de las

patentes, no siempre logran conservar una ventaja competitiva significativa y sostenida (Teece, D., Pisano, G. y Shuen, A., 1997; Díez de Castro, E., 2005). La cuestión central que se plantea es que estas empresas se enfrentan a un escenario en el que predominan grandes y rápidos cambios. En sectores caracterizados por la alta tecnología, tales como la producción de software, ordenadores, gestión de la información, etc., el valor (utilidad) asociado a los recursos y capacidades en un determinado momento del tiempo va a disminuir tendencialmente. Los recursos controlados por una empresa en un determinado momento del tiempo no son, por sí mismos, suficientes para el mantenimiento de una ventaja competitiva de largo plazo (Glavas, A. y Mish, J., 2015). La obtención de una ventaja competitiva de largo plazo se apoya en la creación, obtención y desfase de capacidades dinámicas que conducirán a un proceso permanente de reconfiguración de los recursos y capacidades existentes en una empresa (Wu, Q., He, Q. y Duan, Y., 2013). Los recursos y capacidades estratégicos van siendo permanentemente sustituidos por otros al ritmo de los cambios, extremadamente rápidos, que se producen en variables externas. Por eso, fue necesario crear un nuevo paradigma que explicara la obtención y el mantenimiento de ventajas competitivas en un escenario caracterizado por un elevado ritmo de cambio. La Teoría de las Capacidades Dinámicas (*Dynamic Capabilities View*) surge, en realidad, no tanto en oposición a la Teoría de los Recursos y Capacidades, sino como complemento o extensión de ésta (Bitar, J. y Somers, W., 2004).

Un escenario de rápidos cambios se identifica a través de las siguientes características (Teece, D., Pisano, G. y Shuen, A., 1997; Díez de Castro, E., 2005):

- Mundo schumpeteriano de competitividad basada en la innovación;
- Rivalidad precio/desempeño;
- Aumento de las rentas;
- Destrucción creativa de las competencias y capacidades existentes.

Las empresas que logran la obtención de ventajas competitivas en un escenario dinámico de permanente cambio, y que se benefician del consiguiente retorno, son aquellas que demuestran una mayor capacidad de respuesta, ritmo de innovación y sustitución permanentes de sus competencias (Teece, D., Pisano, G. y Shuen, A., 1997); es decir, son aquellas que poseen capacidades dinámicas. Estas firmas poseen recursos que les permiten la obtención de capacidades (a través de su utilización). La ventaja competitiva que se deriva de ello implicará

CONSIDERACIONES TEÓRICAS

un retorno para la firma. La existencia de las ya mencionadas capacidades dinámicas lleva a la inversión y obtención de activos o recursos diferentes a los que ya posee la firma, dado que, debido al intenso ritmo de cambio de los factores que caracterizan el mercado, las necesidades son diferentes en puntos del tiempo distintos. La utilización de los nuevos recursos (nuevas capacidades adaptadas a la nueva situación) implica el mantenimiento de las ventajas competitivas y, por consiguiente, un retorno mayor. De esta forma, se puede constatar que existe un “ciclo de retorno derivado de la existencia de capacidades dinámicas”.

III.6.1 El origen de las capacidades dinámicas

Este marco teórico fue formalmente consolidado como paradigma explicativo de las diferencias observadas entre las diferentes empresas pertenecientes al mismo mercado en 1997 por David J. Teece, Gary Pisano y Amy Shuen. Sus antecedentes tienen origen en los estudios de Edith Penrose durante la década de 50. La investigación científica en el campo de la estrategia empresarial que se produjo a comienzos de los años 80, especialmente a través del ya citado Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter, que privilegia elementos externos como factores de afectación y diferenciación entre el retorno y la estructura de mercado relativos a diferentes sectores económicos. La Teoría de los Recursos y Capacidades, originaria de la investigación llevada a cabo por Birger Wernerfelt en los años 80 considera, como ya fue mencionado, que las ventajas competitivas proceden de la dotación de recursos escasos, valiosos, inimitables y no sustituibles, y su utilización (capacidades) (Bitar, J. y Somers, W., 2004). Este abordaje no enfatiza, sin embargo, en especial los factores externos (mercado) y las situaciones de rápidos cambios (entorno). Tal como en la Teoría de los Recursos y Capacidades, donde estos son internos a la organización, también en el enfoque basado en las capacidades dinámicas, su desarrollo también supone un proceso interno a la organización (Pedron, C. y Caldeira, M., 2008).

III.6.2 La definición de Capacidad Dinámica

Una empresa puede acumular una gran cantidad de activos tecnológicos valiosos sin lograr obtener ventajas útiles, o sea, que le permitan alcanzar una ventaja competitiva. Esto sucede, tal y como fue indicado, debido a la existencia de un fuerte ritmo de cambio. La existencia de capacidades dinámicas, que consisten en la habilidad para alcanzar nuevas formas de ventaja competitiva sostenible (Díez de Castro, E., 2005), representa así un factor crítico de éxito.

Las capacidades dinámicas consisten en la habilidad de una empresa para integrar sus recursos, sus capacidades y sus competencias internas y externas en escenarios de rápidas transformaciones en el entorno que la rodea como forma de mantener una ventaja competitiva sostenible (Wang, C. y Ahmed, P., 2007). Así, éstas reflejan la habilidad de una organización de cara a alcanzar nuevas e innovadoras formas de ventaja competitiva dada su evolución y posición en el mercado” (Teece, D., Pisano, G. y Shuen, A., 1997). Para la obtención y mantenimiento de ventajas competitivas en un ambiente de constante cambio, donde es difícil determinar la naturaleza futura de la competitividad y de los propios mercados, es necesaria la renovación de las competencias existentes en la empresa de acuerdo con los cambios observados a nivel del medio que la rodea (Teece, D., Pisano, G. y Shuen, A., 1997).

Así, podemos considerar las capacidades dinámicas como herramientas utilizadas en la manipulación de las configuraciones con vista a la creación de nuevos recursos (Jones, O., Ghobadian, A., O’Regan, N. y Antcliff, V., 2013).

III.6.3 Aplicación de la Teoría de las Capacidades Dinámicas al sector del automóvil (conclusiones)

El liderazgo internacional de la industria del automóvil presenta cuatro momentos temporales distintos. En primer lugar, fue conquistado por Ford (EE.UU.) alrededor de 1908 a través de la implementación de un nuevo sistema de producción, la producción en masa, que sustituyó a los sistemas de producción artesanal que estaban en vigor hasta entonces. Esta filosofía productiva, también conocida como “fordismo”, consistía en la estandarización de todo el sistema productivo y de la producción de todos los componentes de los vehículos (modelo Ford T), acompañada por una política de integración vertical casi total de los proveedores. Los operadores poseían un grado de formación relativamente poco elevado, pues su trabajo se limitaba a la ejecución de una tarea específica y repetida. Este proceso permitió a Ford la obtención de ventajas competitivas y, por consiguiente, un elevado nivel de retorno. La producción en masa consiste en un proceso orientado al producto, donde la obtención de economías de escala aparece como factor clave.

A finales de los años 20, se produjo un cambio en el liderazgo mundial de la industria del automóvil. La General Motors (EE.UU.), a través de la gestión llevada a cabo por Alfred

CONSIDERACIONES TEÓRICAS

Sloan, introdujo nuevas técnicas y procesos organizativos que vinieron, en cierto modo, a completar y modificar ciertos aspectos de la producción en masa. Este nuevo modelo (“sloanista”) consiste en una descentralización del aparato productivo, y en la adaptación a la aparición de una demanda cada vez más exigente en términos de diversidad del producto.

Durante la década de 1950, los fabricantes europeos asumieron el liderazgo mundial del sector. Este hecho se debió tanto a motivos económicos (costes de producción más bajos y políticas de apertura al comercio externo), como a la propia capacidad que las empresas europeas demostraron a nivel de innovación.

En Japón surgió, entre tanto, una nueva filosofía de producción, la producción flexible o ajustada (*lean production*). La demanda mundial se hacía más exigente en términos de diversidad y calidad. Era necesario flexibilizar el proceso productivo, orientándolo al cliente, sin aumentar los costes de producción y manteniendo los beneficios derivados de las economías de escala. Este proceso implicó el surgimiento de nuevas tecnologías en que la flexibilización asumía un papel esencial. Era necesario satisfacer las necesidades impuestas por el cliente. La mano de obra adquirió un elevado grado de especialización, y la integración vertical fue siendo sustituida por una filosofía de subcontratación y establecimiento de estrechas relaciones de colaboración con los proveedores (Lima, P., 1996).

Sin embargo, actualmente el liderazgo mundial del sector ya no se encuentra de una forma tan clara en manos de las firmas japonesas, dado que la filosofía de producción flexible o ajustada ha pasado a ser adoptada de forma global.

Hay que subrayar aquí el hecho de que el liderazgo, en lo que se refiere a la industria del automóvil, tiene origen en una ventaja competitiva poseída por la empresa, o empresas, que mejor se han adaptado a cambios producidos en el mercado, especialmente aquellos que atañen a las características de la demanda. La innovación y la existencia de capacidades dinámicas son factores clave para la obtención de ventajas competitivas sostenible y, por consiguiente, en la obtención de una posición de liderazgo en el sector.

En lo que concierne al sector de la venta de automóviles nuevos, los concesionarios que poseen tanto recursos y capacidades que les permitan obtener ventajas competitivas, como capacidades dinámicas que les proporcionen un elevado grado de adaptabilidad a los cambios

que tienen lugar en el medio, van a obtener ventajas competitivas y, por consiguiente, un nivel de retorno más elevado que sus competidores. Como ejemplo de ello pueden señalarse las modificaciones en la legislación y también en la demanda. Tal como ya ha sido afirmado, el sector del automóvil está atravesando, a nivel mundial, una grave crisis causada por una disminución de la demanda. La legislación fue modificada en 2002 con la entrada en vigor del Reglamento n° 1400/2002, siendo sustituido en mayo de 2010 por un nuevo marco legislativo (el Reglamento n° 330/2010, que entró en vigor el 1 de junio de 2010). La obtención y el mantenimiento de ventajas competitivas están así fuertemente relacionadas con la capacidad y el ritmo de innovación, y con la capacidad y el ritmo de sustitución de los recursos y de las competencias existentes, o sea, con las capacidades dinámicas de las empresas.

III.7 MODELOS CONCEPTUALES Y PLANTEAMIENTO DE HIPÓTESIS

Considerando el sector de la venta de automóviles nuevos, es posible, a través de una conjunción integrada de los marcos teóricos presentados, y teniendo en cuenta la realidad del sector, construir dos modelos teórico donde se establezcan relaciones causales entre diversas variables, así como apoyar esas relaciones en hipótesis de investigación.

En primer lugar, son aquí presentadas representaciones esquemáticas que relacionan los presupuestos del Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter con los otros marcos teóricos analizados. En segundo lugar, y con base en estos esquemas, se procede a la construcción de dos modelos teóricos aplicados al sector de la venta de automóviles nuevos, al tiempo que se presentan las hipótesis, basadas en la teoría, que lo soportan.

III.7.1 Conjunción integrada del Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter con las Teorías de los Recursos y Capacidades y de las Capacidades Dinámicas

En este caso, el acento se pone en una fuerza “horizontal” determinante de la competitividad: la amenaza de entrada de nuevas empresas:

CONSIDERACIONES TEÓRICAS

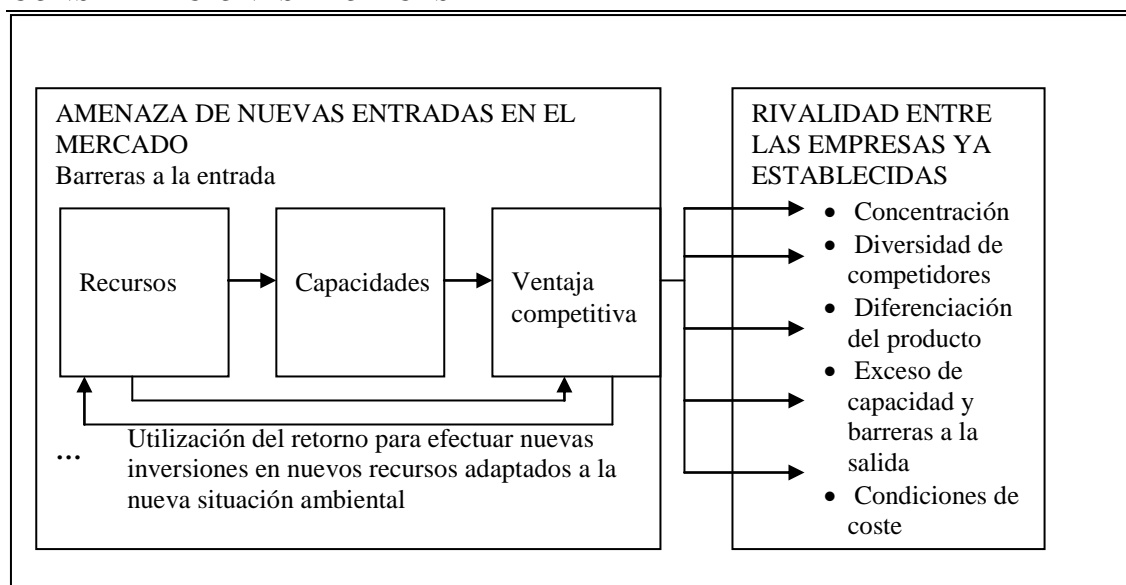


Figura 3.8 – Conjunción del Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter con las Teorías de los Recursos y Capacidades y Capacidades Dinámicas

Tanto la existencia de recursos en posesión de las empresas establecidas, como las capacidades (utilización de los recursos), así como la ventaja competitiva que generan, constituyen barreras a la entrada de nuevas empresas en el mercado. Por ejemplo, la experiencia es un recurso que las potenciales nuevas empresas no poseen. Las barreras a la entrada impiden el aumento del número de firmas en el mercado y este hecho, a su vez, afectará a los factores que caracterizan el nivel de rivalidad entre las empresas ya establecidas: concentración, diversidad de competidores, diferenciación del producto, exceso de capacidad y barreras a la salida y las condiciones de costes.

En el caso de que las empresas posean capacidades dinámicas que les permitan el mantenimiento de una ventaja competitiva en un ambiente de rápida transformación, el retorno generado gracias a estas capacidades implicará la renovación de las competencias y una inversión en nuevos recursos adecuados a la nueva situación ambiental.

III.7.2 Construcción de un modelo conceptual teórico (Modelo 1) y planteamiento de hipótesis de investigación

Como ya fue indicado, este modelo utiliza como marcos teóricos la Teoría de los Recursos y Capacidades y la Teoría de las Capacidades Dinámicas. La variable independiente consiste en el nivel de satisfacción atribuido por los encuestados a un escenario legislativo alternativo

(considerando los cinco escenarios legislativos considerados en el estudio llevado a cabo por Andersen) en relación a la legislación actualmente vigente. Se parte del presupuesto de que esta variable capta el “valor percibido” del contrato de concesión (como recurso). Cuanto menor sea este nivel de satisfacción atribuido con respecto a un escenario alternativo, mayor será el nivel de satisfacción con respecto a la legislación actualmente en vigor, y mayor será el valor “percibido” atribuido por el encuestado al contrato de concesión del que es titular. Como variable dependiente se considera el desempeño (“performance”) o, en términos individuales, el nivel de cumplimiento de los objetivos (resultados) alcanzado por un determinado punto de ventas de automóviles nuevos:

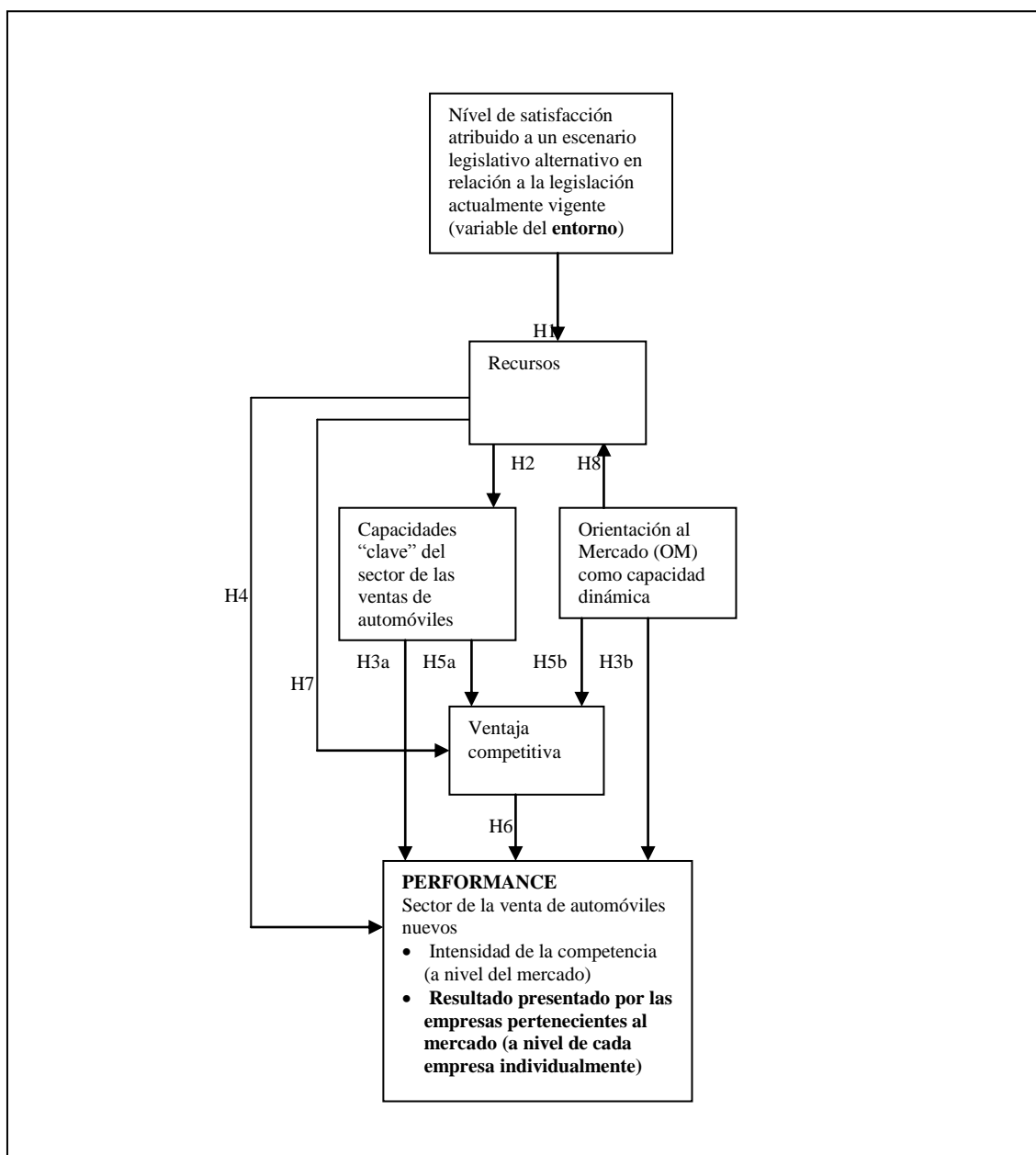


Figura 3.9 – Representación simplificada y esquemática del Modelo 1

Considerando este valor “percibido” del contrato de concesión desde el punto de vista de los encuestados en el momento de su firma, o “nivel de satisfacción” en relación a la legislación vigente (un factor del entorno), también se podrá señalar que, desde el punto de vista de los concesionarios y en el momento de la celebración de un contrato de concesión (consistiendo éste en un **recurso** de la empresa), cuanto más “atractiva” sea la legislación desde el punto de vista del concesionario y menos permisiva desde el punto de vista del fabricante, mayor valor tendrá este acuerdo para el concesionario (en combinación con los demás recursos de los que dispone). La combinación/utilización de los recursos que posee el punto de venta dará origen a sus **capacidades** (Teoría de los Recursos y Capacidades) o habilidades (Martín, J. y Sánchez, M., 2007). Las capacidades se dividen en: capacidades “clave” del sector de las ventas de automóviles nuevos, y capacidades dinámicas aquí representadas por el ejemplo de la Orientación al Mercado (OM) como una capacidad dinámica. La Orientación al Mercado se puede dividir en tres etapas: generación de inteligencia de mercado (recogida de información relevante), diseminación de la inteligencia (información) y respuesta al mercado (Taufel, A., 2004). Las capacidades dinámicas, en este caso la Orientación al Mercado como ejemplo adoptado de una de las capacidades dinámicas existentes, permitirán al punto de venta automóvil mantener una ventaja competitiva sostenible (Díez de Castro, E., 2005) a lo largo del tiempo, pues ésta permitirá la generación de un mayor retorno, y la habilidad a la hora de aplicar ese retorno en nuevos recursos adecuados a la situación o entorno presente o previsible en el futuro próximo (Teoría de las Capacidades Dinámicas). Las capacidades/habilidades generarán una ventaja competitiva y, por consiguiente, un mayor retorno (Teoría de los Recursos y Capacidades).

La Orientación al Mercado, una vez que tiene como objetivo la captación de información (generación de inteligencia de mercado) con vista a comprender las necesidades actuales y futuras de los clientes, así como los factores pertenecientes al entorno que pueden afectarlas, la diseminación de la información (inteligencia de mercado) de forma que sea facilitada e integrada por todos los departamentos pertenecientes a las diferentes áreas funcionales que componen una organización, y la respuesta al mercado (González, L., Vijande, M. y Casielles, R., 2001). Se trata, así, de un proceso iterativo con carácter reactivo y acentuadamente adaptativo, que puede ser denominado “Orientación Proactiva hacia el Mercado” (Narver, J., Slater, S. y MacLachlan, D., 2004; Bichueti, R. Battistella, L., 2011). Las tres dimensiones

subyacentes a este modelo de Orientación al Mercado fueron propuestas y desarrolladas por Kohli, A. y Jaworski, B. (1990).

La información de mercado desempeña un papel principal en la Orientación al Mercado. Los Sistemas de Información (SI) consisten en una herramienta fundamental de la gestión de las empresas en un ambiente de incertidumbre, volatilidad y rápido cambio. La captación y diseminación de información sobre los clientes (necesidades, preferencias –y la alteración de ellas–, nivel de satisfacción, etc.), sobre los competidores (estrategias, fuerzas y debilidades, potenciales nuevos competidores, etc.), sobre (en el caso de que exista) el cliente intermedio o distribuidor, y sobre el entorno (impacto sobre el cliente final, impacto sobre los distribuidores, oportunidades y amenazas, etc.) representan los factores “clave” que van a permitir que una organización produzca una respuesta adecuada (Camino, J., 1999). También hay que destacar, en el caso particular del sector de las ventas de automóviles nuevos, el papel de la información sobre los fabricantes. Aunque ésta no sea directamente mencionada en la literatura, funciona como un **factor del entorno** (González, L., Vijande, M. y Casielles, R., 2002) bastante relevante. En el caso específico del sector objeto de análisis, y dado que los concesionarios funcionan como un canal de distribución de los vehículos producidos por los fabricantes representando sus marcas, es extremadamente importante la información acerca de estos con vista a mejorar el nivel de satisfacción de las necesidades presentes y futuras de los fabricantes: información acerca de la variación de precios designados por los fabricantes, información acerca de nuevos productos que vayan a ser comercializados en el futuro por los fabricantes y por sus directos competidores, información acerca de la tecnología presente y la que será desarrollada en el futuro, información acerca de las características de los vehículos, información acerca de nuevos métodos de mantenimiento y reparación a adoptar por el taller, etc.

III.7.3 Las hipótesis de investigación en las que se basa el Modelo 1

Las relaciones establecidas entre las variables consisten en hipótesis de investigación, que deberán ser testadas a través del cuestionario:

H1) Una legislación más “atractiva” con respecto a los contratos de concesión celebrados con un fabricante induce un aumento del “valor percibido del contrato” una vez que éste supone un recurso desde el punto de vista de los concesionarios. De existir un mayor nivel de

CONSIDERACIONES TEÓRICAS

satisfacción en relación a la legislación que regula la venta de automóviles nuevos, el nivel de satisfacción atribuido a los recursos disponibles en el punto de venta será más elevado.

H2) Las empresas con un mayor nivel de satisfacción en relación al stock de recursos disponibles presentará también un mayor nivel de satisfacción con respecto a sus capacidades (en este caso, capacidades “clave” referentes al sector de las ventas de automóviles nuevos), una vez que éstas consisten en las habilidades adquiridas a través de la utilización de los recursos. Esta hipótesis se basa en los presupuestos de la Teoría de los Recursos y Capacidades.

H3a) Un mayor nivel de satisfacción en relación a las capacidades “clave” referentes al sector de las ventas de automóviles nuevos implica un mejor Desempeño (*Performance*). Esta hipótesis se basa en los presupuestos de la Teoría de los Recursos y Capacidades.

H3b) Un mayor nivel de capacidades dinámicas (aquí representadas por la Orientación al Mercado) implican un mejor desempeño. Esta hipótesis se basa en los presupuestos de la Teoría de los Recursos y Capacidades.

H4) Un mayor nivel de satisfacción en relación a los recursos raros, con valor, inimitables y no sustituibles disponibles en el punto de venta implica la obtención de un mejor desempeño a las empresas (punto de venta) que los poseen. Esta hipótesis se basa en los presupuestos de la Teoría de los Recursos y Capacidades.

H5a) Las capacidades “clave” referentes al sector de las ventas de automóviles nuevos generan ventajas competitivas. Esta hipótesis se basa en los presupuestos de la Teoría de los Recursos y Capacidades.

H5b) Las capacidades dinámicas (aquí representadas por la Orientación al Mercado) generan ventajas competitivas. Esta hipótesis se basa en los presupuestos de la Teoría de los Recursos y Capacidades.

H6) Una empresa que posee una ventaja competitiva genera un mejor desempeño, dado que presenta un posicionamiento más fuerte en relación a sus competidores. Esta hipótesis se basa en los presupuestos de la Teoría de los Recursos y Capacidades.

H7) El nivel de satisfacción con respecto a la combinación de recursos raros, valiosos, inimitables y no sustituibles poseídos por las empresas son una fuente de ventaja competitiva. Esta hipótesis se basa en los presupuestos de la Teoría de los Recursos y Capacidades.

H8) Una ventaja competitiva sostenible generará un mayor retorno, que será invertido en nuevos recursos **adecuados a la nueva realidad** o al nuevo entorno, en permanente cambio, o incluso al entorno que se prevé exista en el futuro. La validación de esta hipótesis depende del hecho de que la empresa posee capacidades dinámicas (aquí representadas por la Orientación al Mercado) de adaptación permanente a nuevas condiciones externas e internas. Esta hipótesis se basa en los presupuestos de la Teoría de las Capacidades Dinámicas.

III.7.4 Conjunción integrada del Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter con las Teorías de la Agencia y de los Costes de Transacción

En relación al modelo de las Cinco Fuerzas de Porter, y como ya fue mencionado, las fuerzas determinantes de la competitividad “verticales” consisten en el poder de negociación de los proveedores y en el poder de negociación de los compradores. Ambos actores económicos establecen relaciones verticales, apoyadas en transacciones entre ellos. Su poder de negociación determina el nivel de competitividad y rentabilidad de las empresas pertenecientes al sector. Existe un punto en común entre los diferentes marcos teóricos considerados: las transacciones efectuadas, soportadas por contratos de concesión (entre fabricantes y concesionarios), o contratos de agencia (entre concesionarios y agentes de venta local). En el siguiente diagrama esquematizamos esta situación:

CONSIDERACIONES TEÓRICAS

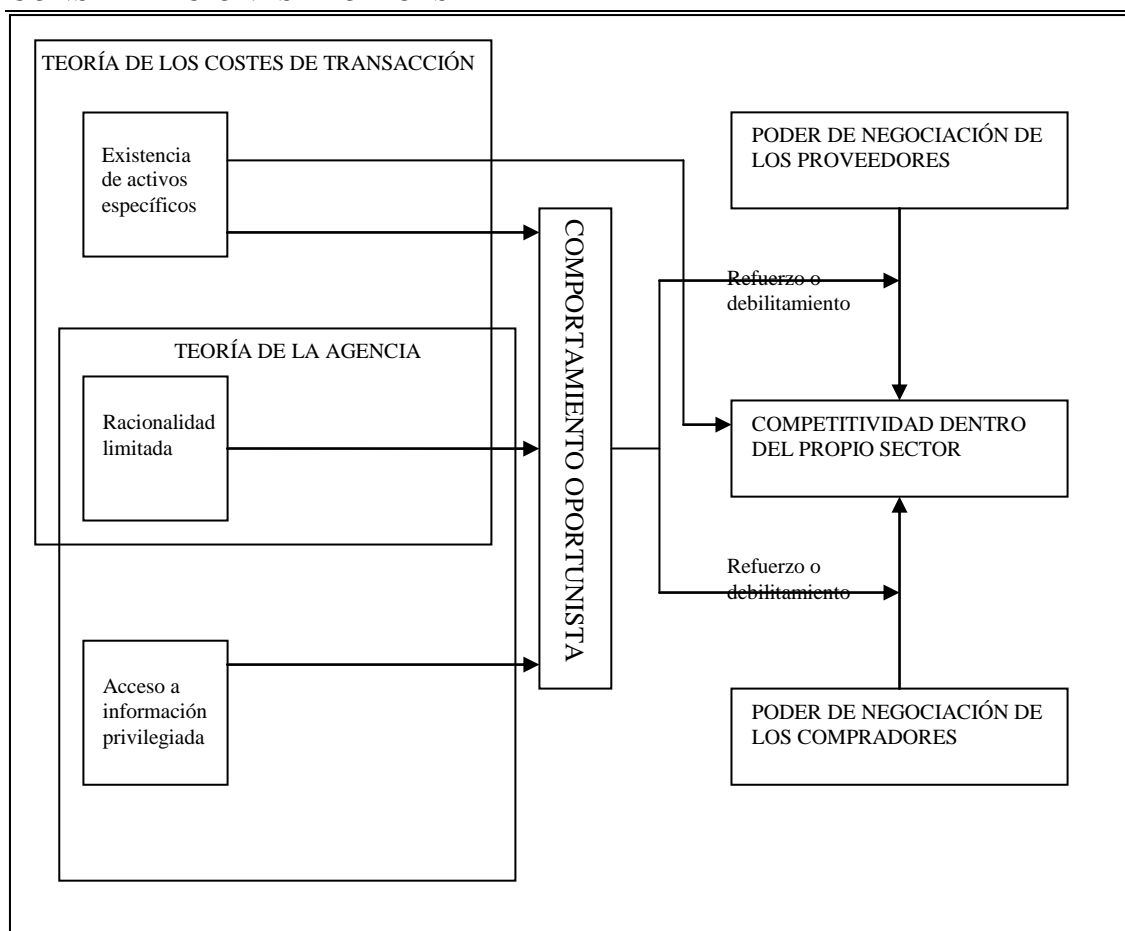


Figura 3.10 – Conjunción del Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter con las Teorías de los Costes de Transacción y Agencia

La existencia de activos específicos en posesión de una de las partes implicadas en la transacción puede originar un comportamiento oportunista presentado por la otra parte. La racionalidad limitada (factor de limitación humana) implica la existencia de dificultades de evaluación del desempeño y construcción de contratos que consideren todos los casos posibles, lo que puede generar, en ciertos casos, comportamientos oportunistas. El acceso a información privilegiada podrá incitar también a que se produzcan comportamientos oportunistas. Por su parte, un eventual comportamiento oportunista implicará el refuerzo o el debilitamiento del poder de negociación de los proveedores (fabricantes) frente a los concesionarios, y/o del poder de negociación de los concesionarios frente a los compradores (clientes y agentes), afectando a la competitividad interna al sector y la rentabilidad de las empresas que lo constituyen. Una inversión en activos específicos implica la aparición de la “casi renta” asociada a costes parcial o totalmente hundidos o irrecuperables (*sunk costs*). Este hecho supone una barrera a la salida, afectando así la competitividad dentro del propio sector.

III.7.5 Construcción de un modelo conceptual teórico (Modelo 2) y planteamiento de hipótesis de investigación

Este modelo utiliza como marcos teóricos la Teoría de los Costes de Transacción y la Teoría de la Agencia. La variable independiente también es, en este caso, una variable del entorno referente a una característica de la legislación. Como ya fue mencionado, antes de la entrada en vigor del Reglamento (CE) nº 1400/2002, los concesionarios disponían del poder de impedir que un concesionario con el que hubieran celebrado un contrato de concesión pudiesen celebrar futuramente contratos con otras marcas. Así, la variable independiente está definida como “Tipo de Contrato” o “Tipo de Relación” fabricante/concesionario (exclusividad vs. multimarca). Como variable dependiente se considera el Desempeño o *Performance* o, a nivel individual, el nivel de cumplimiento de los objetivos (resultados) alcanzado por un determinado punto de ventas de automóviles nuevos (tal como en el Modelo 1). Las cuestiones relativas a la existencia de activos específicos y a la racionalidad limitada son abordadas por la Teoría de los Costes de Transacción. La racionalidad limitada, así como la posibilidad de acceso a información privilegiada, son abordadas en la Teoría de la Agencia:

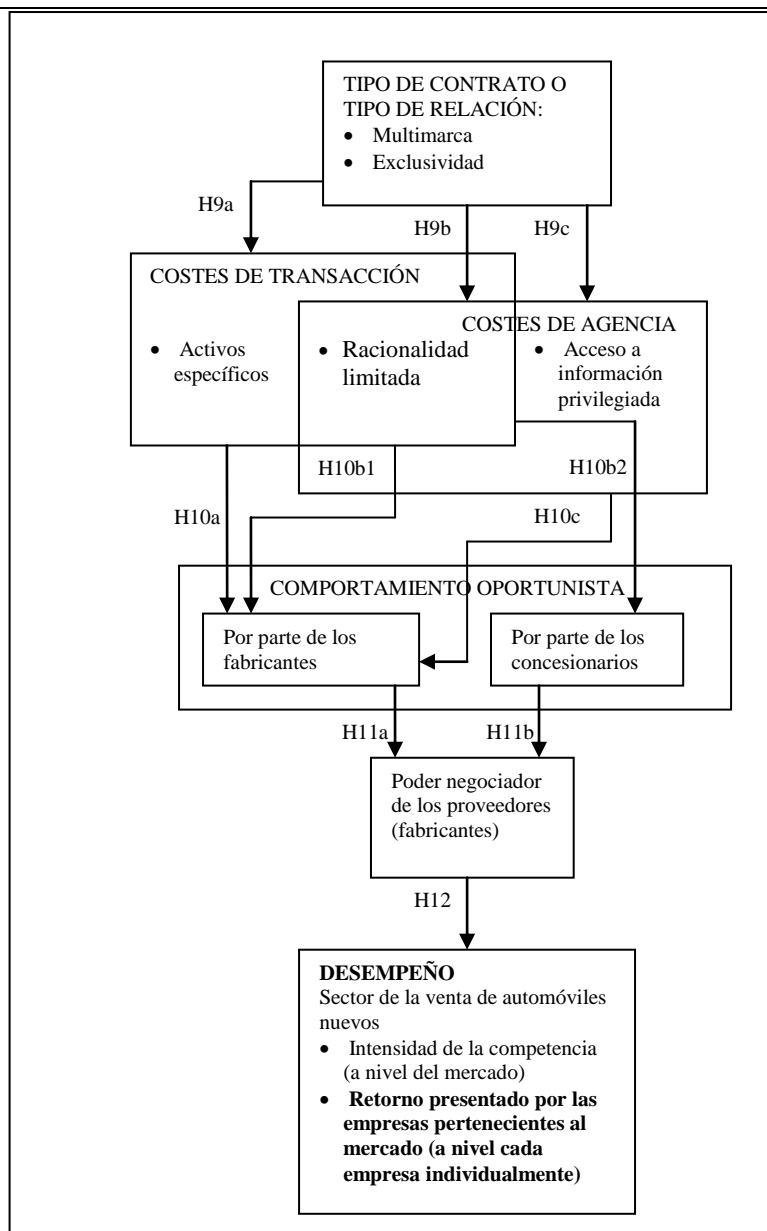


Figura 3.11 – Representación simplificada y esquemática del Modelo 2

III.7.6 Las hipótesis de investigación en las que se basa el Modelo 2

H9a) Las inversiones realizadas por una empresa titular de varios contratos de concesión (es decir, que representa y comercializa más de una marca), presentan un menor nivel de especificidad. Debido a la experiencia adquirida a través del contacto con diferentes marcas, la empresa desarrolla una mayor habilidad a la hora de adaptar sus activos a usos alternativos, o sea, a la comercialización y representación de diferentes marcas.

H9b) Debido a la existencia de un escenario de racionalidad limitada, en una empresa titular de más de un contrato de concesión existe una menor facilidad para evaluar su desempeño. Esto implicará mayores costes pues la propia empresa, o un evaluador externo (una empresa de consultoría al servicio del fabricante, o de la propia empresa) deberá obligatoriamente recurrir a instrumentos de evaluación más complejos, como pueda ser el ejemplo de la contabilidad analítica.

H9c) Un concesionario que ya disponga de contratos de concesión con otras diferentes marcas (multimarca) procurará ser más prudente en relación a la celebración de un nuevo contrato con una determinada marca de automóviles, pues deberá precaverse de la eventualidad de que este nuevo proveedor (fabricante) tenga acceso a la información privilegiada (por ejemplo, información sobre quiénes son sus clientes y sus características, o información que pueda ser confidencial sobre las demás marcas representadas por dicho concesionario).

H10a) Un mayor nivel de especificidad de los activos (*sunk costs* o costes hundidos) implicará un comportamiento oportunista por parte del fabricante. Esta hipótesis se basa en los presupuestos de la Teoría de los Costes de Transacción.

H10b1) Un escenario de racionalidad limitada (característica humana) podrá implicar el surgimiento de un comportamiento oportunista en relación a una de las partes implicadas en la relación vertical, en este caso el fabricante automóvil. La dificultad de evaluar correctamente el desempeño derivado de una determinada transacción y la dificultad de redactar un contrato que considere todas las posibilidades o incidencias son factores determinados por la racionalidad limitada. Esta hipótesis se basa en los presupuestos de la Teoría de los Costes de Transacción.

H10b2) Un escenario de racionalidad limitada (característica humana) podrá implicar el surgimiento de un comportamiento oportunista en relación a una de las partes implicadas en la relación vertical, en este caso el detentor del contrato de concesión. La dificultad de evaluar correctamente el desempeño derivado de una determinada transacción y la dificultad de redactar un contrato que considere todas las posibilidades o incidencias son factores determinados por la racionalidad limitada. Esta hipótesis se basa en los presupuestos de la Teoría de los Costes de Transacción.

CONSIDERACIONES TEÓRICAS

H10c) El acceso a información privilegiada podrá implicar el surgimiento de un comportamiento oportunista por parte del fabricante. Esta hipótesis se basa en los presupuestos de la Teoría de la Agencia.

H11a) En una transacción basada en un contrato de concesión, un posible comportamiento oportunista presentado por una de las partes implicadas, en este caso por parte de los fabricantes, podrá reforzar su poder negociador con respecto a la celebración, renovación y cumplimiento de lo que está estipulado en los contratos de concesión. Esto implicará una menor facilidad de negociación con el fabricante de cara a la celebración, o renovación, de los contratos de concesión. Esta hipótesis se basa en los presupuestos de la Teoría de los Costes de Transacción y de la Teoría de la Agencia.

H11b) En una transacción basada en un contrato de concesión, un posible comportamiento oportunista presentado por una de las partes implicadas, en este caso por parte de los concesionarios, podrá debilitar el poder negociador de los fabricantes con respecto a la celebración, renovación y cumplimiento de lo que está estipulado en los contratos de concesión. Esto implicará una mayor facilidad de negociación con el fabricante de cara a la celebración, o renovación, de los contratos de concesión. Esta hipótesis se basa en los presupuestos de la Teoría de los Costes de Transacción y de la Teoría de la Agencia.

H12) El poder negociador de los proveedores, “medido” aquí por la facilidad o dificultad de negociar con los fabricantes la celebración, o renovación de los contratos de concesión, condiciona tanto la intensidad de la competencia en un determinado sector, como el nivel de rentabilidad de las empresas ya establecidas. Esta hipótesis se basa en los presupuestos del Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter.

CAPÍTULO IV

ESQUEMATIZACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Tras la construcción de los dos modelos teóricos presentados, es necesario adoptar un método de recogida de información que permita, a través de la utilización de herramientas estadísticas, validar o no las hipótesis. La construcción y el lanzamiento de un cuestionario permite la recogida de información útil para alcanzar ese objetivo. En primer lugar, hay que presentar la estructura del cuestionario, así como las variables que busca medir a través de su aplicación a una determinada población. La construcción y el lanzamiento de un cuestionario requiere, al menos, dos pasos intermedios: la validación y el pre-test o prueba piloto. Es fundamental definir cuál es, de hecho, la población encuestada teniendo en cuenta las hipótesis de investigación a testar y la realidad del sector de las ventas de automóviles nuevos en Portugal. Tras la recogida de información y construcción de una base de datos, es necesario pasar a la etapa siguiente: la utilización de herramientas estadísticas que permitan obtener resultados y validar, o no, las hipótesis de investigación.

IV.1 ESTRUCTURA DEL CUESTIONARIO Y DEFINICIÓN DE LAS VARIABLES

El cuestionario se divide en diversos bloques en función de la naturaleza de las preguntas planteadas y el tipo de escala a utilizar. No existen preguntas abiertas y, en casi todos los casos, existen siete (u ocho, cuando se le ofrece al encuestado la posibilidad de escoger la alternativa “No se Aplica”).

IV.1.1 Las variables: “segmento de edad del encuestado”, “nivel de formación del encuestado” y “ubicación del punto de venta”

De cara tan solo a la caracterización de la muestra, en primer lugar se les plantea a los encuestados dos preguntas: acerca de su segmento de edad (variable EDAD) y de su nivel de formación (variable NESCE). En el primer caso se utiliza una escala con siete posibles respuestas, correspondiendo cada una a un diferente intervalo.

ESQUEMATIZACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Pregunta planteada: Indique cuál es su segmento de edad (en años).

Escala (alternativas de respuesta): (1) Inferior a 20; (2) Entre 20 y 30; (3) Entre 31 y 40; (4) Entre 41 y 50; (5) Entre 51 y 60; (6) Entre 60 y 70; (7) Más de 70.

En el caso de la variable NESC se plantea la siguiente pregunta: Indique cuál es su nivel académico. Las posibilidades de respuesta son: (1) Escolaridad obligatoria incompleta; (2) Graduado escolar; (3) Bachillerato; (4) Curso técnico; (5) Diplomatura; (6) Licenciatura; (7) Posgrado o máster.

Para la caracterización de muestra, también se le pregunta al encuestado cuál es la provincia donde se sitúa el punto de venta (variable PROVINCIA). Las hipótesis de respuesta consisten en todas las provincias del país.

A continuación se le pide al encuestado que indique cuál es la marca, o marcas, comercializadas en el punto de venta. Esta pregunta permite la obtención de observaciones para las variables MARCAS y GRUPOS, aparte de servir también para caracterizar a la muestra. La variable MARCAS representa el número de marcas comercializadas en el punto de venta, y permite saber si éste está en exclusividad o es de tipo multimarca. La variable GRUPOS indica el número de grandes grupos de fabricantes representado, en términos de comercialización de marcas, en el punto de venta.

Las posibilidades de respuesta son:

- Abarth, Alfa Romeo, Chrysler, Dodge, Ferrari, Fiat, Fiat Professional, Jeep, Lamborghini, Lancia y Maserati: todas estas marcas pertenecen al grupo Fiat Chrysler Automobiles;
- Audi, Bentley, Porsche, Seat, Skoda, Volkswagen y Volkswagen Comercial: todas estas marcas pertenecen al grupo Volkswagen AG;
- Citroën y Peugeot: estas dos marcas componen el grupo PSA;
- Hyundai y Kia: estas dos marcas componen el grupo Hyundai Kia Automotive Group desde que Kia fue adquirida por Hyundai en 1998;
- BMW, Mini y Rolls Royce: estas marcas pertenecen al grupo BMW AG;
- Mercedes y Smart: estas dos marcas pertenecen al grupo Daimler AG;

- Jaguar y Land Rover: estas dos marcas pertenecen al grupo Tata desde 2008 (antes pertenecían a la marca americana Ford);
- Opel: es una subsidiaria del grupo General Motors Corporation (GM);
- Dacia, Nissan y Renault: estas marcas pertenecen al grupo Renault. Dacia es una marca rumana que en 1999 fue adquirida por Renault, convirtiéndose en subsidiaria de ésta. Todos los puntos de venta Renault en Portugal comercializan también la marca Dacia. Renault participa en el 64,4% del capital de la constructora japonesa Nissan. Juntas forman Renault-Nissan Alliance;
- Toyota y Lexus: ésta última (Lexus) es la marca de los modelos de vehículos de alta gama de Toyota;
- Ford y Mazda: Ford Motor Company es accionista mayoritaria de Mazda Motor Corporation;
- Volvo: esta marca, de origen sueco, fue adquirida en marzo de 2010 por el grupo chino Zhejiang Geely Holdin Group; anteriormente pertenecía a Ford Motor Company;
- También son consideradas en la encuesta otras marcas como: Aixam, Aston Martin, Honda, Izuzu, Lotus, Suzuki y Tesla. Fueron planteadas también otras dos posibilidades de respuesta: otra y otras (en el caso de que sea más de una).

IV.1.2 Las variables: “nivel de satisfacción de un escenario legislativo alternativo con respecto a la legislación vigente”

El nivel de satisfacción de cada uno de los cinco escenarios alternativos, considerados en el anteriormente citado estudio realizado por Andersen, con respecto a la legislación actualmente vigente (Reglamento nº 330/2010) y que reglamenta las ventas de automóviles nuevos en el espacio europeo, da origen a las variables SAT01 a SAT05. Las preguntas planteadas a los encuestados son:

En relación a la venta de **automóviles nuevos**, y al contrario de lo que sucedía con la legislación anteriormente vigente (Reglamento de la CE nº1400/2002 de la Comisión de 31 de julio de 2002), donde los contratos de concesión automóvil deberían ser **o** de distribución exclusiva, donde se atribuye al concesionario un territorio exclusivo de ventas, **o** de distribución selectiva, donde los concesionarios son seleccionados por los fabricantes según

ESQUEMATIZACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

criterios de naturaleza cualitativa (niveles de calidad tanto del producto como del servicio postventa desempeñados) y/o cuantitativa (por ejemplo, volúmenes de ventas alcanzados anualmente), la legislación actualmente en vigor (Reglamento de la UE nº330/2010 de la Comisión de 20 de abril do 2010) dispone que, a partir de la fecha de su entrada en vigor (1 de Julio de 2013), los fabricantes pueden redactar y celebrar contratos de concesión **donde podrá existir una combinación entre distribución exclusiva y distribución selectiva**. Este reglamento, al contrario del que lo precedió, no es específico del sector de la venta de **automóviles nuevos**.

Desde su punto de vista, **considerando el momento en que se toma la decisión de vender automóviles nuevos de una determinada marca, pretendiendo sumarse a la red oficial de ésta, es decir, poniéndose en el lugar de quien desea entrar en el mercado de esa misma marca, y en comparación a la situación en vigor**, diga cómo evalúa los siguientes escenarios:

(SAT01) Existencia únicamente de contratos de concesión donde la distribución es totalmente libre, es decir, según los cuales cualquier concesionario puede pertenecer a la red oficial de una determinada marca siempre que lo desee. Inexistencia de cualquier tipo de imposiciones de carácter cuantitativo y/o cualitativo.

(SAT02) Existencia únicamente de contratos de concesión donde la distribución se basa en la exclusividad territorial, es decir, según los cuales se atribuye al concesionario un territorio exclusivo de ventas, sin que pueda realizar por ejemplo iniciativas publicitarias fuera de este espacio. Los concesionarios son seleccionados por los fabricantes según criterios de carácter cualitativo que pueden diferir de una región a otra.

(SAT03) Existencia únicamente de contratos de concesión donde la distribución es selectiva de carácter cualitativo, es decir, según los cuales los concesionarios son seleccionados por los fabricantes, con objeto de que pertenezcan a su red oficial, según criterios de carácter cualitativo (niveles de calidad ya sea en relación al producto o del servicio posventa desempeñados). No se permite la venta de vehículos **nuevos** a distribuidores que no pertenezcan a la red oficial del fabricante.

(SAT04) Existencia únicamente de contratos de concesión donde la distribución es selectiva, basada tanto en criterios de carácter cualitativo como cuantitativo; es decir, un escenario idéntico al anterior, pero añadiendo la posibilidad de que los fabricantes puedan imponer a los concesionarios exigencias de carácter cuantitativo (por ejemplo, metas relativas a volúmenes de ventas alcanzadas anualmente).

(SAT05) Existencia de contratos de concesión donde la distribución es selectiva, basada tanto en criterios de carácter cualitativo como cuantitativo, pudiendo también los fabricantes imponer a los concesionarios un determinado nivel de exclusividad territorial; es decir, un escenario idéntico al anterior, pero añadiendo la posibilidad de que los fabricantes puedan imponer a los concesionarios de un territorio exclusivo de ventas donde existen algunas restricciones relacionadas con la posibilidad de realizar, por ejemplo, iniciativas publicitarias con vista a la captación de nuevos clientes, fuera de este espacio.

Las alternativas de respuesta son (escala de Likert con siete puntos): (1) Totalmente desfavorable; (2) Muy desfavorable; (3) Algo desfavorable; (4) Indiferente; (5) Algo favorable; (6) Muy favorable; (7) Totalmente favorable.

IV.1.3 Las variables: “recursos”

Las variables relacionadas con los recursos están divididas en tres bloques:

El **primer bloque** se refiere al número de personas que, en el momento en el que fue respondida la encuesta, estaban empleadas en el punto de venta.

La pregunta planteada a los encuestados es la siguiente: Indique el número de personas que actualmente trabajan en este punto de venta.

(REC01) Personal perteneciente al área administrativa.

(REC02) Personal del área técnico/mecánica que desempeña funciones en el (en los) taller(es), en el caso de que el punto de venta posea taller(es) propio(s).

ESQUEMATIZACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

(REC03) Personal del área de ventas y asistencia al cliente.

(REC04) Otros.

Las alternativas de respuesta son: (1) Entre 0 y 5; (2) Entre 6 y 10; (3) Entre 11 y 20; (4) Entre 21 y 30; (5) Entre 31 y 40; (6) Entre 41 y 50; (7) Más de 50; (N/A) No se aplica.

El **segundo bloque** está compuesto tan solo por una pregunta, relacionada con la “edad” o número de años de actividad acumulados del punto de ventas:

(REC05) Indique en qué año inició su actividad este punto de venta.

Las alternativas de respuesta son: (1) Entre 2010 y 2014; (2) Entre 2002 y 2009; (3) Entre 1994 y 2001; (4) Entre 1986 y 1993; (5) Entre 1978 y 1985; (6) Entre 1971 y 1977; (7) Anterior a 1970.

El **tercer bloque**, relacionado con la percepción, u opinión, de los encuestados acerca de los varios recursos disponibles en la empresa se divide en siete sub-bloques: instalaciones (variable REC06), stocks (REC07 y REC08), equipamiento (variables REC09 a REC12), disponibilidad inmediata de medios financieros (REC13), información (REC14 a REC16), experiencia profesional acumulada (REC17 a REC19) y nivel de formación académica del personal (REC20 a REC22). La pregunta planteada es la siguiente:

¿Cuál es el nivel de satisfacción (de las necesidades actuales del punto de venta) en relación a los siguientes ítems? Considere en su respuesta el posible conocimiento que posea acerca de lo que pasa en relación a este mismo tema en otros puntos de venta que comercialicen la(s) misma(s) marca(s) de vehículos, o vehículos de otras marcas pero de características similares.

(REC06) Instalaciones que tiene disponibles para su actividad.

(REC07) Conjunto de vehículos automóviles **nuevos** que existen, en este momento, en el punto de venta, para venta o exposición.

(REC08) Stock de piezas y otros materiales disponibles en el caso de que el punto de venta posea taller(es) propio(s) (en caso contrario marque N/A).

(REC09) Equipamiento no informático puesto a disposición en tiempo oportuno propio de las marcas que comercializa en el caso de que el punto de venta posea taller(es) propio(s) (en caso contrario marque N/A).

(REC10) Equipamiento informático puesto a disposición en tiempo oportuno (**hardware**) para la actividad de este punto de venta.

(REC11) Equipamiento informático puesto a disposición en tiempo oportuno (**software**) para la actividad de este punto de venta.

(REC12) Equipamiento no informático puesto a disposición en tiempo oportuno genérico no asociado a una marca específica, en el caso de que el punto de venta posea taller(es) propio(s) (en caso contrario, marque N/A).

(REC13) Disponibilidad inmediata de medios financieros (dinero en caja y depósitos) para hacer frente a las necesidades del día a día.

(REC14) Información de carácter técnico/mecánico puesto a disposición en tiempo oportuno al personal especializado en ese área.

(REC15) Información relativa a posibles alteraciones en el mercado donde se integra la empresa, puesto a disposición en tiempo oportuno al personal especializado en ese área.

(REC16) Información relativa a las características, o posibles alteraciones de las características, de los actuales y potenciales nuevos clientes de este punto de venta, puesto a disposición en tiempo oportuno al personal especializado en ese área.

(REC17) Experiencia profesional acumulada del personal administrativo en el desempeño de sus funciones.

ESQUEMATIZACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

(REC18) Experiencia profesional acumulada del personal técnico/ mecánico en el desempeño de sus funciones, en el caso de que el punto de venta posea taller(es) propio(s) (en caso contrario, marque N/A).

(REC19) Experiencia profesional acumulada del personal del área de ventas y asistencia al cliente en el desempeño de sus funciones.

(REC20) Nivel de formación académica del personal administrativo en el desempeño de sus funciones.

(REC21) Nivel de formación académica del personal técnico/ mecánico en el desempeño de sus funciones, en el caso de que el punto de venta posea taller(es) propio(s) (en caso contrario, marque N/A).

(REC22) Nivel de formación académica del personal del área de ventas y asistencia al cliente en el desempeño de sus funciones.

La definición de cuáles son los recursos de venta existentes en un punto de venta automóvil se basa en la observación realizada a diversos puntos de venta y la información facilitada por profesionales pertenecientes al sector de las ventas de automóviles nuevos.

Las alternativas de respuesta son: (1) Totalmente insatisfecho; (2) Muy insatisfecho; (3) Algo insatisfecho; (4) Ni satisfecho, ni insatisfecho; (5) Algo satisfecho; (6) Entre Muy satisfecho; (7) Totalmente satisfecho; (N/A) No se aplica. Se trata-se, así, de una escala de Likert con siete puntos.

IV.1.4 Las variables: «capacidades “clave” del sector de las ventas de automóviles nuevos»

El objetivo de un punto de venta automóvil es precisamente alcanzar un mayor volumen de ventas (automóviles, servicio de postventa y piezas) y fidelizar a los clientes. Para eso, el punto de ventas deberá poseer las capacidades/habilidades para ofrecer un servicio de calidad al cliente. Las cuatro capacidades “clave” consideradas en este análisis para el sector de las ventas de automóviles nuevos se basan en ese presupuesto. De esta forma, las preguntas planteadas a los encuestados son:

¿Cuál es su nivel de satisfacción con respecto a las siguientes capacidades referentes a este punto de venta? Considere en su respuesta, en su caso, el conocimiento que posea acerca de lo que pasa en relación a este mismo tema en otros polos que comercialicen la(s) misma(s) marca(s) de vehículos, o vehículos de otras marcas pero de características similares.

(CAP01) Funcionalidad del/de los salón/salones de exposición de este punto de venta de cara a la satisfacción de las necesidades que surgen en el día a día.

(CAP02) Desempeño y eficiencia del taller, en el caso de que el punto de venta posea taller(es) propio(s) (en caso contrario, marque N/A) de cara a responder a las necesidades que surgen en el día a día.

(CAP03) Facilidad en el contacto y comunicación con los clientes por parte del personal del área de ventas.

(CAP04) Localización: facilidad de acceso a este punto de venta, y aparcamiento. En el caso de que el punto de venta integre varios talleres y/o salones de exposición situados en localizaciones diferentes, considere en su respuesta el principal salón de exposición.

En relación a las alternativas de respuesta, se adopta aquí una escala de Likert con siete puntos, idéntica a la utilizada para las variables REC06 a REC22.

IV.1.5 Las variables: “Orientación al Mercado”

Como se mencionó anteriormente, la Orientación al Mercado consiste, como una capacidad dinámica, en la generación de inteligencia de mercado, disseminación de la inteligencia y respuesta. La inteligencia de mercado consiste en un concepto más amplio que simplemente la captación de información sobre las necesidades de los clientes (Jaworski, B. y Kohli, A., 1990). La información (factor determinante en la definición de Orientación al Mercado)

ESQUEMATIZACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

acerca de los competidores y otras variables del entorno tendrá que ser obligatoriamente considerada (Camino, J., 1999). Las “oportunidades y amenazas” inherentes al entorno deberán considerar, según la teoría inherente al Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter, la importancia de los clientes y potenciales nuevos clientes, de los competidores (rivalidad interna) y potenciales nuevos competidores, y de los proveedores (considerando, en el caso del sector de la venta de automóviles nuevos, los proveedores de automóviles, o fabricantes²⁰), y los proveedores de piezas y otros materiales). La información se puede dividir en: clientes, fabricantes, proveedores de piezas de repuesto y otros materiales, competidores y mercado. En la literatura científica no se concede demasiado énfasis a la importancia de la información acerca de los proveedores. No obstante, y particularmente en el caso objeto de análisis (sector de las ventas de automóviles nuevos) esa información desempeña un papel muy importante en la creación, diseminación de la inteligencia de mercado, y respuesta. Una vez que los concesionarios, y a través de estos los puntos de venta, representan a las marcas de los fabricantes a través de la venta de automóviles y la oferta de servicio postventa, presentan un grado de dependencia muy elevado en relación a los fabricantes. Los concesionarios adoptan estrategias de gestión y marketing designadas por los fabricantes. Lo que provoca la diferenciación entre estos es la calidad del servicio y la imagen de la empresa ante los clientes (que depende de la anterior). Cualquier información captada acerca de los fabricantes (nuevas estrategias que serán adoptadas en el futuro, nuevos productos que serán comercializados en el futuro, nuevas tecnologías a adoptar, información sobre el nivel de competitividad en el sector de la fabricación de automóviles nuevos, etc.) tendrá un papel muy relevante en relación a la satisfacción, y la consiguiente tasa de fidelización, de los clientes. Con respecto a los proveedores de piezas y otros materiales, casi la totalidad de estos también son proveedores del fabricante o son empresas pertenecientes al grupo del fabricante). En lo que se refiere a la información sobre el mercado, importa definir lo que éste representa desde el punto de vista de los encuestados. El mercado es un lugar, real o virtual, donde los bienes y servicios son objeto de transacción. No obstante, el concepto de mercado está fuertemente relacionado con el concepto de cliente o comprador. Normalmente se afirma que una empresa “envía un producto al mercado” cuando se quiere decir que el producto es ofrecido a los clientes o consumidores. Así, las preguntas planteadas a los encuestados son:

²⁰ En este caso, hay que considerar el papel intermediario de los distribuidores, que pueden, o no, ser empresas pertenecientes al grupo del propio fabricante.

¿Cuál es su nivel de satisfacción con respecto a las siguientes capacidades referentes a este punto de venta? Considere en su respuesta, en su caso, el conocimiento que posea acerca de lo que pasa en relación a este mismo tema en otros polos que comercialicen la(s) misma(s) marca(s) de vehículos, o vehículos de otras marcas pero de características similares.

(OM01) Captación de información referente a los clientes y potenciales nuevos clientes.

(OM02) Tratamiento y difusión/acceso a la información referente a los clientes y potenciales nuevos clientes, por parte de las personas o entidades, internas o no al propio punto de venta, que toman las decisiones.

(OM03) Rapidez y eficiencia de una respuesta, por parte de quien gestiona este punto de venta, a una posible alteración relativa a los clientes y potenciales nuevos clientes.

(OM04) Captación de información referente a los proveedores de vehículos automóviles **nuevos** (fabricantes y otros proveedores).

(OM05) Tratamiento y difusión/acceso a la información referente a los proveedores de vehículos automóviles **nuevos** (fabricantes y otros proveedores), por parte de las personas o entidades, internas o no al propio punto de venta, que toman las decisiones.

(OM06) Rapidez y eficiencia de una respuesta, por parte de quien gestiona este punto de venta, a una posible alteración relativa a los proveedores de vehículos automóviles **nuevos** (fabricantes y otros proveedores).

(OM07) Captación de información referente a los proveedores de piezas y otros materiales, en el caso de que el punto de venta posea taller(es) propio(s) (en caso contrario, marque N/A).

(OM08) Tratamiento y difusión/acceso a la información referente a los proveedores de piezas y otros materiales, en el caso de que el punto de venta posea taller(es) propio(s) (en caso contrario, marque N/A), por parte de las personas o entidades, internas o no al propio punto de venta, que toman las decisiones.

ESQUEMATIZACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

(OM09) Rapidez y eficiencia de una respuesta, por parte de quien gestiona este punto de venta, a una posible alteración relativa a los proveedores de piezas y otros materiales, en el caso de que el punto de venta posea taller propio (en caso contrario, marque N/A).

(OM10) Captación de información referente a los competidores.

(OM11) Tratamiento y difusión/acceso a la información referente a los competidores, por parte de las personas o entidades, internas o no al propio punto de venta, que toman las decisiones.

(OM12) Rapidez y eficiencia de una respuesta, por parte de quien gestiona este punto de venta, a una posible alteración relativa a los competidores.

(OM13) Captación de información referente al mercado de los vehículos automóviles **nuevos** actualmente comercializados por este punto de venta.

(OM14) Tratamiento y difusión/acceso a la información referente al mercado de los vehículos automóviles **nuevos** actualmente comercializados por el punto de venta, por parte de las personas o entidades, internas o no al propio punto de venta, que toman las decisiones.

(OM15) Rapidez y eficiencia de una respuesta, por parte de quien gestiona este punto de venta, a una posible alteración relativa al mercado de los vehículos automóviles **nuevos** actualmente comercializados en el punto de venta.

En relación a las alternativas de respuesta, se adopta también aquí una escala de Likert con siete puntos, idéntica a la utilizada para las variables REC06 a REC22 y CAP01 a CAP04.

IV.1.6 Las variables: “ventajas competitivas”

Este análisis considera que la obtención de ventajas competitivas por parte de una organización puede realizarse según tres dimensiones: a través del liderazgo por los costes, a través de la diferenciación (Porter, M., 1985), y a través de los recursos humanos (Cunha, M.,

Gomes, J. y Cunha R., 1999). Con base en estas tres dimensiones, las preguntas planteadas a los encuestados son:

¿Cuál es su nivel de satisfacción en relación a la actual situación con respecto a los siguientes ítems? Considere en su respuesta, en su caso, el conocimiento que posea acerca de lo que pasa en relación a este mismo tema en otros puntos de venta que comercialicen la(s) misma(s) marca(s) de vehículos, o vehículos de otras marcas pero de características similares.

(VC01) Costes asociados a las infraestructuras (alquileres, mantenimiento, etc.).

(VC02) Costes relativos al personal administrativo.

(VC03) Costes relativos al personal de ventas y asistencia al cliente.

(VC04) Costes relativos al personal del área técnico/mecánica, en el caso de que el punto de venta posea taller(es) propio(s) (en caso contrario, marque N/A).

(VC05) Otros costes asociados al funcionamiento del taller: **energía**, en el caso de que el punto de venta posea taller(es) propio(s) (en caso contrario, marque N/A).

(VC06) Otros costes asociados al funcionamiento del taller: **agua**, en el caso de que el punto de venta posea taller(es) propio(s) (en caso contrario, marque N/A).

(VC07) Otros costes asociados al funcionamiento del taller: **piezas de repuesto**, en el caso de que el punto de venta posea taller(es) propio(s) (en caso contrario, marque N/A).

(VC08) Otros costes asociados al funcionamiento del taller: **otros materiales**, en el caso de que el punto de venta posea taller(es) propio(s) (en caso contrario, marque N/A).

(VC09) Costes asociados al desarrollo tecnológico de los productos y servicios.

(VC10) Costes asociados a la captación de nuevos clientes y fidelización de los antiguos (publicidad, marketing, promociones y otros).

(VC11) Costes asociados al equipamiento de comunicación y transmisión de información (Internet, fax, correo, etc.).

(VC12) Posible diferenciación existente en los productos y servicios ofrecidos por el punto de venta que, en comparación a la competencia, proporcione una mayor satisfacción a los clientes.

(VC13) Posible diferenciación (en comparación a la competencia) existente a nivel del salón o de los salones de exposición existentes en este punto de venta.

(VC14) Eficiencia, en el desempeño de sus funciones, presentada por el personal del área administrativa.

(VC15) Eficiencia, en el desempeño de sus funciones, presentada por el personal del área de las ventas y asistencia al cliente.

(VC16) Eficiencia, en el desempeño de sus funciones, presentada por el personal del área técnico/mecánica, en el caso de que el punto de venta posea taller(es) propio(s) (en caso contrario, marque N/A).

En relación a las alternativas de respuesta, se adopta también aquí una escala de Likert con siete puntos idéntica a la utilizada para las variables REC06 a REC22, CAP01 a CAP04 y OM01 a OM15.

IV.1.7 Las variables: Desempeño (o “Performance”)

La obtención de un Desempeño satisfactorio es el objetivo final de cualquier organización. En el caso del sector de las ventas de automóviles nuevos, el principal objetivo es vender (automóviles, servicio postventa y taller) y fidelizar a los clientes. Las variables relacionadas con el Desempeño se dividen en cinco bloques: nivel de satisfacción con el retorno obtenido por el punto de ventas y porcentaje de fidelización de clientes, variación del volumen de ventas en los últimos tres años (ventas pasadas), variación prevista del volumen de ventas

para el próximo año (ventas futuras), cantidad total de vehículos vendidos el último año, y cantidad de vehículos vendidos el último año, en lo que concierne únicamente a la principal marca representada en el punto de ventas (es decir, la que presentó un mayor volumen de ventas).

El **primer bloque** está compuesto por dos preguntas:

¿Cuál es su nivel de satisfacción en relación al siguiente ítem? Considere en su respuesta, en su caso, el conocimiento que posea acerca de lo que pasa en relación a ese mismo tema en otros puntos de venta que comercialicen la(s) misma(s) marca(s) de vehículos, o vehículos de otras marcas pero de características similares.

(PERF01) Retorno (rentabilidad y relación costes/beneficios) presentado por el punto de venta.

(PERF02) Nivel (porcentaje) de fidelización de los clientes.

En relación a las alternativas de respuesta, se adopta también aquí una escala de Likert con siete puntos idéntica a la utilizada para las variables anteriormente presentadas (entre “Totalmente insatisfecho” y “Totalmente satisfecho”, incluyendo la opción “No se aplica”).

El **segundo bloque** (ventas pasadas) está compuesto por cuatro preguntas:

Indique cuál es la variación porcentual del volumen de ventas efectuadas en el punto de venta en los últimos tres años de actividad (del último año, o de los dos últimos años, si tuviera menos de tres años de existencia).

(PERF03) Ventas de automóviles **nuevos**.

(PERF04) Ventas de automóviles **seminuevos y usados**.

(PERF05) Ventas de piezas de repuesto y otros materiales.

ESQUEMATIZACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

(PERF06) Facturación del taller, en el caso de que el punto de venta posea taller(es) propio(s) (en caso contrario, marque N/A).

Escala (alternativas de respuesta): (1) Reducción superior a 10%; (2) Reducción entre 5% y 10%; (3) Reducción entre 0,1% y 4,9%; (4) Crecimiento nulo; (5) Crecimiento entre 0,1% y 4,9%; (6) Crecimiento entre 5% y 10%; (7) Crecimiento superior a 10%.

El **tercer bloque** (ventas futuras) está compuesto por cuatro preguntas:

Indique cuál es la variación porcentual del volumen de ventas realizado en el punto de venta, que prevé para el próximo periodo de un año.

(PERF07) Ventas de automóviles **nuevos**.

(PERF08) Ventas de automóviles **seminuevos y usados**.

(PERF09) Ventas de piezas de repuesto y otros materiales.

(PERF10) Facturación del taller, en el caso de que el punto de venta posea taller(es) propio(s) (en caso contrario, marque N/A).

Escala (alternativas de respuesta): (1) Reducción superior a 10%; (2) Reducción entre 5% y 10%; (3) Reducción entre 0,1% y 4,9%; (4) Crecimiento nulo; (5) Crecimiento entre 0,1% y 4,9%; (6) Crecimiento entre 5% y 10%; (7) Crecimiento superior a 10%.

El **cuarto bloque** (ventas totales) está compuesto por una sola pregunta:

Indique cuál es la cantidad de vehículos (**todas las marcas**) vendidos en el punto de venta durante el año pasado (2014).

(PERF11) Ventas de automóviles comerciales ligeros y ligeros de pasajeros **nuevos**.

Escala (alternativas de respuesta): (1) Entre 0 y 150; (2) Entre 151 y 300; (3) Entre 301 y 450; (4) Entre 451 y 600; (5) Entre 601 y 750; (6) Entre 751 y 900; (7) Más de 900.

El **quinto bloque** (ventas principal marca) también está compuesto tan solo por una pregunta:

Indique cuál es la cantidad de vehículos (**todas las marcas**) vendidos en el punto de venta durante el año pasado (2014).

(PERF12) Ventas de automóviles comerciales ligeros y ligeros de pasajeros **nuevos**.

Escala (alternativas de respuesta): (1) Entre 0 y 50; (2) Entre 51 y 100; (3) Entre 101 y 150; (4) Entre 151 y 200; (5) Entre 201 y 250; (6) Entre 151 y 300; (7) Más de 300.

V.1.8 Las variables referentes al Modelo 2

Las variables que forman el Modelo 2, aparte de las variables de Desempeño (o *Performance*), son las siguientes: “nivel de especificidad de los activos (recursos)” (AE01 a AE03), “racionalidad limitada” (RL01 a RL03), “acceso a información privilegiada” (AIP01 e AIP02), “comportamiento oportunista presentado por el fabricante (proveedor)” (COF), “comportamiento oportunista adoptado por la entidad que gestiona el punto de venta” (COC) y “no dificultad, o facilidad, de negociación o renegociación con vista a la celebración, o renovación, de contratos de concesión” (PNP). Esta última (variable única) es una medida del mayor o menor poder negociador del proveedor (fabricante). Se parte del presupuesto de que cuanto más elevado sea el poder negociador del proveedor (fabricante), más difícil será la negociación para la celebración o renovación de contratos de concesión desde la perspectiva de la entidad titular del contrato y que gestiona el punto de venta.

Las preguntas planteadas a los encuestados (profesionales del sector de las ventas de automóviles nuevos) son las siguientes:

En relación a otros puntos de venta, considerados competidores, y que comercialicen la(s) misma(s) marca(s) de vehículos, o vehículos de otras marcas pero de características similares, diga si:

ESQUEMATIZACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

(AE01) ¿Considera, en relación específicamente a este punto de venta, que es mayor la facilidad de adaptación de las instalaciones disponibles ante una posible alteración de la(s) marca(s) comercializadas?

(AE02) ¿Considera, en relación específicamente a este punto de venta, que es mayor la facilidad de adaptación del personal que trabaja en el (los) taller(es), en el caso de que éste posea taller(es) propia(s) (en caso contrario, marque N/A), ante una posible alteración de la(s) marca(s) comercializadas?

(AE03) ¿Considera, en relación específicamente a este punto de venta, que es mayor la facilidad de adaptación del equipamiento del (de los) taller(es), en el caso de que posea(n) taller(es) propio(s) (en caso contrario, marque N/A), ante una posible alteración de la(s) marca(s) comercializadas?

(RL01) ¿Considera, en relación específicamente a este punto de venta, que los fabricantes tendrán mayor facilidad a la hora de evaluar su desempeño en relación al nivel de cumplimiento de los objetivos establecidos en el contrato de concesión?

(RL02) ¿Considera, en relación específicamente a este punto de venta, que quien lo gestiona tendrá mayor facilidad a la hora de evaluar su propio desempeño en relación al nivel de cumplimiento de los objetivos establecidos en el contrato de concesión (autoevaluación)?

(RL03) ¿Considera, en relación específicamente a este punto de venta, que los clientes tendrán mayor facilidad a la hora de evaluar el nivel de calidad del servicio ofrecido por éste?

(AIP01) ¿Considera, en relación específicamente a este punto de venta, que es más fácil el acceso del (de los) fabricante(s) de los vehículos **nuevos** que comercializa la información poseída por los órganos que lo gestionan y que le(s) podrá ser útil: por ejemplo, información sobre los clientes?

(AIP02) ¿Considera, en relación específicamente a este punto de venta, que es más fácil el acceso del (de los) fabricante(s) de los vehículos **nuevos** que comercializa, la información poseída por los órganos que lo gestionan y que le(s) podrá ser útil: por ejemplo, información

sobre los competidores en el caso de que se trate de un punto de venta multimarca, o que anteriormente ya haya comercializado otras marcas?

(COF) De resultas del contrato de concesión actualmente en vigor celebrado con el (los) fabricante(s), ¿considera, en relación específicamente a este punto de venta, que estos podrán obtener beneficios unilaterales provenientes de la relación comercial contractualmente establecida, es decir, beneficios que no revertirán al propio punto de venta?

(COC) De resultas del contrato de concesión actualmente en vigor celebrado con el (los) fabricante(s), ¿considera, en relación específicamente a este punto de venta, que los organismos que lo gestionan podrán obtener beneficios unilaterales provenientes de la relación comercial contractualmente establecida, es decir, beneficios que no revertirán al (a los) fabricante(s)?

(PNP) ¿Considera, en relación específicamente a este punto de venta, que no es difícil la negociación con los fabricantes que producen los **automóviles nuevos** que comercializa, o podrá comercializar en el futuro, con respecto a la celebración, o a la renovación de contratos de concesión entre el fabricante y el (los) concesionario(s) asociado(s) a éste?

Las alternativas de respuesta son en estos casos (escala de Likert con siete puntos): (1) Totalmente en desacuerdo; (2) Muy en desacuerdo; (3) Algo en desacuerdo; (4) Ni de acuerdo ni en desacuerdo; (5) Algo de acuerdo; (6) Muy de acuerdo; (7) Totalmente de acuerdo; (N/A) No se aplica.

IV.2 PASOS PARA LA CONSTRUCCIÓN DEL CUESTIONARIO

La investigación por cuestionario presenta algunos problemas. En primer lugar, la sustancial dificultad de “convencer” a los encuestados a colaborar con el proyecto de investigación respondiendo al cuestionario. En el caso específico de los profesionales del sector de las ventas de automóviles nuevos existen muchos periodos de tiempo en los que estos, especialmente los directivos, están extremadamente sobrecargados de trabajo. Otros no están dispuestos a colaborar con un proyecto de investigación por motivos relacionados con la

ESQUEMATIZACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

política de la propia empresa o por preguntas de confidencialidad. Las propias respuestas, una vez que dependen mucho de la opinión personal de los encuestados, en ocasiones pueden no ser consideradas totalmente fiables una vez que el cuestionario (en este caso particular) abarca casi todas las áreas funcionales de un punto de venta de automóviles nuevos y los profesionales, en la mayor parte de los casos, actúan tan solo en alguna de esas áreas. En este sentido, puede haber algún desconocimiento acerca de determinados asuntos que produzca un sesgo en las respuestas, respuestas en la opción “No se Aplica” e incluso preguntas no respondidas (valores perdidos). Existe la necesidad de minimizar los efectos negativos producidos por esos factores.

La versión inicial del cuestionario fue construida con base en los marcos teóricos, en las hipótesis que se pretenden testar, y en la información acerca de las características de los puntos de venta de automóviles. Dicha información se recogió de diversos profesionales pertenecientes al sector de las ventas de automóviles nuevos en Portugal, y a través de visitas a algunos puntos de venta.

IV.2.1 La validación del cuestionario a través de un panel de expertos

Entre junio de 2013 y enero de 2014 tuvo lugar un proceso de validación del cuestionario junto a un panel de 11 expertos, todos doctorados en áreas relacionadas con las ciencias empresariales, que tuvieron oportunidad de evaluar tanto los objetivos de cada pregunta individualmente, como de realizar un examen global del cuestionario. También se le solicitó a los expertos que, si así lo deseaban, presentaran algunas críticas y sugerencias para posibles alteraciones. Los objetivos de cada pregunta fueron evaluados según los siguientes aspectos: presentación, comprensión, objetividad, neutralidad y aplicabilidad. Dicho examen global consideró los siguientes aspectos: presentación, eficacia (si responde, de una forma general, a los objetivos), extensión, completitud y aplicabilidad. La mayor parte de las sugerencias fueron aceptadas y el cuestionario inicialmente construido sufrió algunas pequeñas alteraciones.

Esta validación tuvo como objetivo mejorar algunos aspectos relacionados con el contenido académico de la investigación, una vez que el panel estuvo compuesto por investigadores que ya cursaron con éxito estudios de doctorado, y que realizan investigación relacionada con diferentes áreas de las ciencias empresariales.

IV.2.2 El pre-test

Tras el proceso de validación, el cuestionario fue sometido, entre febrero de 2014 y diciembre de 2014, a un pre-test presencial realizado junto a un panel de 10 profesionales del sector de la venta de automóviles nuevos en Portugal. En este pre-test se solicitó a los profesionales que respondieran al cuestionario y emitieran opiniones acerca de la claridad de las preguntas, de su aplicabilidad a la realidad del sector, y en relación a la extensión global del mismo. Algunos de los profesionales pertenecientes al panel sugirieron que se realizaran algunas alteraciones destinadas a hacer el cuestionario más comprensible y adaptado a la realidad del sector.

IV.3 EL LANZAMIENTO DEL CUESTIONARIO: TRABAJO DE CAMPO

Antes de la aplicación del cuestionario a la población (totalidad de los puntos de venta de automóviles nuevos en el espacio portugués) fue necesario realizar una tarea exhaustiva de recogida de información acerca de estos, dado que no existía ninguna base de datos disponible conteniendo los datos pretendidos. Para la aplicación del cuestionario a través del envío por e-mail de un enlace al mismo, es necesaria la información, para cada punto de venta, acerca de un profesional perteneciente al mismo y que esté disponible para responder al cuestionario, o que esté disponible para reenviar el correo electrónico con el enlace a otro profesional perteneciente al mismo punto de venta y que pueda hacerlo. Así, fue necesario realizar una búsqueda en Internet en los sitios web de todas las marcas con representación en Portugal. El primer objetivo era recoger información por provincia acerca de los concesionarios existentes para cada marca. En los sitios de cada concesionario se recogió información acerca de los puntos de venta pertenecientes a éste, y sus respectivos contactos telefónicos. A continuación se realizaron llamadas telefónicas a dichos contactos con el propósito de recoger información acerca del nombre de un profesional perteneciente al punto de venta que se prestara a recibir el e-mail, y la respectiva dirección electrónica. Fueran encontrados y contactados 502 puntos de venta y fue construida una base de datos.

ESQUEMATIZACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Se envió el cuestionario a las direcciones electrónicas pertenecientes a la base de datos a través de una empresa especializada en efectuar análisis de mercado por vía informática. El envío fue efectuado a través de un e-mail personalizado conteniendo el enlace a la página que acogía el cuestionario, teniendo como anexo una carta de recomendación redactada por el Secretario General de la ACAP (Associação Automóvel de Portugal). En la carta constaba la presentación de las líneas generales del proyecto de investigación, la información acerca de la posibilidad de que el encuestado reciba, si así lo desea, un informe con las principales conclusiones del estudio una vez terminado, y de que su nombre y el nombre de la empresa conste en la página de agradecimientos del trabajo final. También se le solicitaba al encuestado que, en el caso de que no se considerase la persona más indicada para responder el cuestionario, lo reenviase a otro profesional. Una gran dificultad encontrada fue que en diversos casos, es decir, para diferentes puntos de venta pertenecientes al mismo grupo o concesionario el nombre y la dirección electrónica del profesional a quien dirigir el e-mail era el mismo. La misma persona estaría relacionada con más de un punto de ventas. En esos casos se solicitaba al potencial encuestado que respondiera tan sólo una vez (en relación únicamente al punto de venta que éste considerase más importante teniendo en cuenta su grado de conocimiento y la relevancia del mismo en relación al grupo o concesionario) y, en el caso de que fuera posible, reenviar los demás e-mails a otros profesionales.

El cuestionario fue enviado cuatro veces, siendo los tres últimos simples recordatorios. También se efectuaron diversos nuevos contactos por vía telefónica con objeto de solicitar al profesional contactado que respondiera al cuestionario.

Este proceso condujo a la construcción de una nueva base de datos con las respuestas recogidas al final del proceso. Se recogieron respuestas de 89 profesionales (una tasa de respuestas de cerca del 18%, en relación al total de encuestados), de las cuales únicamente 61 estaban completas (el 12% del total). Incluso en los cuestionarios completos se observan algunos valores perdidos. En el caso de los cuestionarios incompletos se considera que estos valores perdidos corresponden a una respuesta en la opción “No se Aplica”.

IV.4 ALGUNAS DEFINICIONES RELEVANTES

En un proceso de investigación es necesario definir cuál es la población objeto de estudio. En este caso, la población consiste en los puntos de venta. El concepto de punto de venta se confunde, en ocasiones, con el concepto de concesionario. Un concesionario consiste en una empresa que posee uno o más contratos de concesión. Estos contratos permiten que una empresa represente a una determinada marca a través, en este caso, de la venta de automóviles de esa misma marca, y de la oferta de un servicio de postventa (mantenimiento y reparación). Existen concesionarios que son independientes del fabricante o del importador (la gran mayoría) y que funcionan como una franquicia. Otros, muy pocos, pertenecen a la propia marca y funcionan como una sucursal. Un ejemplo de estos últimos son los concesionarios que poseen el mismo nombre que el fabricante. Un ejemplo de estos últimos es Renault Retail Group Portugal. Un concesionario puede poseer más de un punto de venta, e incluso situados en provincias diferentes. Lo contrario también sucede: en un punto de venta pueden estar instalados en más de un concesionario, y cada uno de estos representa una marca, o marcas diferentes. En este caso, se considera un único punto de ventas si estos pertenecen al mismo grupo empresarial y disponen de un único órgano administrativo. Funcionan, así, como un punto de ventas multimarca. Un caso diferente es el ejemplo del grupo Salvador Caetano. Este grupo está dividido en diferentes concesionarios con nombres diferentes según la marca que representa: Caetano Sport representa a Audi, Caetano Baviera representa a BMW, Caetano Power representa a Nissan, Caetano Technik representa a Opel, Caetano Motors representa a Peugeot, Caetano Active representa a Seat, Caetano Auto representa a Toyota y a Lexus, y Caetano Drive representa a Volkswagen. En muchos casos es posible observar que diferentes marcas están instaladas en el mismo lugar, aunque sean administradas por órganos diferentes. En este caso se consideran diferentes puntos de venta, aunque estén instalados en el mismo lugar.

De esta forma, se definen criterios para considerar una empresa como un punto de venta. De hecho, la definición más correcta sería “punto de venta autónomo”. Estos criterios se apoyan principalmente en el hecho de que el *staff* administrativo de cada punto de venta es diferente (por más que, en muchos casos, el administrador principal sea el mismo), y también en la “autonomía territorial”. Cuando existe una considerable distancia geográfica entre dos puntos de venta, lo más frecuente es que el personal empleado en cada uno de ellos en un determinado momento temporal pueda no coincidir totalmente. Existen ejemplos de puntos de venta pertenecientes al mismo concesionario pero que, debido a que la distancia geográfica

ESQUEMATIZACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

entre ellos sea considerable y/o al hecho de que se localicen en provincias diferentes, son administrados por un equipo diferente.

Según estos dos criterios, *staff* administrativo diferente y autonomía geográfica, dos o más puntos de venta pueden estar integrados en una realidad diferente y, en consecuencia, un cuestionario aplicado a cada uno de ellos, siendo y teniendo el mismo encuestado, puede dar origen a respuestas diferentes. De ahí la consideración que, en este caso, consisten en puntos de venta diferentes.

Se excluyen del análisis los “puntos de venta no autónomos” que son aquellos que, o no poseen una administración propia, funcionando tan sólo como un salón de exposición (sin taller), o se consideran “la misma empresa o entidad” que un punto de venta “principal” (sede), poseyendo incluso el mismo NIF.

Por último, hay que mencionar el ejemplo de los agentes. La situación de los contratos de agencia en Portugal muy poco frecuente. Un contrato de agencia funciona como un canal de distribución de un concesionario (que es un canal de distribución de una, o de varias marcas). En este caso el agente representa al concesionario y su nombre. Se observan algunos (muy pocos) ejemplos de empresas que únicamente tienen con el fabricante una autorización de oferta de servicio postventa (son los “reparadores autorizados”) pero que establecen una relación comercial con un concesionario de la marca del fabricante para la venta de automóviles nuevos en sus instalaciones (aunque éstas no posean salón de exposición).

IV.5 LA POBLACIÓN: LOS PUNTOS DE VENTA “AUTÓNOMOS”

Como ya se mencionó, fueron encontrados, a través de la búsqueda efectuada y anteriormente descrita, 502 puntos de venta autónomos en el territorio portugués:

Tabla nº 13

Porcentaje del número de puntos de venta y población residente por provincia

| Provincia | Número de puntos de venta | % de puntos de venta en relación al total | Población residente (2011) | % de la población residente en relación al total |
|-----------|---------------------------|---|----------------------------|--|
| Azores | 16 | 3,19% | 246.772 | 2,34% |
| Aveiro | 33 | 6,57% | 714.200 | 6,76% |

| | | | | |
|-------------------------|----|--------|-----------|--------|
| Beja | 10 | 2,00% | 152.758 | 1,45% |
| Braga | 47 | 9,36% | 848.185 | 8,03% |
| Bragança | 6 | 1,20% | 136.252 | 1,29% |
| Castelo Branco | 16 | 3,19% | 196.264 | 1,86% |
| Coimbra | 22 | 4,38% | 430.104 | 4,07% |
| Évora | 8 | 1,59% | 166.726 | 1,58% |
| Faro | 15 | 3,00% | 451.006 | 4,27% |
| Guarda | 10 | 2,00% | 160.939 | 1,52% |
| Leiria | 32 | 6,37% | 470.930 | 4,46% |
| Lisboa | 99 | 19,72% | 2.250.533 | 21,31% |
| Madeira | 9 | 1,79% | 267.785 | 2,54% |
| Portalegre | 9 | 1,79% | 118.506 | 1,12% |
| Oporto | 87 | 17,33% | 1.817.172 | 17,20% |
| Santarém | 15 | 3,00% | 453.638 | 4,29% |
| Setúbal | 32 | 6,37% | 851.258 | 8,06% |
| Viana do Castelo | 16 | 3,19% | 244.836 | 2,32% |

Fuente (datos sobre la población residente): I.N.E.

El porcentaje de la población residente por provincia presenta niveles más o menos próximos a los del porcentaje de puntos de venta, también por provincia, en relación al total. Los puntos de venta siempre se sitúan junto a las mayores ciudades de cada provincia y en lugares de fácil acceso, principalmente en lo que concierne a los puntos de venta multimarca de mayor dimensión. No se observa, como sería de esperar, que en la mayor parte de las provincias el porcentaje de la población residente sea mayor que el porcentaje de puntos de venta donde están instalados grandes polos multimarca, como es el caso de Portalegre, Castelo Branco, Beja, Évora (grupo Grupo A. Matoscar S. A.), Oporto, Vila Real y Coimbra (grupo M. Coutinho). Las excepciones son Faro (grupo MS Car), Lisboa (grupo Santogal) y Setúbal (grupo SGS Car). Estas tres últimas son provincias localizadas en el centro/sur de Portugal. En las provincias de Bragança, Aveiro y Oporto estos porcentajes son sensiblemente iguales. Esto significa que la presencia de grandes polos de venta automóvil multimarca no “aleja la competencia” e incluso, por el contrario, atrae la presencia de otros puntos de venta que se pueden aprovechar de la “visibilidad” de los mayores para instalarse en zonas de gran concentración empresarial. Efectivamente se observa la existencia de zonas de alta concentración de diferentes puntos de venta junto a las grandes ciudades (grandes polos, o parques industriales) que buscan aprovechar y repartir su “visibilidad” junto a los potenciales clientes. Estos locales consisten en zonas de fácil acceso y fácil aparcamiento. Por ejemplo, en

ESQUEMATIZACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

una única calle (la Rua Joaquim Pires Jorge, en el Parque Industrial de Feijó, en Almada, provincia de Setúbal) están instalados 7 diferentes puntos de venta automóvil.

Considerando el sector de las ventas de automóviles nuevos en Portugal, destacan tres tipos de puntos de venta:

- Los grandes grupos multimarca;
- Los grupos multimarca de gran diseminación territorial;
- Los grupos que comercializan una única marca (o más que una, pero perteneciendo al mismo gran grupo de fabricantes, como es el caso del ejemplo de Mercedes y de Smart), y de gran diseminación territorial.

En el caso del primer tipo, los grandes polos de venta multimarca tienen como característica la poca diseminación territorial; es decir, se concentra en pocos, o en una única provincia. Como ejemplos podemos observar el caso de Santogal, que sólo está implantada en la provincia de Lisboa, más precisamente en la zona del Área Metropolitana de Lisboa (Grande Lisboa). Santogal presenta un peso muy significativo, en términos de cuota de mercado, si consideramos únicamente la provincia de Lisboa. Todos los polos, o puntos de venta, son de gran dimensión, y se observa una tendencia a que las diferentes marcas del mismo gran grupo de fabricantes se concentren en el mismo polo, o en los mismos polos, aunque no exista una regla rígida. Se puede tomar como ejemplo el polo de Santogal V, ubicado en Alfragide, que representa diferentes marcas, pero todas ellas del grupo Volkswagen (Audi, Skoda, Seat y Volkswagen). En cambio, el polo localizado en Loures (como ejemplo de una excepción a la “regla”) comercializa y ofrece servicio de postventa de marcas pertenecientes a grupos diferentes (BMW, Kia, Mercedes, Mitsubishi, Opel, Peugeot, Smart y Volvo).

Como otros ejemplos de grandes grupos multimarca se puede mencionar el caso de A. Matoscar S. A., que solamente está implantada en las provincias de Castelo Branco, Portalegre, Évora y Beja, y que impone una presencia casi de tipo “monopolio” en esas cuatro provincias. Puede observarse también el ejemplo de MS Car, que posee dos polos de gran envergadura en la provincia de Faro (uno de ellos en Faro y el otro en la ciudad de Portimão). El gran grupo M. Coutinho comercializa 17 diferentes marcas, y se concentra en las provincias de Oporto, Vila Real, Aveiro, Bragança y Coimbra (zona centro/norte de Portugal). Otro ejemplo es el grupo SGS Car, que tan solo está presente en la provincia de Setúbal.

Los grupos multimarca de gran diseminación territorial intentan abarcar una gran parte del territorio nacional a través de la presencia de una considerable cantidad de puntos de venta donde está representada únicamente una marca, o un reducido número de marcas. Un ejemplo, ya citado, es el de Salvador Caetano. Se puede, también, indicar el ejemplo del grupo Entreposto, con presencia en diversas provincias (Oporto, Aveiro, Santarém, Lisboa, Setúbal y Faro) a través de diversos puntos de venta con designaciones (nombres) diferentes en función de las (pocas) marcas representadas en cada punto de venta. En total, el grupo Entreposto está representado en 5 provincias y representa a 15 diferentes marcas.

Los grupos de marca única con fuerte diseminación territorial poseen como estrategia, además de una presencia en muchas diferentes provincias, la especialización en una o dos marcas únicamente, casi siempre pertenecientes al mismo gran grupo de fabricantes. Como ejemplos se encuentran los grupos C. Santos V. P. (Mercedes y Smart), el grupo Auto Sueco Automóveis (Volvo) y el grupo Auto Industrial (Opel e Hyundai).

IV.6 CARACTERIZACIÓN DE LA MUESTRA

La conclusión del trabajo de campo (recogida de respuestas al cuestionario) en Mayo de 2015 permitió obtener una muestra de 89 respuestas, de las cuales tan sólo 61 eran completas (aunque en algunos casos faltaban algunos valores). El tipo de muestra consiste en una muestra no aleatoria de conveniencia (Hill, M. y Hill, A., 2009) como sucede casi siempre en un proceso de recogida de información a través del lanzamiento de un cuestionario a la población. Se obtuvo una tasa de respuesta del 17,73% considerando la totalidad de cuestionarios cumplimentados y recogidos, o del 12,15% si consideramos únicamente los cuestionarios completos.

La caracterización de la muestra se hace siguiendo tres pasos: perfil (segmento de edad y nivel de formación) del encuestado, división geográfica de las respuestas (por provincia) y caracterización empresarial (donde se presentan las características de los puntos de venta representados en la muestra según criterios como el volumen de ventas pasadas y futuras, y los recursos humanos).

ESQUEMATIZACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Se observa que en la muestra el 46,1% de los puntos de venta son de marca única, y el 68,5% comercializan únicamente una marca, o más de una marca, perteneciente a un único gran grupo de fabricantes.

IV.6.1 Perfil de los encuestados

Teniendo en cuenta el segmento de edad, la distribución de los encuestados puede observarse en la Figura 4.1:

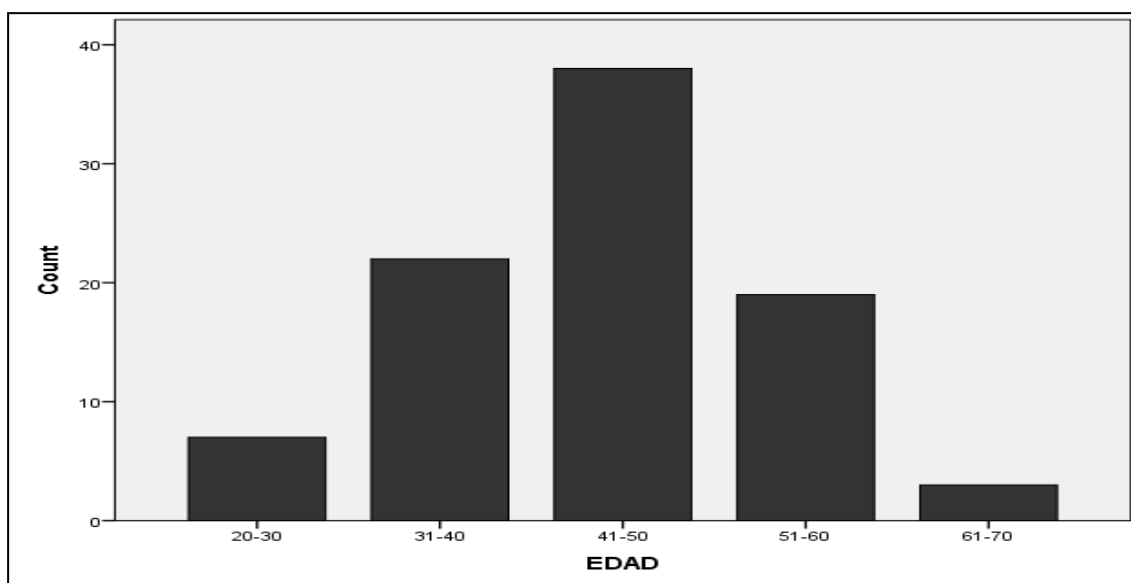


Figura 4.1 – Segmento de edad del encuestado

La mayoría de los encuestados (42,7%) pertenece al segmento de edad comprendido entre 41 y 50 años, es decir, consiste en profesionales del sector de la venta de automóviles nuevos que han alcanzado una cierta “madurez profesional”, pero que aún se encuentran lejos de la edad de la jubilación.

Teniendo en cuenta el nivel de formación, se obtiene el siguiente histograma de frecuencias:

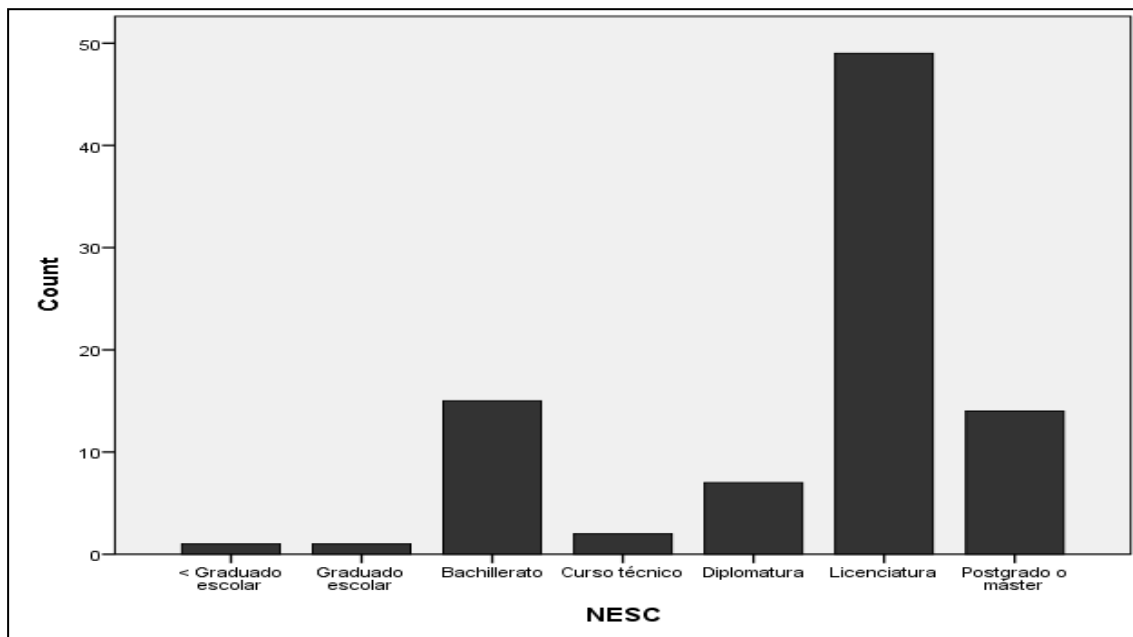


Figura 4.2 – Perfil del encuestado según su nivel de formación

Más de la mitad de los encuestados (55,1%) son licenciados, aunque sin cursos de postgrado. Sin embargo, una parte significativa tan solo ha completado el bachillerato (16,9%) y otra cuenta con un título de postgrado (15,7%). En suma, los profesionales del sector de las ventas de automóviles nuevos que “respondieron en representación del punto de venta poseen, en su mayoría, un nivel de formación relativamente elevado. Este hecho muestra que para asumir un cargo con alguna responsabilidad y notoriedad ya se exige, en la mayor parte de los casos, un significativo nivel de formación académica.

IV.6.2 Distribución de la muestra por provincia

A través de la observación de la Figura 4.3, y tal como sería de esperar, se comprueba que es en las provincias con mayor población y mayor cantidad de puntos de venta instalados donde se obtiene un mayor número de respuestas. Las provincias de Lisboa, Oporto y Braga, donde existe un mayor número de puntos de venta instalados, representan casi el 50% del total de respuestas.

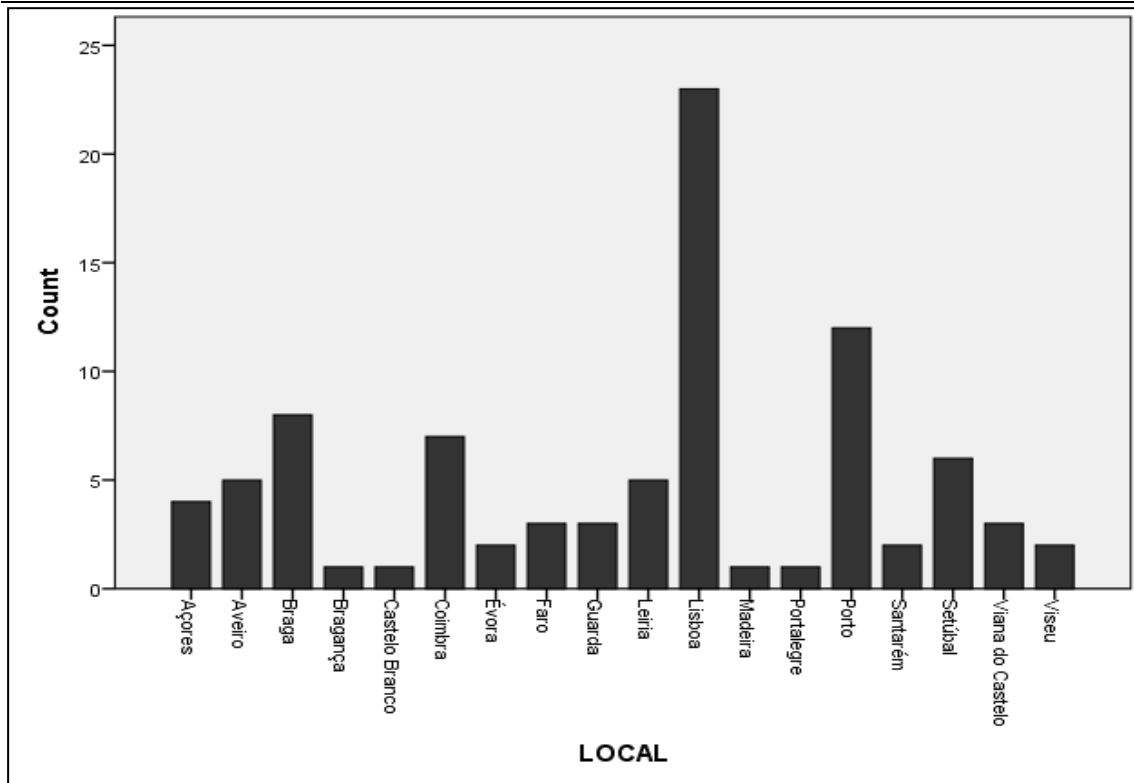


Figura 4.3 – Distribución de la muestra por provincia

En España fue realizado un estudio acerca de los concesionarios de venta autom6vil, aunque con un enfoque diferente: los determinantes de su competitividad (Fuentes, J y Jurado, P., 2012). En la caracterizaci6n de la muestra se obtienen las mismas conclusiones acerca de la concentraci6n de los encuestados por provincia. Madrid y Barcelona, juntamente con Ja6n, son, en este caso las provincias con mayor peso en la muestra. La fuerte representaci6n de encuestados en la provincia de Ja6n se justifica, en este caso, por el hecho de que el estudio haya sido realizado en la Universidad de Ja6n.

IV.6.3 Distribuci6n de la muestra por marca

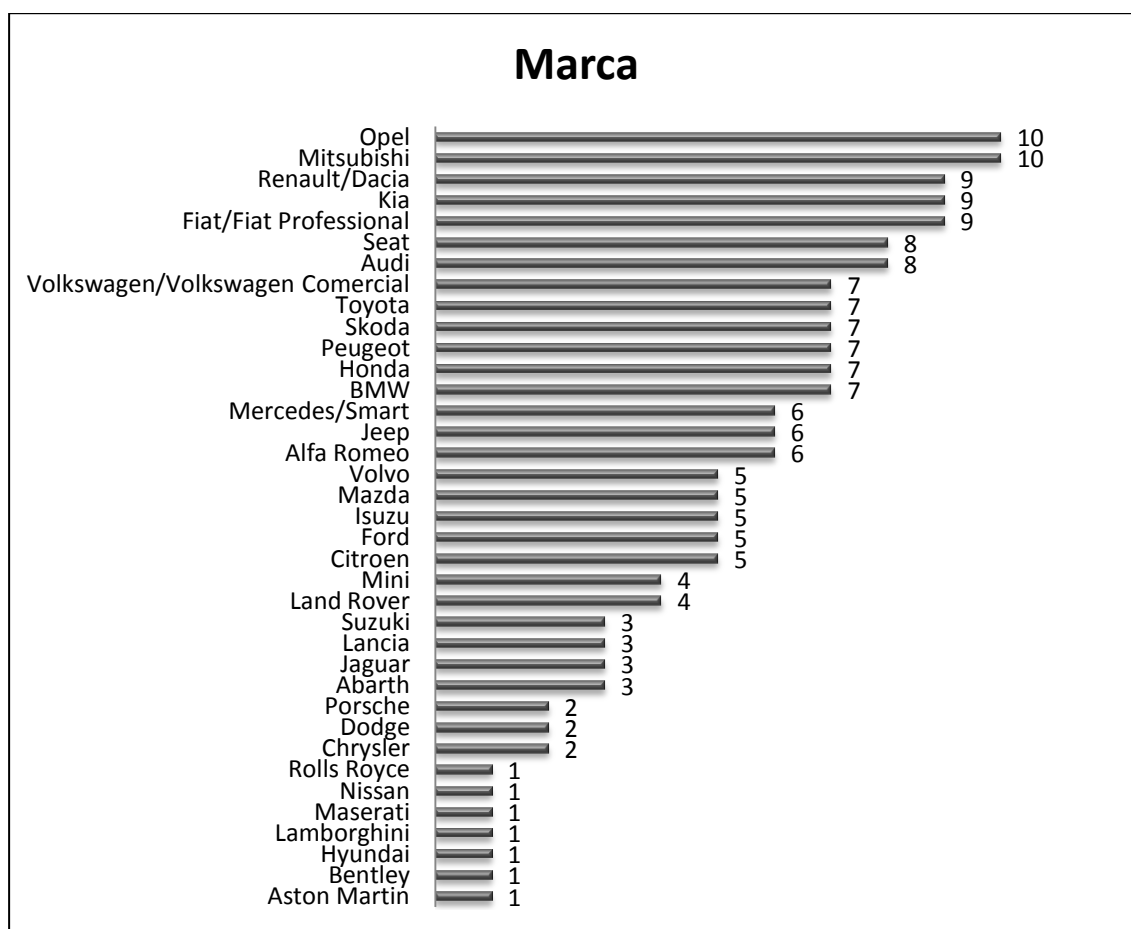


Figura 4.4 – Distribución de la muestra por marca

Es posible observar que las marcas más representadas en la muestra son Opel, Mitsubishi, Renault²¹ Kia y Fiat. Renault fue la marca que presentó en Portugal, en 2014, el mayor volumen de ventas (5351 vehículos vendidos)²². Fiat ocupa el 5º lugar, Opel el 6º y Mitsubishi el 10º. Estas marcas presentan un peso mayor en la muestra debido a que poseen un porcentaje elevado de puntos de venta de marca única.

IV.6.4 Caracterización de la muestra: la variación de las ventas de automóviles nuevos en los tres últimos años

En Portugal, como de hecho sucedió en el restante espacio europeo, el mercado automóvil atravesó una crisis relacionada principalmente con una acentuada disminución de la demanda de automóviles nuevos a comienzos de la presente década. En este momento, el mercado ya

²¹ La totalidad de los puntos de venta de la marca Renault también representa a Dacia, una marca de origen rumana y que pertenece al grupo Renault desde 1999.

²² Fuente: ACAP.

ESQUEMATIZACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

está dando señales de recuperación. Esa crisis, como se puede observar en la Figura 4.4, afectó de forma diferente a los distintos puntos de venta automovil.

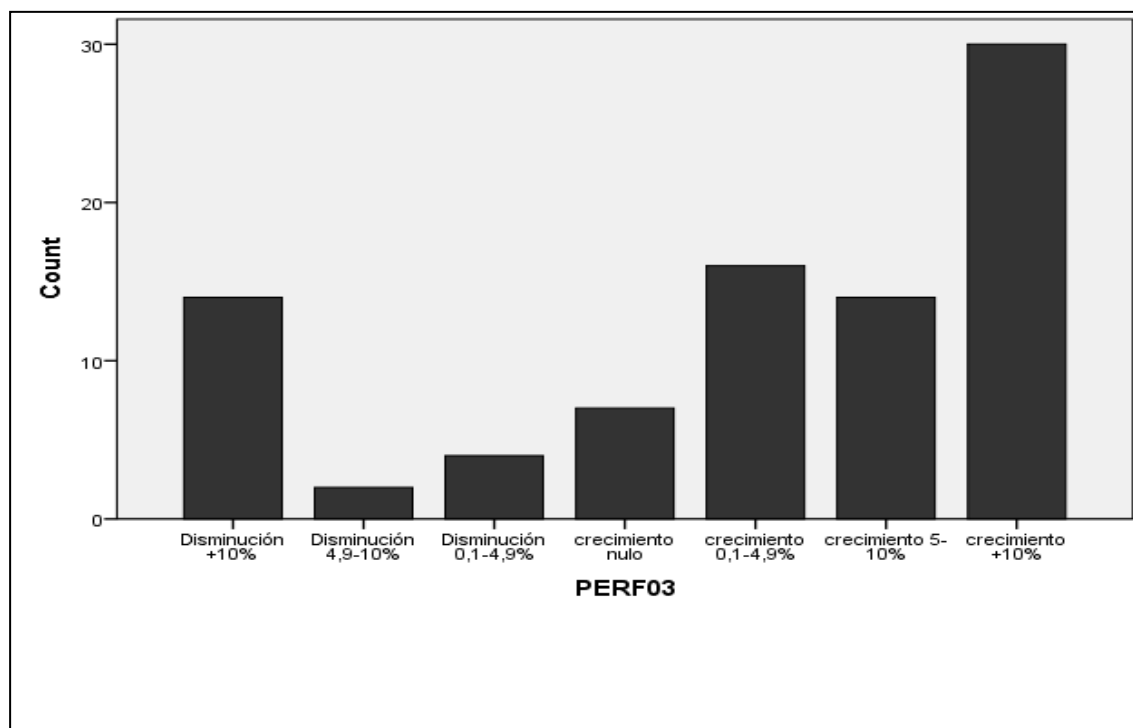


Figura 4.5 – Variación de la venta de automóviles nuevos en los últimos tres años

Se observa claramente que existe una concentración de respuestas en los extremos: hay una división entre los puntos de venta que presentaron una disminución superior al 10% (15,7% do total) y, en el otro extremo, los puntos de venta que presentaron una variación de la venta de automóviles nuevos superior al 10% (el 33,7% del total de la muestra). En la mayor parte de los puntos de venta (el 69% de los encuestados) tuvo lugar un crecimiento de las ventas que estará, en gran parte, relacionado con la ya mencionada recuperación. Otros (23%) aún se resienten del efecto de la crisis durante dicho trienio.

IV.6.5 Caracterización de la muestra: la variación de las ventas de automóviles nuevos prevista para el próximo año

Probablemente debido al efecto de las perspectivas de recuperación, la opinión de los encuestados es claramente optimista.

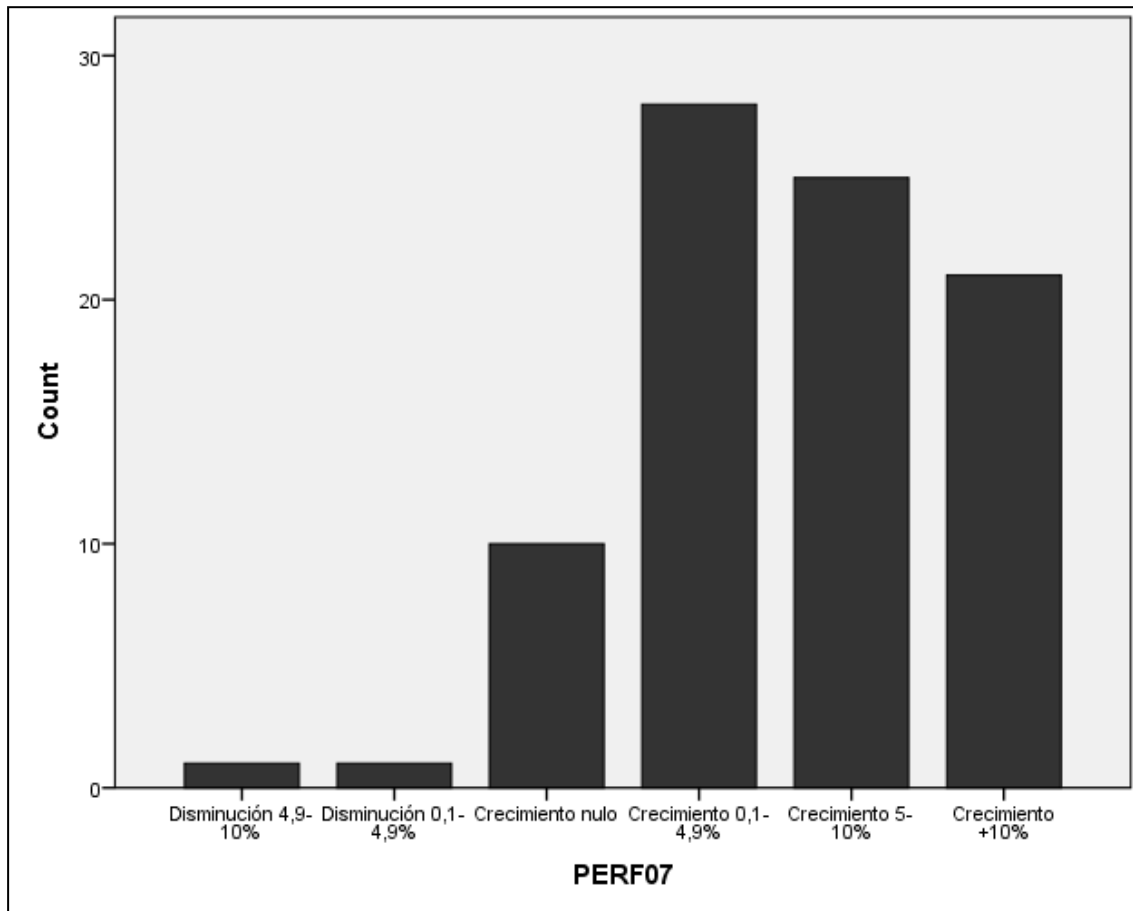


Figura 4.6 – Variación prevista de la venta de automóviles nuevos para el próximo periodo de un año

Son muy pocos los encuestados que prevén una disminución o una estagnación de las ventas de automóviles nuevos. Sin embargo, la mayoría de los encuestados (el 61,7% del total) apunta en el sentido de un crecimiento moderado entre 0,1% y 10%. Tan sólo el 24,4% presenta una perspectiva más optimista (crecimiento superior al 10%). Durante el pre-test fue posible confirmar que los encuestados tienen la noción de que el mercado se encuentra en una fase de recuperación, aunque aún sea necesario un periodo considerable de tiempo para que el nivel de ventas alcance nuevamente los valores observados en 1999 y 2000.

IV.6.6 Caracterización empresarial de la muestra: número total de vehículos nuevos vendidos en 2014

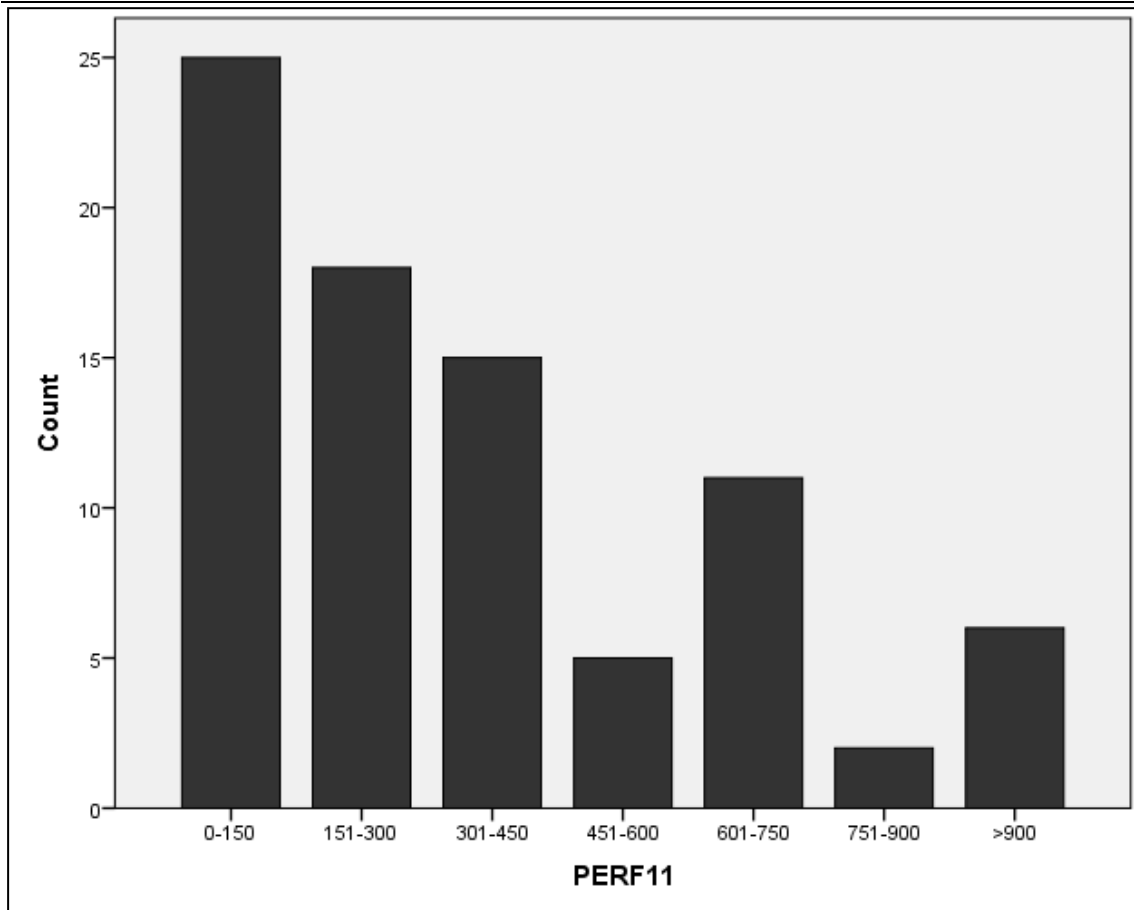


Figura 4.7 – Volumen de ventas de automóviles nuevos durante el año 2014

Se observa una clara separación entre los puntos de venta de menor dimensión en cuanto al volumen de ventas que integra los puntos de venta de automóviles del segmento de lujo (entre 0 y 150), y los grandes polos multimarca que venden más de tres vehículos por día (teniendo en cuenta las ventas para flotas).

IV.6.7 Caracterización empresarial de la muestra: recursos humanos por área funcional

Para tener una idea acerca de la dimensión de los puntos de venta representados en la muestra, se puede observar el número de profesionales empleados por área funcional.

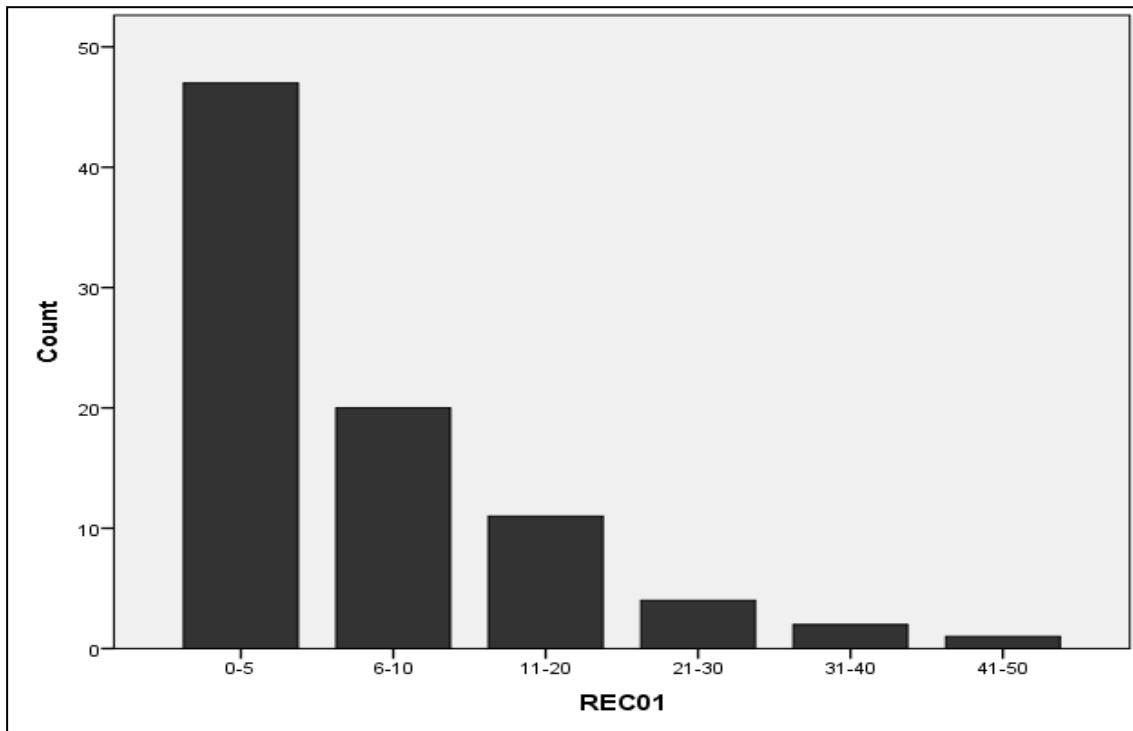


Figura 4.8 – Número de profesionales que desempeñan funciones en el área administrativa del punto de venta

Más del 50% de los puntos de venta pertenecientes a la muestra únicamente poseen entre 0 y 5 profesionales empleados en el área administrativa. Este hecho se relaciona con la “pequeña” dimensión de la mayor parte de los puntos de venta, pero también y principalmente por el hecho de que existe una concentración de funciones en un número reducido de profesionales. El *staff* administrativo está, en la mayor parte de los casos, compuesto por un número relativamente reducido de personas.

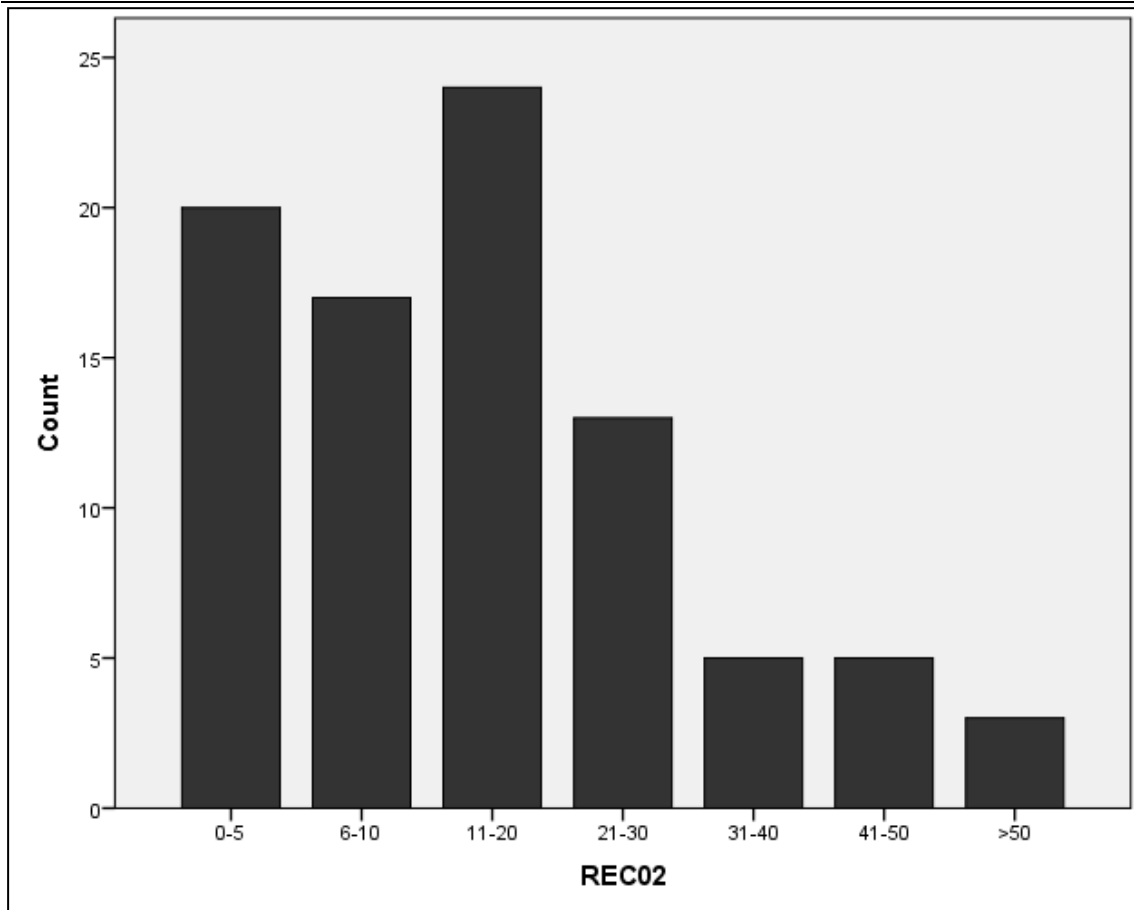


Figura 4.9 – Número de profesionales que desempeñan funciones en el área técnico/mecánica

En este caso el escenario difiere considerablemente con respecto a la situación anterior. Un taller necesita responder de una forma rápida y eficiente a las necesidades de los clientes. De ahí una necesidad de disponer de un mayor equipo de profesionales en taller, principalmente en el caso de un punto de venta multimarca donde se requiere una mayor flexibilidad de funciones por parte del personal. Aunque la moda de la distribución (27,6%) sea la clase entre 11 y 20 personas en taller, también se puede observar que en el 23% de los casos de la muestra, el taller tan sólo posee un equipo con entre 0 y 5 profesionales. Estos casos consisten principalmente en los puntos de venta que pertenecen a grupos empresariales, y poseen talleres de mayor dimensión en otros lugares. Son casos donde el taller tan sólo realiza operaciones simples de “última hora”, pudiendo el proceso de reparación y mantenimiento ser terminado en otros talleres del grupo.

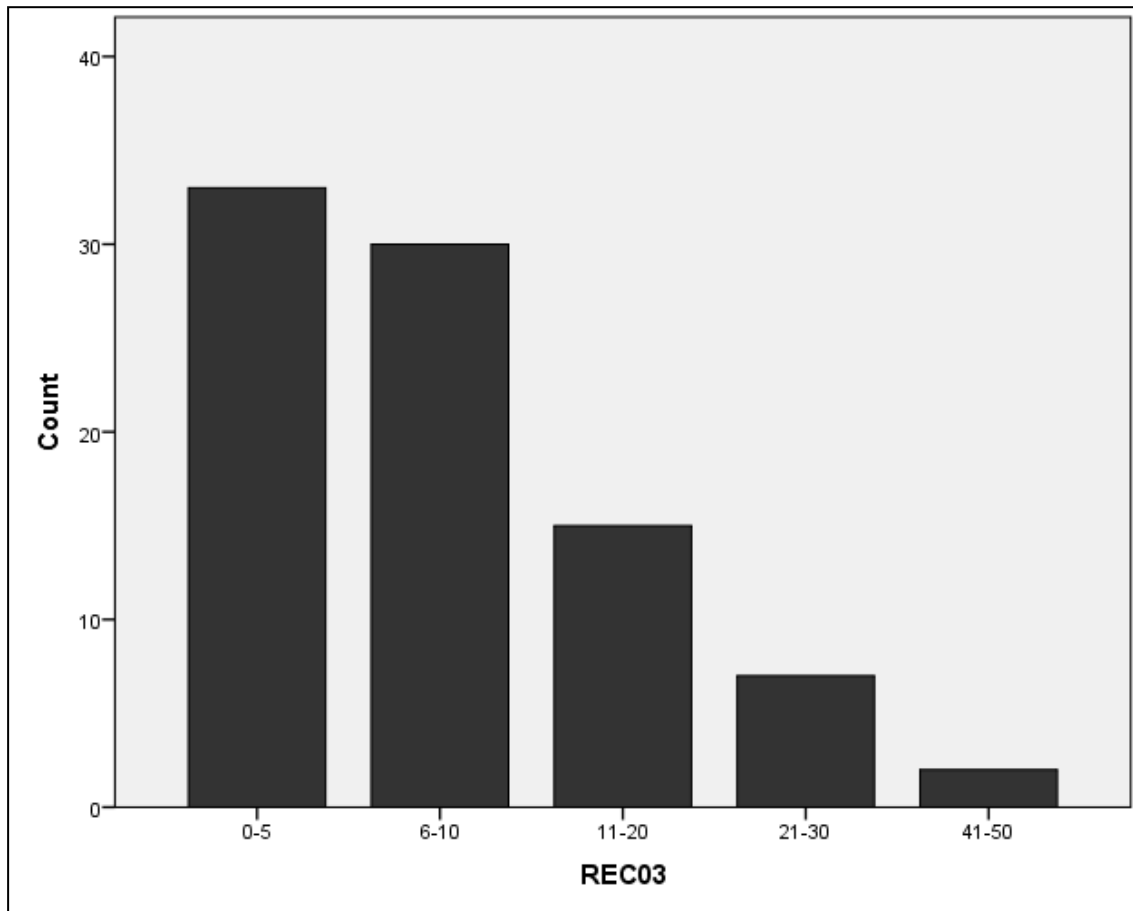


Figura 4.10 – Número de profesionales que desempeñan funciones en el área de ventas y asistencia al cliente

El área de ventas y asistencia al cliente desempeña un papel fundamental y decisivo en un punto de ventas. La gran mayoría de los puntos de venta presentes en la muestra (72,4%) cuenta con entre 0 y 10 vendedores. Obviamente que éste es un escenario inviable para puntos de venta que presentan un volumen de ventas superior a tres vehículos por día (los grandes polos de venta automóvil multimarca). Normalmente los vendedores están separados por marcas, o se ocupan de pocas marcas. Un vendedor necesita poseer un vasto volumen de conocimientos y un elevado nivel de facilidad de comunicación acerca de las características de los vehículos pertenecientes a las marcas que está encargado de presentar a los clientes. En la muestra, tan sólo 9 puntos de venta afirman tener un *staff* de ventas compuesto por entre 21 y 50 vendedores. Este hecho indica que, en los puntos de venta, un reducido número de vendedores es capaz de responder a las demandas que van surgiendo en el día a día.

IV.7 METODOLOGÍA ADOPTADA PARA EL TRATAMIENTO DE LOS DATOS

Como ya se mencionó, la muestra obtenida no es aleatoria. Se trata de una muestra de conveniencia (Hill, M. e Hill, A., 2009) donde los resultados y las conclusiones de un tratamiento estadístico sólo tienen aplicabilidad en relación a la propia muestra, sin que se pueda extrapolar con confianza al conjunto de la población.

Por otro lado, es importante indicar que la aplicación de pruebas estadísticas paramétricas a variables representadas en escala, especialmente en una escala de Likert de siete puntos, es objeto de discordia entre diversos autores. El tratamiento estadístico de datos presentados en una escala ordinal, como es el caso de una escala de Likert, resulta controvertido. Algunos defienden la no aplicabilidad del mismo, debido a que la diferencia que existe entre dos niveles de respuesta, por ejemplo entre la opción 6 y la opción 7, puede no presentar la misma dimensión que la diferencia, por ejemplo, entre la opción 5 y la opción 6. Según la opinión de diversos autores, las diferentes categorías de respuesta en una escala ordinal, como es el caso de una escala de Likert, están ordenadas pero los intervalos entre los diferentes valores pueden no ser iguales (Jamieson, S., 2004). Otros autores intentan “debelar” esta opinión afirmando que la utilización de una escala ordinal, como es el caso de una escala de Likert, con 5 ó 7 puntos puede producir datos susceptibles de ser tratados a través de métodos paramétricos tal como la estadística F, el coeficiente de correlación de Pearson regresiones múltiples, etc., una vez que la experiencia indica que estos métodos producen resultados robustos e interpretables (Carifio, J. y Perla, R., 2007). La aplicación de estos métodos, en el caso de que los análisis estén bien planteados y las escalas bien descritas, generalmente no presenta problemas (Hill, M. e Hill A, 2009).

Las herramientas estadísticas adoptadas en este estudio para el tratamiento de los datos y la validación, o no, de las hipótesis de investigación presentadas anteriormente son el programa SPSS, versión 20, y el SmartPLS 3 (aunque el nivel de aplicabilidad de la segunda sea reducida, para la realidad de la muestra obtenida).

CAPÍTULO V**RESULTADOS**

La validación, o no validación, de las hipótesis de investigación depende de las características de las propias hipótesis (lo que se procura testar) y de los datos disponibles. Como se mencionó en el capítulo anterior, la muestra recogida no se puede considerar aleatoria, una vez que se trata de una muestra de conveniencia. De esta forma, el contraste de las hipótesis de investigación deberá ceñirse a la propia muestra. Se utilizan diversas técnicas estadísticas (análisis de componentes principales, construcción de índices, análisis ANOVA, regresiones múltiples y simples, regresiones logísticas y análisis gráfico).

Se presentan, a continuación, para cada hipótesis de investigación, las pruebas realizadas así como la justificación para la aplicación de cada una de ellas y los resultados obtenidos. Para las hipótesis cuyas pruebas aplicadas a los datos de la muestra apuntan a su no validación, se presentan, siempre que así se justifique, algunas causas explicativas probables.

V.1 HIPÓTESIS 1: METODOLOGÍA Y RESULTADOS

Se parte del presupuesto de que un mayor nivel de satisfacción en relación a cada uno de los cinco escenarios alternativos concebidos por Andersen implicará, en comparación, un menor nivel de satisfacción en relación al escenario legislativo actual (Reglamento nº 330/2010 de la Comisión, de 20 de abril de 2010). Este hecho llevará a que los profesionales del sector de las ventas de automóviles nuevos tengan una percepción más desfavorable acerca de la valoración de los recursos que poseen y que constituyen el punto de venta.

Así, es necesario testar cómo las variables de SAT01 a SAT05 influyen en las variables referentes a los recursos REC06 a REC22. En el caso específico de esta hipótesis no tiene sentido considerar en el análisis la variable REC05, una vez que, siendo la percepción acerca de los recursos la variable dependiente (explicada) y el nivel de satisfacción asociado a cada escenario, la variable independiente (explicativa), la variable REC05 la “edad” del punto de venta. Por eso, no es una variable susceptible de captar un efecto de satisfacción o no satisfacción, sino que se refiere a un hecho concreto.

RESULTADOS

El sentido esperado de la relación entre las variables explicativas y las variables explicadas es, en este caso, de sentido contrario; es decir, un menor nivel de satisfacción relativo a cada escenario implicará (presupuesto) un mayor nivel de satisfacción en relación a la legislación actualmente en vigor y, por consiguiente, una mayor “valoración percibida” en relación a los recursos tangibles e intangibles que “constituyen” el punto de venta.

Para el tratamiento de los datos fue utilizado el software SPSS (Statistical Package for the Social Sciences).

V.1.1 Análisis de Componentes Principales referente a las variables REC06 a REC22 y agrupación de los datos en índices de media simple

Inicialmente, las variables REC06 a REC22 se dividen en el cuestionario en las siguientes categorías:

- Instalaciones: REC06;
- Stocks (automóviles, piezas y otros materiales): REC07 y REC08;
- Equipamiento informático y no informático puesto a disposición en tiempo oportuno en taller (REC09 a REC12);
- Disponibilidad inmediata de medios financieros: REC13;
- Información puesta a disposición en tiempo oportuno: REC14 a REC16;
- Experiencia profesional acumulada: REC17 a REC19;
- Nivel de formación académica del personal: REC20 a REC22.

Es necesario verificar a través de un Análisis de Componentes Principales si el patrón de respuestas de los encuestados también sigue esta misma “lógica de clasificación” del nivel de satisfacción acerca de los recursos:

Tabla nº 14

Matriz de patrón de las componentes principales para las variables REC06 a REC22 (únicamente los valores superiores a 0.45) imponiendo un número de componentes igual a 4.

| Pattern Matrix ^a | | | | |
|-----------------------------|-----------|------|------|------|
| | Component | | | |
| | 1 | 2 | 3 | 4 |
| REC17 | ,932 | | | |
| REC18 | ,833 | | | |
| REC19 | ,738 | | | |
| REC10 | | ,865 | | |
| REC11 | | ,848 | | |
| REC09 | | ,808 | | |
| REC07 | | ,690 | | |
| REC08 | | ,664 | | |
| REC06 | | | ,728 | |
| REC22 | ,495 | | ,522 | |
| REC20 | ,486 | | ,494 | |
| REC21 | ,452 | | ,492 | |
| REC15 | | | | ,926 |
| REC16 | | | | ,704 |
| REC13 | | | | ,680 |
| REC14 | | | | ,510 |
| REC12 | | | | ,465 |

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Oblimin with Kaiser Normalization.^a

a. Rotation converged in 10 iterations.

El nivel de satisfacción referente a las instalaciones disponibles (REC06) agrupa con el nivel de satisfacción referente a la formación académica del personal (REC20, a REC22), aunque éste último también pueda ser agrupado con el nivel de satisfacción relativo a la experiencia profesional del personal (REC17 a REC19). El nivel de satisfacción relativo a los stocks (REC07 y REC08) se agrupa con el nivel de satisfacción referente al equipamiento (REC09 a REC11) con excepción del nivel de satisfacción referente al equipamiento no informático genérico en taller (REC12). Este último, de una forma poco lógica y difícil de justificar, se agrupará al nivel de satisfacción referente a la disponibilidad inmediata de medios financieros (REC13) e información (REC14 a REC16).

La división en componentes principales será la siguiente:

Componente 1 – satisfacción con el personal (experiencia y formación);

Componente 2 – satisfacción con equipamiento y stocks;

Componente 3 – satisfacción con instalaciones y ambiente de trabajo (formación);

Componente 4 – satisfacción con medios financieros e información.

La agrupación de los datos en índices de media simple²³ se realizará de la siguiente manera (teniendo en cuenta tanto la separación ya realizada en el propio cuestionario, como la separación hecha, en patrones de respuesta, por los encuestados y detectada en el Análisis de Componentes Principales:

- Índice REC_STAFF_QT (cantidad total de staff): agrupa las variables REC01 a REC03²⁴;
- Índice REC_STAFF_INFRA (staff e infraestructuras): agrupa las variables REC06 y REC17 a REC22;
- Índice REC_STO_EQUI (stocks y equipamiento): agrupa las variables REC07 a REC12;
- Índice REC_FIN_INF (medios financieros e información): agrupa las variables REC13 a REC16;
- Índice REC_TOTAL: agrupa las variables REC06 a REC22.

V.1.2 Cálculo de la medida de fiabilidad o consistencia interna (α de Cronbach) para cada grupo de variables que constituyen cada índice

Índice REC_STAFF_QT:

²³ La utilización de índices de media simples hace más fácil la interpretación de los datos, una vez que las propias componentes principales, aunque son también una combinación lineal de los datos, los pesos que son atribuidos siguen una lógica de minimización de las covarianzas entre las diferentes componentes, y no una lógica basada en la teoría o en la realidad.

²⁴ La variable REC04 fue excluida del análisis al presentar una tasa del 46,1% de valores perdidos.

Tabla nº 15

Alpha de Cronbach para el conjunto de variables que constituyen el índice REC_STAFF_QT

| Reliability Statistics | | |
|------------------------|--|------------|
| Cronbach's Alpha | Cronbach's Alpha Based on Standardized Items | N of Items |
| ,757 | ,765 | 3 |

Índice REC_STAFF_INFRA:

Tabla nº 16

Alpha de Cronbach para el conjunto de variables que constituyen el índice
REC_STAFF_INFRA

| Reliability Statistics | | |
|------------------------|--|------------|
| Cronbach's Alpha | Cronbach's Alpha Based on Standardized Items | N of Items |
| ,907 | ,907 | 7 |

Índice REC_STO_EQUI:

Tabla nº 17

Alpha de Cronbach para el conjunto de variables que constituyen el índice REC_STO_EQUI

| Reliability Statistics | | |
|------------------------|--|------------|
| Cronbach's Alpha | Cronbach's Alpha Based on Standardized Items | N of Items |
| ,915 | ,922 | 6 |

RESULTADOS

Índice REC_FIN_INF:

Tabla n° 18

Alpha de Cronbach para el conjunto de variables que constituyen el índice REC_FIN_INF

| Reliability Statistics | | |
|------------------------|--|------------|
| Cronbach's Alpha | Cronbach's Alpha Based on Standardized Items | N of Items |
| ,841 | ,850 | 4 |

Índice REC_TOTAL:

Tabla n° 19

Alpha de Cronbach para el conjunto de variables que constituyen el índice REC_TOTAL

| Reliability Statistics | |
|------------------------|------------|
| Cronbach's Alpha | N of Items |
| ,948 | 17 |

Los valores observados para el α de Cronbach indican buenos niveles de consistencia interna:

Mayor que 0.9 – Excelente

Entre 0.8 y 0.9 – Bueno

Entre 0.7 y 0.8 – Razonable

Entre 0.6 y 0.7 – Débil

Por debajo de 0.6 – Inaceptable

(Hill, M. e Hill, A., 2009)

No se observa, en estos ejemplos, ningún valor por debajo de 0.7.

V.1.3 Análisis ANOVA

La primera herramienta estadística a utilizar para verificar si existe alguna relación entre las variables dependientes (satisfacción con los recursos) y las variables independientes (satisfacción con cada escenario alternativo) es el análisis ANOVA. Este análisis permite

estimar si entre diferentes grupos de valores para la variable independiente, la media referente a la variable dependiente es diferente.

En relación a las variables SAT01 a SAT05, se pueden realizar, separadamente, pruebas ANOVA que permiten verificar hasta qué punto, para cada grupo de la variable independiente, las medias relativas a las variables dependientes (diferentes índices construidos para el nivel de satisfacción con los recursos). En primer lugar hay que agrupar las respuestas de la siguiente forma para que en cada clase exista por lo menos un 10% del total de respuestas (Field, A., 2013):

- 1 (totalmente desfavorable) y 2 (muy desfavorable) en la clase 1 (desfavorable);
- 3 (algo desfavorable), 4 (indiferente) y 5 (algo favorable) en la clase 2 (indiferente);
- 6 (muy favorable) y 7 (totalmente favorable) en la clase 3 (favorable).

Para la variable SAT01 se obtienen los siguientes resultados:

Tabla nº 20

Análisis ANOVA: variable SAT01 (independiente) e índice REC_STAFF_QT (dependiente)

| REC_STAFF_QT | | | |
|--------------------------|---------------|----|----------------------------|
| | SAT01_3GROUPS | N | Subset for alpha = 0.05 |
| | | | 1 |
| Tukey HSD ^{a,b} | 2,00 | 25 | 2,0733 |
| | 3,00 | 8 | 2,2500 |
| | 1,00 | 40 | 2,3250 |
| | Sig. | | ,775 |

| |
|---|
| Means for groups in homogeneous subsets are displayed. |
| a. Uses Harmonic Mean Sample Size = 15.789. |
| b. The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed. |

Aunque, debido a la no aleatoriedad de la muestra, no se puedan inferir los resultados para la población, en este caso dado un nivel de significación muy por encima de la referencia de 5%, se concluye que la diferencia de medias de los tres diferentes grupos es demasiado baja (muy próxima de 0).

Tabla n° 21

Análisis ANOVA: variable SAT01 (independiente) e índice REC_STAFF_INFRA (dependiente)

| REC_STAFF_INFRA | | | |
|--------------------------|---------------|----|----------------------------|
| | SAT01_3GROUPS | N | Subset for alpha = 0.05 |
| | | | 1 |
| Tukey HSD ^{a,b} | 1,00 | 35 | 5,4294 |
| | 2,00 | 21 | 5,7005 |
| | 3,00 | 7 | 6,1361 |
| | Sig. | | ,060 |

| |
|---|
| Means for groups in homogeneous subsets are displayed. |
| a. Uses Harmonic Mean Sample Size = 13.696. |
| b. The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed. |

En este caso, el valor de la significación se aproxima bastante al valor de referencia (5%), lo que lleva a concluir que las medias de los diferentes grupos para el índice REC_STAFF_INFRA dadas las tres diferentes clases para la variable SAT01 presentan diferencias más visibles. No obstante, esta diferencia se opone a la evidencia teórica sometida a prueba. Sería de esperar que, para la clase 1 (desfavorable) la media fuera más alta y para la clase 3 (favorable) la media fuera más baja.

Tabla n° 22

Análisis ANOVA: variable SAT01 (independiente) e índice REC_STO_EQUI (dependiente)

| REC_STO_EQUI | | | |
|--------------------------|---------------|----|----------------------------|
| | SAT01_3GROUPS | N | Subset for alpha = 0.05 |
| | | | 1 |
| Tukey HSD ^{a,b} | 2,00 | 21 | 5,4873 |
| | 1,00 | 35 | 5,6838 |
| | 3,00 | 7 | 5,7143 |
| | Sig. | | ,811 |

| |
|---|
| Means for groups in homogeneous subsets are displayed. |
| a. Uses Harmonic Mean Sample Size = 13.696. |
| b. The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed. |

En este caso, la situación es semejante a la observada para la Tabla nº 19.

Tabla nº 23

Análisis ANOVA: variable SAT01 (independiente) e índice REC_FIN_INF (dependiente)

| REC_FIN_INF | | | |
|--------------------------|---------------|----|----------------------------|
| | SAT01_3GROUPS | N | Subset for alpha = 0.05 |
| | | | 1 |
| Tukey HSD ^{a,b} | 2,00 | 21 | 5,2262 |
| | 1,00 | 35 | 5,4667 |
| | 3,00 | 7 | 5,6786 |
| | Sig. | | ,500 |

| |
|---|
| Means for groups in homogeneous subsets are displayed. |
| a. Uses Harmonic Mean Sample Size = 13.696. |
| b. The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed. |

En este caso, la situación también es semejante a la verificada para la Tabla nº 19.

Tabla nº 24

Análisis ANOVA: variable SAT01 (independiente) e índice REC_TOTAL (dependiente)

| REC_TOTAL | | | |
|--------------------------|---------------|----|----------------------------|
| | SAT01_3GROUPS | N | Subset for alpha = 0.05 |
| | | | 1 |
| Tukey HSD ^{a,b} | 2,00 | 21 | 5,4203 |
| | 1,00 | 35 | 5,6293 |
| | 3,00 | 7 | 5,7403 |
| | Sig. | | ,614 |

| |
|---|
| Means for groups in homogeneous subsets are displayed. |
| a. Uses Harmonic Mean Sample Size = 13.696. |
| b. The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed. |

Utilizando el índice REC_TOTAL, que agrupa las variables REC06 a REC22, la conclusión es la misma: la diferencia entre las medias de los diferentes grupos no es significativa (próxima de 0) y, además, no sigue una ordenación ni creciente ni decreciente.

Para la variable SAT02 se obtienen los siguientes resultados:

Tabla n° 25

Análisis ANOVA: variable SAT02 (independiente) e índice REC_STAFF_QT (dependiente)

| REC_STAFF_QT | | | |
|--------------------------|---------------|----|----------------------------|
| | SAT02_3GROUPS | N | Subset for alpha = 0.05 |
| | | | 1 |
| Tukey HSD ^{a,b} | 2,00 | 35 | 1,9952 |
| | 1,00 | 16 | 2,4062 |
| | 3,00 | 20 | 2,5750 |
| | Sig. | | ,159 |

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

a. Uses Harmonic Mean Sample Size = 21.266.

b. The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.

Aunque, en este caso, el nivel de significación no sea tan bajo como en la mayoría de los casos anteriormente presentados, no existe un sentido uniforme de la media del índice REC_STAFF_QT (crecimiento o disminución) de la clase 1 (desfavorable) a la clase 3 (favorable).

Tabla n° 26

Análisis ANOVA: variable SAT02 (independiente) e índice REC_STAFF_INFRA (dependiente)

| REC_STAFF_INFRA | | | |
|--------------------------|---------------|----|----------------------------|
| | SAT02_3GROUPS | N | Subset for alpha = 0.05 |
| | | | 1 |
| Tukey HSD ^{a,b} | 1,00 | 15 | 5,3048 |
| | 2,00 | 28 | 5,5748 |
| | 3,00 | 18 | 5,8902 |
| | Sig. | | ,066 |

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

a. Uses Harmonic Mean Sample Size = 18.995.

b. The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.

También en este caso, el valor de la significación se aproxima bastante al valor de referencia (5%), lo que lleva a concluir que las medias de los diferentes grupos para el índice REC_STAFF_INFRA dadas las tres diferentes clases para la variable SAT02 presentan diferencias más visibles y en el mismo sentido. No obstante, esta diferencia se opone a la evidencia teórica sometida a prueba. Sería de esperar que, para la clase 1 (desfavorable) la media fuera más alta y para la clase 3 (favorable) la media fuera más baja.

Tabla nº 27

Análisis ANOVA: variable SAT02 (independiente) e índice REC_STO_EQUI (dependiente)

| REC_STO_EQUI | | | |
|--------------------------|---------------|----|----------------------------|
| | SAT02_3GROUPS | N | Subset for alpha = 0.05 |
| | | | 1 |
| Tukey HSD ^{a,b} | 2,00 | 28 | 5,3476 |
| | 1,00 | 15 | 5,7133 |
| | 3,00 | 18 | 5,9296 |
| | Sig. | | ,137 |

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

a. Uses Harmonic Mean Sample Size = 18.995.

b. The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.

En este caso, la situación es semejante a la verificada para la Tabla nº 19.

Tabla n° 28

Análisis ANOVA: variable SAT02 (independiente) e índice REC_FIN_INF (dependiente)

| REC_FIN_INF | | | | |
|--------------------------|---------------|----|-------------------------|--------|
| | SAT02_3GROUPS | N | Subset for alpha = 0.05 | |
| | | | 1 | 2 |
| Tukey HSD ^{a,b} | 2,00 | 28 | 5,0863 | |
| | 1,00 | 15 | 5,4778 | 5,4778 |
| | 3,00 | 18 | | 5,9722 |
| | Sig. | | | ,444 |

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

a. Uses Harmonic Mean Sample Size = 18.995.

b. The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used.
Type I error levels are not guaranteed.

En este caso, la situación también es semejante a la verificada para la Tabla n° 19, aunque en este caso el nivel de significación para la diferencia de las medias diste más de la referencia (5%).

Tabla n° 29

Análisis ANOVA: variable SAT02 (independiente) e índice REC_TOTAL (dependiente)

| REC_TOTAL | | | | |
|--------------------------|---------------|----|-------------------------|--------|
| | SAT02_3GROUPS | N | Subset for alpha = 0.05 | |
| | | | 1 | 2 |
| Tukey HSD ^{a,b} | 2,00 | 28 | 5,2929 | |
| | 1,00 | 15 | 5,6295 | 5,6295 |
| | 3,00 | 18 | | 5,9712 |
| | Sig. | | | ,446 |

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

a. Uses Harmonic Mean Sample Size = 18.995.

b. The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used.
Type I error levels are not guaranteed.

Utilizando el índice REC_TOTAL, que agrupa las variables REC06 a REC22, la conclusión es la misma: la diferencia entre las medias de los diferentes grupos no es significativa (próxima de 0) y, además, no sigue una ordenación ni creciente ni decreciente.

Para la variable SAT03 se obtienen los siguientes resultados:

Tabla n° 30

Análisis ANOVA: variable SAT03 (independiente) e índice REC_STAFF_QT (dependiente)

| REC_STAFF_QT | | | |
|--------------------------|---------------|----|----------------------------|
| | SAT03_3GROUPS | N | Subset for alpha = 0.05 |
| | | | 1 |
| Tukey HSD ^{a,b} | 1,00 | 8 | 1,7500 |
| | 3,00 | 32 | 2,2083 |
| | 2,00 | 29 | 2,2586 |
| | Sig. | | ,315 |

| |
|---|
| Means for groups in homogeneous subsets are displayed. |
| a. Uses Harmonic Mean Sample Size = 15.729. |
| b. The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed. |

El sentido de variación de las tres medias no es uniforme y el nivel de significación en relación a la diferencia entre éstas (comparando con la referencia de 5%) indica una proximidad acentuada entre ellas.

Tabla n° 31

Análisis ANOVA: variable SAT03 (independiente) e índice REC_STAFF_INFRA (dependiente)

| REC_STAFF_INFRA | | | |
|--------------------------|---------------|----|----------------------------|
| | SAT03_3GROUPS | N | Subset for alpha = 0.05 |
| | | | 1 |
| Tukey HSD ^{a,b} | 1,00 | 7 | 5,2449 |
| | 2,00 | 24 | 5,4831 |
| | 3,00 | 29 | 5,7225 |
| | Sig. | | ,276 |

| |
|---|
| Means for groups in homogeneous subsets are displayed. |
| a. Uses Harmonic Mean Sample Size = 13.698. |
| b. The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed. |

RESULTADOS

El sentido de variación de las medias (crecimiento) es contrario a la hipótesis sometida a prueba. Por otra parte, el nivel de significación (en comparación con la referencia de 5%) indica que las diferencias entre las medias son muy reducidas (próximas de 0).

Tabla n° 32

Análisis ANOVA: variable SAT03 (independiente) e índice REC_STO_EQUI (dependiente)

| REC_STO_EQUI | | | |
|--------------------------|---------------|----|----------------------------|
| | SAT03_3GROUPS | N | Subset for alpha = 0.05 |
| | | | 1 |
| Tukey HSD ^{a,b} | 2,00 | 24 | 5,2347 |
| | 1,00 | 7 | 5,3619 |
| | 3,00 | 29 | 5,8701 |
| | Sig. | | ,158 |

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

a. Uses Harmonic Mean Sample Size = 13.698.

b. The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.

Tampoco en este caso existe un sentido uniforme de la media del índice REC_STO_EQUI (crecimiento o disminución) de la clase 1 (desfavorable) a la clase 3 (favorable). A través del nivel de significación, y en comparación con la referencia de 5%, se observa que la diferencia entre las tres medias no es tan acentuada como en la mayoría de los casos anteriores.

Tabla n° 33

Análisis ANOVA: variable SAT03 (independiente) e índice REC_FIN_INF (dependiente)

| REC_FIN_INF | | | |
|--------------------------|---------------|----|----------------------------|
| | SAT03_3GROUPS | N | Subset for alpha = 0.05 |
| | | | 1 |
| Tukey HSD ^{a,b} | 1,00 | 7 | 5,0714 |
| | 2,00 | 24 | 5,1146 |
| | 3,00 | 29 | 5,6322 |
| | Sig. | | ,309 |

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

a. Uses Harmonic Mean Sample Size = 13.698.

| |
|---|
| b. The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed. |
|---|

El nivel de significación indica que la diferencia entre las medias, y en comparación con la referencia de 5%, es muy reducida (próxima de 0). Además, esta diferencia se opone a la evidencia teórica sometida a prueba.

Tabla nº 34

Análisis ANOVA: variable SAT03 (independiente) e índice REC_TOTAL (dependiente)

| REC_TOTAL | | | |
|--------------------------|---------------|----|----------------------------|
| | SAT03_3GROUPS | N | Subset for alpha = 0.05 |
| | | | 1 |
| Tukey HSD ^{a,b} | 2,00 | 24 | 5,2333 |
| | 1,00 | 7 | 5,3143 |
| | 3,00 | 29 | 5,7966 |
| | Sig. | | ,191 |

| |
|--|
| Means for groups in homogeneous subsets are displayed. |
|--|

| |
|---|
| a. Uses Harmonic Mean Sample Size = 13.698. |
|---|

| |
|---|
| b. The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed. |
|---|

Utilizando el índice REC_TOTAL, que agrupa las variables REC06 a REC22, en este caso se nota una diferencia un poco más visible (pero igualmente próxima de 0). Además, el sentido de variación de las medias referentes a los diferentes grupos no sigue una ordenación ni creciente ni decreciente.

Para la variable SAT04 se obtienen los siguientes resultados:

Tabla nº 35

Análisis ANOVA: variable SAT04 (independiente) e índice REC_STAFF_QT (dependiente)

| REC_STAFF_QT | | | |
|--------------------------|---------------|----|----------------------------|
| | SAT04_3GROUPS | N | Subset for alpha = 0.05 |
| | | | 1 |
| Tukey HSD ^{a,b} | 1,00 | 12 | 1,7917 |
| | 2,00 | 36 | 2,1620 |
| | 3,00 | 21 | 2,4683 |
| | Sig. | | ,105 |

RESULTADOS

| |
|---|
| Means for groups in homogeneous subsets are displayed. |
| a. Uses Harmonic Mean Sample Size = 18.900. |
| b. The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed. |

El sentido de variación de las tres medias es uniforme (crecimiento), lo que se opone a la hipótesis sometida a prueba. El nivel de significación en relación a la diferencia entre éstas (comparado con la referencia de 5%) indica que, aunque sea superior a la referencia de 5%, en este caso existe una diferencia más visible.

Tabla n° 36

Análisis ANOVA: variable SAT04 (independiente) e índice REC_STAFF_INFRA (dependiente)

| REC_STAFF_INFRA | | | |
|--------------------------|---------------|----|----------------------------|
| | SAT04_3GROUPS | N | Subset for alpha = 0.05 |
| | | | 1 |
| Tukey HSD ^{a,b} | 1,00 | 12 | 5,3865 |
| | 2,00 | 31 | 5,4800 |
| | 3,00 | 18 | 5,9460 |
| | Sig. | | ,093 |

| |
|---|
| Means for groups in homogeneous subsets are displayed. |
| a. Uses Harmonic Mean Sample Size = 17.529. |
| b. The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed. |

El sentido de variación de las medias (crecimiento) es contrario a la hipótesis sometida a prueba. El nivel de significación en relación a la diferencia entre éstas (comparado con la referencia de 5%) indica que, aunque sea superior a la referencia de 5%, en este caso existe una diferencia más visible.

Tabla n° 37

Análisis ANOVA: variable SAT04 (independiente) e índice REC_STO_EQUI (dependiente)

| REC_STO_EQUI | | | |
|--------------------------|---------------|----|----------------------------|
| | SAT04_3GROUPS | N | Subset for alpha = 0.05 |
| | | | 1 |
| Tukey HSD ^{a,b} | 1,00 | 12 | 5,3417 |
| | 2,00 | 31 | 5,5462 |
| | 3,00 | 18 | 5,8574 |
| | Sig. | | ,245 |

| |
|---|
| Means for groups in homogeneous subsets are displayed. |
| a. Uses Harmonic Mean Sample Size = 17.529. |
| b. The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed. |

El nivel de significación indica que la diferencia entre las medias, y en comparación con la referencia de 5%, es reducida. Además, esta diferencia se opone a la evidencia teórica sometida a prueba.

Tabla n° 38

Análisis ANOVA: variable SAT04 (independiente) e índice REC_FIN_INF (dependiente)

| REC_FIN_INF | | | |
|--------------------------|---------------|----|----------------------------|
| | SAT04_3GROUPS | N | Subset for alpha = 0.05 |
| | | | 1 |
| Tukey HSD ^{a,b} | 2,00 | 31 | 5,1667 |
| | 1,00 | 12 | 5,2708 |
| | 3,00 | 18 | 5,8843 |
| | Sig. | | ,083 |

| |
|---|
| Means for groups in homogeneous subsets are displayed. |
| a. Uses Harmonic Mean Sample Size = 17.529. |
| b. The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed. |

Se verifica, en este caso, una diferencia más visible entre las medias de los tres diferentes grupos para el índice REC_FIN_INF. Sin embargo, no existe un sentido uniforme de la media del índice (crecimiento o disminución) de la clase 1 (desfavorable) a la clase 3 (favorable).

Tabla n° 39

Análisis ANOVA: variable SAT04 (independiente) e índice REC_TOTAL (dependiente)

| REC_TOTAL | | | |
|--------------------------|---------------|----|----------------------------|
| | SAT04_3GROUPS | N | Subset for alpha = 0.05 |
| | | | 1 |
| Tukey HSD ^{a,b} | 1,00 | 12 | 5,3551 |
| | 2,00 | 31 | 5,4279 |
| | 3,00 | 18 | 5,8940 |
| | Sig. | | ,154 |

| |
|---|
| Means for groups in homogeneous subsets are displayed. |
| a. Uses Harmonic Mean Sample Size = 17.529. |
| b. The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed. |

El sentido de variación de las medias (crecimiento) es contrario a la hipótesis sometida a prueba. El nivel de significación en relación a la diferencia entre éstas (comparando con la referencia de 5%) indica que, aunque sea superior a la referencia de 5%, en este caso existe una diferencia más visible.

Para la variable SAT05 se obtienen los siguientes resultados:

Tabla n° 40

Análisis ANOVA: variable SAT05 (independiente) e índice REC_STAFF_QT (dependiente)

| REC_STAFF_QT | | | |
|--------------------------|---------------|----|----------------------------|
| | SAT05_3GROUPS | N | Subset for alpha = 0.05 |
| | | | 1 |
| Tukey HSD ^{a,b} | 2,00 | 34 | 2,0490 |
| | 1,00 | 13 | 2,2436 |
| | 3,00 | 19 | 2,4912 |
| | Sig. | | ,379 |

| |
|---|
| Means for groups in homogeneous subsets are displayed. |
| a. Uses Harmonic Mean Sample Size = 18.872. |
| b. The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed. |

Se verifica, en este caso, una diferencia muy poco visible entre las medias de los tres diferentes grupos para el índice REC_STAFF_QT. Sin embargo, ño existe un sentido uniforme de la media del índice (crecimiento o disminuci3n) de la clase 1 (desfavorable) a la clase 3 (favorable).

Tabla n° 41

Análisis ANOVA: variable SAT05 (independiente) e índice REC_STAFF_INFRA (dependiente)

| REC_STAFF_INFRA | | | | |
|--------------------------|---------------|----|-------------------------|--------|
| | SAT05_3GROUPS | N | Subset for alpha = 0.05 | |
| | | | 1 | 2 |
| Tukey HSD ^{a,b} | 1,00 | 12 | 5,0738 | |
| | 2,00 | 28 | 5,5502 | 5,5502 |
| | 3,00 | 18 | | 5,8968 |
| | Sig. | | ,188 | ,406 |

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

a. Uses Harmonic Mean Sample Size = 17.182.

b. The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used.

Type I error levels are not guaranteed.

El sentido de variaci3n de las medias (crecimiento) es contrario a la hip3tesis sometida a prueba. El nivel de significaci3n en relaci3n a la diferencia entre éstas (comparado con la referencia de 5%) indica que es muy pr3xima de 0.

Tabla n° 42

Análisis ANOVA: variable SAT05 (independiente) e índice REC_STO_EQUI (dependiente)

| REC_STO_EQUI | | | |
|--------------------------|---------------|----|-------------------------|
| | SAT05_3GROUPS | N | Subset for alpha = 0.05 |
| | | | 1 |
| Tukey HSD ^{a,b} | 2,00 | 28 | 5,3857 |
| | 1,00 | 12 | 5,4222 |
| | 3,00 | 18 | 5,9167 |
| | Sig. | | ,226 |

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

a. Uses Harmonic Mean Sample Size = 17.182.

RESULTADOS

| |
|---|
| b. The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed. |
|---|

El nivel de significación indica que la diferencia entre las medias, y en comparación con la referencia de 5%, es reducida (próxima de 0). Además, no existe un sentido uniforme de la media del índice (crecimiento o disminución) de la clase 1 (desfavorable) a la clase 3 (favorable).

Tabla n° 43

Análisis ANOVA: variable SAT05 (independiente) e índice REC_FIN_INF (dependiente)

| REC_FIN_INF | | | |
|--------------------------|---------------|----|----------------------------|
| | SAT05_3GROUPS | N | Subset for alpha = 0.05 |
| | | | 1 |
| Tukey HSD ^{a,b} | 1,00 | 12 | 5,1319 |
| | 2,00 | 28 | 5,3036 |
| | 3,00 | 18 | 5,6528 |
| | Sig. | | ,320 |

| |
|--|
| Means for groups in homogeneous subsets are displayed. |
|--|

| |
|---|
| a. Uses Harmonic Mean Sample Size = 17.182. |
|---|

| |
|---|
| b. The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed. |
|---|

El nivel de significación indica que la diferencia entre las medias, y en comparación con la referencia de 5%, es reducida (próxima de 0). El sentido de variación de las medias (crecimiento) es contrario a la hipótesis sometida a prueba.

Tabla n° 44

Análisis ANOVA: variable SAT05 (independiente) e índice REC_TOTAL (dependiente)

| REC_TOTAL | | | |
|--------------------------|---------------|----|----------------------------|
| | SAT05_3GROUPS | N | Subset for alpha = 0.05 |
| | | | 1 |
| Tukey HSD ^{a,b} | 1,00 | 12 | 5,3350 |
| | 2,00 | 28 | 5,3873 |
| | 3,00 | 18 | 5,8475 |
| | Sig. | | ,205 |

| |
|---|
| Means for groups in homogeneous subsets are displayed. |
| a. Uses Harmonic Mean Sample Size = 17.182. |
| b. The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed. |

El sentido de variación de las medias (crecimiento) es contrario a la hipótesis sometida a prueba. El nivel de significación indica que la diferencia entre las medias, y en comparación con la referencia de 5%, es reducida (próxima a 0).

Los resultados del análisis efectuado a través de ANOVA demuestran claramente que la hipótesis 1 no se confirma. En prácticamente todos los casos, para todas las variables que representan el nivel de satisfacción de cada escenario alternativo con respecto a la legislación actual y para todos los índices referentes al nivel de satisfacción que los encuestados atribuyen a cada recurso, o se verifica una diferencia no significativa entre las diferentes medias, y/o el sentido de la variación de las clases que abarcan las variables SAT01 a SAT05 es contrario a lo que estipula la hipótesis.

Se puede añadir a este análisis, otra hecho a partir de regresiones simples entre las variables SAT01 a SAT05 y los diversos índices que abarcan las variables que representan el nivel de satisfacción con los diversos recursos disponibles y que constituyen el punto de venta o, en el caso del índice REC_STAFF_QT, el número de personas empleadas en cada punto de venta.

V.1.4 Análisis de regresión lineal: hipótesis 1

La aplicación de este tipo de análisis teniendo como variable independiente una escala de Likert de 1 a 7 es, como fue mencionado en el capítulo anterior, altamente discutible. No obstante, algunos autores la defienden.

Considerando el índice REC_STAFF_QT como variable dependiente y las diferentes percepciones acerca del nivel de satisfacción con cada escenario alternativo (SAT01 a SAT05) se obtienen los siguientes resultados:

Tabla n° 45

Regresión: variable dependiente (índice REC_STAFF_QT) y variables independientes (SAT01 a SAT05)

| Variables Entered/Removed ^a | | | |
|--|--|-------------------|--------|
| Model | Variables Entered | Variables Removed | Method |
| 1 | SAT05, SAT01, SAT03, SAT02, SAT04 ^b | | Enter |

a. Dependent Variable: REC_STAFF_QT

b. All requested variables entered.

Tabla n° 46

Regresión: valor del R² (índice REC_STAFF_QT – SAT01 a SAT05)

| Model Summary ^b | | | | | |
|----------------------------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|---------------|
| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate | Durbin-Watson |
| 1 | ,312 ^a | ,097 | ,018 | ,96380 | 2,278 |

a. Predictors: (Constant), SAT05, SAT01, SAT03, SAT02, SAT04

b. Dependent Variable: REC_STAFF_QT

Tabla n° 47

Regresión: estadística F (adhesión global) (índice REC_STAFF_QT – SAT01 a SAT05)

| ANOVA ^a | | | | | | |
|--------------------|------------|----------------|----|-------------|-------|-------------------|
| Model | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
| 1 | Regression | 5,690 | 5 | 1,138 | 1,225 | ,309 ^b |
| | Residual | 52,948 | 57 | ,929 | | |
| | Total | 58,638 | 62 | | | |

a. Dependent Variable: REC_STAFF_QT

b. Predictors: (Constant), SAT05, SAT01, SAT03, SAT02, SAT04

Tabla n° 48

Regresión: cálculo de los coeficientes de regresión (β) y nivel de significación de los mismos (índice REC_STAFF_QT – SAT01 a SAT05)

| Coefficients ^a | | | | | | |
|---------------------------|------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. |
| | | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 | (Constant) | 1,260 | ,493 | | 2,556 | ,013 |
| | SAT01 | -,011 | ,066 | -,021 | -,162 | ,872 |
| | SAT02 | -,018 | ,084 | -,034 | -,216 | ,830 |
| | SAT03 | ,064 | ,100 | ,102 | ,636 | ,528 |
| | SAT04 | ,034 | ,100 | ,056 | ,345 | ,731 |
| | SAT05 | ,128 | ,105 | ,223 | 1,224 | ,226 |

Tabla n° 49

Regresión: intervalos de confianza para los coeficientes de regresión (β) (índice REC_STAFF_QT – SAT01 a SAT05)

| Coefficients ^a | | | | | | |
|---------------------------|------------|---------------------------------|-------------|-------------------------|------|-------|
| Model | | 95.0% Confidence Interval for B | | Collinearity Statistics | | |
| | | Lower Bound | Upper Bound | Tolerance | VIF | |
| 1 | (Constant) | | ,273 | 2,248 | | |
| | SAT01 | | -,142 | ,121 | ,948 | 1,055 |
| | SAT02 | | -,186 | ,150 | ,626 | 1,598 |
| | SAT03 | | -,137 | ,264 | ,619 | 1,614 |
| | SAT04 | | -,165 | ,234 | ,593 | 1,686 |
| | SAT05 | | -,082 | ,338 | ,476 | 2,099 |

a. Dependent Variable: REC_STAFF_QT

Tanto la prueba de adhesión global como el cálculo de los coeficientes de regresión (β) muestran que estos, con excepción de la ordenada en el origen, están muy próximos de 0, lo que también va en el sentido de la no validación de la hipótesis 1. Todos los intervalos de confianza, con excepción del referente a la ordenada en el origen, contienen el valor 0. El valor de R^2 indica que la regresión apenas explica el 9,7% de la varianza total de la muestra, lo que está motivado por una gran dispersión y distancias de los puntos en relación a la recta de regresión.

Repetiendo los cálculos para el índice REC_STAFF_INFRA:

Tabla n° 50

Regresión: variable dependiente (índice REC_STAFF_INFRA) y variables independientes (SAT01 a SAT05)

| Variables Entered/Removed ^a | | | |
|--|--|-------------------|--------|
| Model | Variables Entered | Variables Removed | Method |
| 1 | SAT05, SAT01, SAT03, SAT02, SAT04 ^b | | Enter |

a. Dependent Variable: REC_STAFF_INFRA

b. All requested variables entered.

Tabla n° 51

Regresión: valor del R² (índice REC_STAFF_INFRA – SAT01 a SAT05)

| Model Summary ^b | | | | | |
|----------------------------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|---------------|
| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate | Durbin-Watson |
| 1 | ,518 ^a | ,268 | ,194 | ,72850 | 2,175 |

a. Predictors: (Constant), SAT05, SAT01, SAT03, SAT02, SAT04

b. Dependent Variable: REC_STAFF_INFRA

Tabla n° 52

Regresión: estadística F (adhesión global) (índice REC_STAFF_INFRA – SAT01 a SAT05)

| ANOVA ^a | | | | | | |
|--------------------|------------|----------------|----|-------------|-------|-------------------|
| Model | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
| 1 | Regression | 9,543 | 5 | 1,909 | 3,596 | ,008 ^b |
| | Residual | 26,005 | 49 | ,531 | | |
| | Total | 35,548 | 54 | | | |

a. Dependent Variable: REC_STAFF_INFRA

b. Predictors: (Constant), SAT05, SAT01, SAT03, SAT02, SAT04

Tabla n° 53

Regresión: cálculo de los coeficientes de regresión (β) y nivel de significación de los mismos (índice REC_STAFF_INFRA – SAT01 a SAT05)

| Coefficients ^a | | | | | | |
|---------------------------|------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|------|
| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. |
| | | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 | (Constant) | 4,258 | ,395 | | 10,775 | ,000 |
| | SAT01 | ,127 | ,055 | ,298 | 2,311 | ,025 |
| | SAT02 | ,012 | ,068 | ,027 | ,178 | ,860 |
| | SAT03 | -,003 | ,078 | -,005 | -,033 | ,974 |
| | SAT04 | ,076 | ,079 | ,154 | ,954 | ,345 |
| | SAT05 | ,148 | ,081 | ,318 | 1,824 | ,074 |

Tabla n° 54

Regresión: intervalos de confianza para los coeficientes de regresión (β) (índice REC_STAFF_INFRA – SAT01 a SAT05)

| Coefficients ^a | | | | | |
|---------------------------|------------|---------------------------------|-------------|-------------------------|-------|
| Model | | 95.0% Confidence Interval for B | | Collinearity Statistics | |
| | | Lower Bound | Upper Bound | Tolerance | VIF |
| 1 | (Constant) | 3,464 | 5,052 | | |
| | SAT01 | ,017 | ,237 | ,898 | 1,113 |
| | SAT02 | -,124 | ,148 | ,631 | 1,586 |
| | SAT03 | -,160 | ,155 | ,629 | 1,589 |
| | SAT04 | -,084 | ,235 | ,575 | 1,740 |
| | SAT05 | -,015 | ,311 | ,491 | 2,037 |

a. Dependent Variable: REC_STAFF_INFRA

En este caso, aparte de la ordenada en el origen, tan sólo la variable SAT01 se presenta como significativamente diferente de 0 (el valor 0 no está, en este caso, incluido en el intervalo de confianza). El hecho de que el valor del coeficiente β asociado a la variable SAT01 presente un valor positivo, se opone a la hipótesis sometida a prueba. El valor del R^2 en este caso es de 26.8%, lo que indica una menor dispersión de puntos en torno a la recta de regresión en relación a la regresión que había sido efectuada anteriormente. El valor de la estadística de adhesión global (F) es bastante satisfactorio, pero esto se deberá en gran parte a la significación de la ordenada en el origen.

RESULTADOS

Repitiendo los cálculos para el índice REC_STO_EQUI:

Tabla n° 55

Regresión: variable dependiente (índice REC_STO_EQUI) y variables independientes (SAT01 a SAT05)

| Variables Entered/Removed ^a | | | |
|--|--|-------------------|--------|
| Model | Variables Entered | Variables Removed | Method |
| 1 | SAT05, SAT01, SAT03, SAT02, SAT04 ^b | | Enter |

a. Dependent Variable: REC_STO_EQUI

b. All requested variables entered.

Tabla n° 56

Regresión: valor del R² (índice REC_STO_EQUI – SAT01 a SAT05)

| Model Summary ^b | | | | | |
|----------------------------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|---------------|
| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate | Durbin-Watson |
| 1 | ,334 ^a | ,111 | ,021 | ,95286 | 2,528 |

a. Predictors: (Constant), SAT05, SAT01, SAT03, SAT02, SAT04

b. Dependent Variable: REC_STO_EQUI

Tabla n° 57

Regresión: estadística F (adhesión global) (índice REC_STO_EQUI – SAT01 a SAT05)

| ANOVA ^a | | | | | | |
|--------------------|------------|----------------|----|-------------|-------|-------------------|
| Model | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
| 1 | Regression | 5,577 | 5 | 1,115 | 1,228 | ,310 ^b |
| | Residual | 44,489 | 49 | ,908 | | |
| | Total | 50,066 | 54 | | | |

a. Dependent Variable: REC_STO_EQUI

b. Predictors: (Constant), SAT05, SAT01, SAT03, SAT02, SAT04

Tabla n° 58

Regresión: cálculo de los coeficientes de regresión (β) y nivel de significación de los mismos (índice REC_STO_EQUI – SAT01 a SAT05)

| Coefficients ^a | | | | | | |
|---------------------------|------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. |
| | | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 | (Constant) | 4,550 | ,517 | | 8,804 | ,000 |
| | SAT01 | ,009 | ,072 | ,019 | ,132 | ,895 |
| | SAT02 | -,025 | ,089 | -,048 | -,284 | ,778 |
| | SAT03 | ,113 | ,102 | ,187 | 1,104 | ,275 |
| | SAT04 | -,014 | ,104 | -,024 | -,135 | ,893 |
| | SAT05 | ,132 | ,106 | ,238 | 1,241 | ,221 |

Tabla n° 59

Regresión: intervalos de confianza para los coeficientes de regresión (β) (índice REC_STO_EQUI – SAT01 a SAT05)

| Coefficients ^a | | | | | |
|---------------------------|------------|---------------------------------|-------------|-------------------------|-------|
| Model | | 95.0% Confidence Interval for B | | Collinearity Statistics | |
| | | Lower Bound | Upper Bound | Tolerance | VIF |
| 1 | (Constant) | 3,511 | 5,588 | | |
| | SAT01 | -,134 | ,153 | ,898 | 1,113 |
| | SAT02 | -,203 | ,153 | ,631 | 1,586 |
| | SAT03 | -,093 | ,319 | ,629 | 1,589 |
| | SAT04 | -,222 | ,194 | ,575 | 1,740 |
| | SAT05 | -,082 | ,345 | ,491 | 2,037 |

a. Dependent Variable: REC_STO_EQUI

En este caso, el escenario es semejante al obtenido con la primera regresión. Además del hecho de que la estadística Durbin-Watson se aleja del valor 2, lo que indica la presencia de alguna autocorrelación.

Presentando, ahora, los resultados utilizando como variable dependiente el índice REC_FIN_INF:

RESULTADOS

Tabla n° 60

Regresión: variable dependiente (índice REC_FIN_INF) y variables independientes (SAT01 a SAT05)

| Variables Entered/Removed ^a | | | |
|--|--|-------------------|--------|
| Model | Variables Entered | Variables Removed | Method |
| 1 | SAT05, SAT01, SAT03, SAT02, SAT04 ^b | | Enter |

a. Dependent Variable: REC_FIN_INF

b. All requested variables entered.

Tabla n° 61

Regresión: valor del R² (índice REC_FIN_INF – SAT01 a SAT05)

| Model Summary ^b | | | | | |
|----------------------------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|---------------|
| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate | Durbin-Watson |
| 1 | ,360 ^a | ,129 | ,040 | ,99839 | 2,259 |

a. Predictors: (Constant), SAT05, SAT01, SAT03, SAT02, SAT04

b. Dependent Variable: REC_FIN_INF

Tabla n° 62

Regresión: estadística F (adhesión global) (índice REC_FIN_INF – SAT01 a SAT05)

| ANOVA ^a | | | | | | |
|--------------------|------------|----------------|----|-------------|-------|-------------------|
| Model | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
| 1 | Regression | 7,254 | 5 | 1,451 | 1,456 | ,222 ^b |
| | Residual | 48,842 | 49 | ,997 | | |
| | Total | 56,097 | 54 | | | |

a. Dependent Variable: REC_FIN_INF

b. Predictors: (Constant), SAT05, SAT01, SAT03, SAT02, SAT04

Tabla nº 63

Regresión: cálculo de los coeficientes de regresión (β) y nivel de significación de los mismos
(índice REC_FIN_INF – SAT01 a SAT05)

| Coefficients ^a | | | | | | |
|---------------------------|------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. |
| | | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 | (Constant) | 4,210 | ,541 | | 7,774 | ,000 |
| | SAT01 | ,038 | ,075 | ,071 | ,503 | ,617 |
| | SAT02 | ,051 | ,093 | ,092 | ,547 | ,587 |
| | SAT03 | ,103 | ,107 | ,161 | ,959 | ,342 |
| | SAT04 | -,050 | ,109 | -,081 | -,459 | ,648 |
| | SAT05 | ,131 | ,111 | ,224 | 1,176 | ,245 |

Tabla nº 64

Regresión: intervalos de confianza para los coeficientes de regresión (β) (índice
REC_FIN_INF – SAT01 a SAT05)

| Coefficients ^a | | | | | |
|---------------------------|------------|---------------------------------|-------------|-------------------------|-------|
| Model | | 95.0% Confidence Interval for B | | Collinearity Statistics | |
| | | Lower Bound | Upper Bound | Tolerance | VIF |
| 1 | (Constant) | 3,121 | 5,298 | | |
| | SAT01 | -,113 | ,189 | ,898 | 1,113 |
| | SAT02 | -,136 | ,237 | ,631 | 1,586 |
| | SAT03 | -,113 | ,319 | ,629 | 1,589 |
| | SAT04 | -,268 | ,168 | ,575 | 1,740 |
| | SAT05 | -,093 | ,354 | ,491 | 2,037 |

a. Dependent Variable: REC_FIN_INF

Una vez más se verifican valores de regresión para los coeficientes β muy próximos de 0. El R^2 es de apenas un 12,9% y la prueba de adhesión global indicia una regresión muy “débil”, donde apenas la ordenada en el origen presenta un valor significativo.

Repitiendo el proceso, ahora con el índice REC_TOTAL como variable dependiente:

RESULTADOS

Tabla n° 65

Regresión: variable dependiente (índice REC_TOTAL) y variables independientes (SAT01 a SAT05)

| Variables Entered/Removed ^a | | | |
|--|--|-------------------|--------|
| Model | Variables Entered | Variables Removed | Method |
| 1 | SAT05, SAT01, SAT03, SAT02, SAT04 ^b | | Enter |

a. Dependent Variable: REC_TOTAL

b. All requested variables entered.

Tabla n° 66

Regresión: valor del R² (índice REC_TOTAL – SAT01 a SAT05)

| Model Summary ^b | | | | | |
|----------------------------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|---------------|
| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate | Durbin-Watson |
| 1 | ,363 ^a | ,131 | ,043 | ,86999 | 2,400 |

a. Predictors: (Constant), SAT05, SAT01, SAT03, SAT02, SAT04

b. Dependent Variable: REC_TOTAL

Tabla n° 67

Regresión: estadística F (adhesión global) (índice REC_TOTAL – SAT01 a SAT05)

| ANOVA ^a | | | | | | |
|--------------------|------------|----------------|----|-------------|-------|-------------------|
| Model | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
| 1 | Regression | 5,611 | 5 | 1,122 | 1,483 | ,213 ^b |
| | Residual | 37,088 | 49 | ,757 | | |
| | Total | 42,699 | 54 | | | |

a. Dependent Variable: REC_TOTAL

b. Predictors: (Constant), SAT05, SAT01, SAT03, SAT02, SAT04

Tabla n° 68

Regresión: cálculo de los coeficientes de regresión (β) y nivel de significación de los mismos (índice REC_TOTAL – SAT01 a SAT05)

| Coefficients ^a | | | | | | |
|---------------------------|------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. |
| | | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 | (Constant) | 4,486 | ,472 | | 9,506 | ,000 |
| | SAT01 | ,020 | ,065 | ,043 | ,307 | ,760 |
| | SAT02 | ,005 | ,081 | ,010 | ,063 | ,950 |
| | SAT03 | ,098 | ,094 | ,175 | 1,042 | ,302 |
| | SAT04 | -,024 | ,095 | -,045 | -,255 | ,800 |
| | SAT05 | ,133 | ,097 | ,260 | 1,369 | ,177 |

Tabla n° 69

Regresión: intervalos de confianza para los coeficientes de regresión (β) (índice REC_TOTAL – SAT01 a SAT05)

| Coefficients ^a | | | | | |
|---------------------------|------------|---------------------------------|-------------|-------------------------|-------|
| Model | | 95.0% Confidence Interval for B | | Collinearity Statistics | |
| | | Lower Bound | Upper Bound | Tolerance | VIF |
| 1 | (Constant) | 3,537 | 5,434 | | |
| | SAT01 | -,111 | ,152 | ,898 | 1,113 |
| | SAT02 | -,157 | ,168 | ,631 | 1,586 |
| | SAT03 | -,091 | ,286 | ,629 | 1,589 |
| | SAT04 | -,214 | ,166 | ,575 | 1,740 |
| | SAT05 | -,062 | ,327 | ,491 | 2,037 |

Considerando como variable dependiente el índice REC_TOTAL, que agrega las variables REC06 a REC22, los resultados obtenidos también van en el sentido de que, con excepción de la ordenada en el origen, todos los valores de los coeficientes de regresión sean muy próximos de 0. El R^2 es de 13,1% y la estadística (F) de adhesión global presenta un nivel de significación que se aleja bastante de la referencia (5%).

Utilizando la regresión a través del método de los mínimos cuadrados como herramienta, las conclusiones a sacar son, aquí, semejantes a las obtenidas a través del análisis ANOVA: la hipótesis 1 no se confirma.

En este caso, se puede realizar una última prueba: efectuar una regresión considerando como variable dependiente el índice REC_TOTAL y construir un índice de medias simples para las variables SAT01 a SAT05:

Índice REC_FIN_INF:

Tabla n° 70

Alpha de Cronbach para el conjunto de variables SAT01 a SAT05

| Reliability Statistics | |
|------------------------|------------|
| Cronbach's Alpha | N of Items |
| ,664 | 5 |

Tabla n° 71

Variación verificada en la estadística alpha de Cronbach, para el conjunto de variables que constituyen el índice SAT_INDICE, al ser retirada una de ellas del cálculo de éste

| Item-Total Statistics | | | | |
|-----------------------|----------------------------|--------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
| | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
| SAT01 | 18,06 | 27,318 | ,037 | ,786 |
| SAT02 | 16,68 | 19,510 | ,541 | ,549 |
| SAT03 | 15,75 | 21,870 | ,512 | ,574 |
| SAT04 | 16,35 | 21,908 | ,486 | ,583 |
| SAT05 | 16,52 | 19,415 | ,633 | ,509 |

El valor calculado para el α de Cronbach es tan sólo de 0,664. No obstante, retirando la variable SAT01 del índice se obtiene un valor bastante más aceptable para esta estadística (0,786). Esto puede deberse al “comportamiento” de la variable SAT01, que difiere bastante de los “comportamientos” de SAT02 a SAT02. Efectivamente, un escenario de distribución totalmente libre, donde cualquier inversor puede, sin restricciones, representar y comercializar una marca siempre que disponga de capital para invertir, presenta acentuadas diferencias con escenarios donde existen restricciones a la representación de una, o varias, determinadas marcas, de carácter relacionado tanto con la exclusividad territorial, como con la exigencia, por parte del fabricante, de obtención de resultados de carácter cualitativo y/o cuantitativo.

La variable SAT_INDICE está, así, construida a partir de una media simple de SAT02 a SAT05.

En este sentido, se puede testar la regresión entre el índice SAT_INDICE (variable independiente) y el índice REC_TOTAL (variable dependiente):

Tabla nº 72

Regresión: variable dependiente (índice REC_TOTAL) y variable independiente (índice SAT_INDICE)

| Variables Entered/Removed ^a | | | |
|--|-------------------------|-------------------|--------|
| Model | Variables Entered | Variables Removed | Method |
| 1 | SAT_INDICE ^b | . | Enter |

a. Dependent Variable: REC_TOTAL

b. All requested variables entered.

Tabla nº 73

Regresión: valor del R² (índice REC_TOTAL – índice SAT_INDICE)

| Model Summary ^b | | | | | |
|----------------------------|-------|----------|-------------------|----------------------------|---------------|
| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate | Durbin-Watson |
| 1 | ,280a | ,079 | ,064 | ,84332 | 2,169 |

a. Predictors: (Constant), SAT_INDICE

b. Dependent Variable: REC_TOTAL

Tabla nº 74

Regresión: estadística F (adhesión global) (índice REC_TOTAL – índice SAT_INDICE)

| ANOVA ^a | | | | | | |
|--------------------|------------|----------------|----|-------------|-------|-------------------|
| Model | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
| 1 | Regression | 3,762 | 1 | 3,762 | 5,290 | ,025 ^b |
| | Residual | 44,094 | 62 | ,711 | | |
| | Total | 47,856 | 63 | | | |

RESULTADOS

| |
|---------------------------------------|
| a. Dependent Variable: REC_TOTAL |
| b. Predictors: (Constant), SAT_INDICE |

Tabla nº 75

Regresión: cálculo de los coeficientes de regresión (β) y nivel de significación de los mismos (índice REC_TOTAL – índice SAT_INDICE)

| Coefficients ^a | | | | | | |
|---------------------------|------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|------|
| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. |
| | | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 | (Constant) | 4,749 | ,374 | | 12,700 | ,000 |
| | SAT_INDICE | ,184 | ,080 | ,280 | 2,300 | ,025 |

Tabla nº 76

Regresión: intervalos de confianza para los coeficientes de regresión (β) (índice REC_TOTAL – índice SAT_INDICE)

| Coefficients ^a | | | | |
|---------------------------|------------|---------------------------------|--|-------------|
| Model | | 95,0% Confidence Interval for B | | |
| | | Lower Bound | | Upper Bound |
| 1 | (Constant) | 4,002 | | 5,497 |
| | SAT_INDICE | ,024 | | ,345 |

| |
|----------------------------------|
| a. Dependent Variable: REC_TOTAL |
|----------------------------------|

Se podría decir que tanto la estadística (F) de adhesión global, como el valor de la significación relativo al coeficiente (β) serían significativos siempre que la muestra fuera aleatoria y fuera metodológicamente correcto hacer inferencia a la población. El valor del R^2 es bastante bajo (tan sólo el 7,9% de la varianza total de los datos es explicada por la regresión), lo que significa un débil ajuste a la recta de regresión. No obstante, el hecho de que el valor de β sea positivo indica que la hipótesis 1 no se verifica, pues este hecho va en sentido contrario a lo que ésta representa. Para que fuera validada, sería necesario que β fuera negativo.

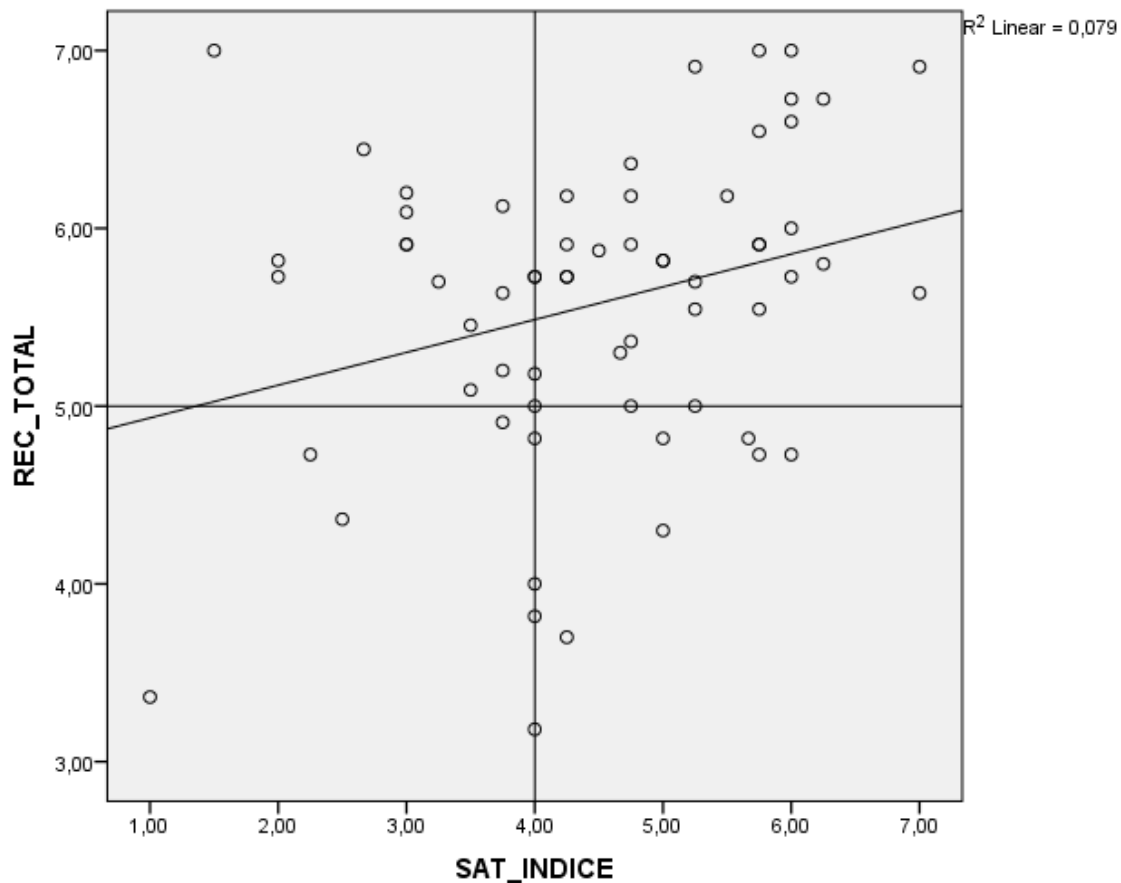


Figura 5.1 – Recta y puntos de la regresión entre REC_TOTAL (variable dependiente) y SAT_INDICE (variable independiente)

A través de la observación del gráfico referente a la Figura 5.1, se verifican todos los hechos indicados: débil ajuste de la recta a los puntos y una significativa dispersión de estos. Se observa, sin embargo, un hecho curioso. En el primer cuadrante del gráfico ($REC_TOTAL \geq 5,00$ y $SAT_INDICE \leq 4,00$) el patrón de comportamiento de los puntos (observaciones) sigue el sentido (decreciente) que se esperaría para validar la hipótesis 1. Así, se puede afirmar que apenas para los encuestados que atribuyen un mayor nivel de satisfacción relativo a los recursos poseídos por el punto de venta pero que demuestran un menor nivel de satisfacción en relación a los cuatro escenarios alternativos (SAT02 a SAT05) en comparación a la legislación en vigor, la hipótesis 1 se verifica. Este conjunto de encuestados habrá interpretado de una forma más correcta el objetivo de las preguntas que fueron planteadas en la encuesta.

Como conclusión, puede afirmarse que la hipótesis 1 deberá ser rechazada, dada la evidencia de la muestra, debido a los siguientes factores:

RESULTADOS

- El comportamiento “inhabitual” y “poco consistente” observado en la variable SAT01. Durante la realización del pre-test, 8 de los 10 entrevistados atribuyeron el valor 1 (totalmente desfavorable) a esta variable. En relación a la muestra, la moda de la distribución de esta variable también es 1 (41,1% del total de las respuestas válidas). Las justificaciones que presentaron fueron, por un lado, que un escenario de distribución totalmente libre implicaría en el futuro mucha competencia para el concesionario asociado al punto de venta (y esto a pesar de la “facilidad” de entrar en el mercado, cuyo único obstáculo sería el montante de la inversión a realizar), y por otro lado la dificultad de que un determinado punto de venta se adapte a la entrada de una marca más. No obstante, otros encuestados demostraron una interpretación diferente y valoraron más el factor “facilidad” de entrar en el mercado sin cumplir pre y post requisitos exigidos por los fabricantes;
- La dificultad que demostraron los encuestados cuando fueron confrontados con la comparación entre escenarios alternativos con algunas semejanzas;
- Y, por último, la no verificación del presupuesto de que considera que la legislación (situación) actual es comparativamente más “atractiva” que un escenario alternativo implica una mayor “valoración percibida” del hecho de actuar en el mercado de la venta de automóviles nuevos. Por consiguiente, una mayor “valoración percibida” atribuida al contrato de concesión y a los recursos existentes en el punto de venta, podrá no ocurrir.

V.2 HIPÓTESIS 2: METODOLOGÍA Y RESULTADOS

Con base en la Teoría de los Recursos y Capacidades, existe una relación positiva entre los recursos (activos) de una empresa y sus capacidades (habilidades adquiridas a través de la combinación de los recursos existentes en una empresa). En esta hipótesis, se procura verificar si tanto el nivel de satisfacción relativo a los recursos que constituyen el punto de venta (variables REC06 a REC22, como el número de personas que trabajan en las diversas áreas (REC01 a REC03) y el número de años que tiene cada punto de venta (variable REC05) influyen positivamente en las capacidades “clave” de un punto de ventas de automóviles nuevos (CAP01 a CAP04).

V.2.1 Agrupamiento de las variables CAP01 a CAP04 en un índice de media simple

El coeficiente de fiabilidad o consistencia interna para las variables CAP01 a CAP04 presenta un valor de 0,861:

Tabla nº 77

Alpha de Cronbach para el conjunto de variables que constituyen el índice CAP_INDICE

| Reliability Statistics | | |
|------------------------|--|------------|
| Cronbach's Alpha | Cronbach's Alpha Based on Standardized Items | N of Items |
| ,861 | ,871 | 4 |

El Análisis de componentes principales para el conjunto de variables CAP01 a CAP04 resultó tan sólo en una componente, lo que sería de esperar dado el valor del α de Cronbach y el hecho de tratarse de un conjunto de sólo cuatro variables.

V.2.2 Análisis de regresión lineal: hipótesis 2

Tal como en el caso referente a la hipótesis 1, fueron efectuadas regresiones individuales entre los diferentes índices relativos a las variables REC01 a REC22 (recursos), en este caso como variables independientes, y el índice CAP_INDICE siendo éste, en este caso, la variable dependiente.

Considerando el índice REC_STAFF_QT como variable independiente:

Tabla nº 78

Regresión: valor del R^2 (índice CAP_INDICE – índice REC_STAFF_QT)

| Model Summary ^b | | | | | |
|----------------------------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|---------------|
| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate | Durbin-Watson |
| 1 | ,194 ^a | ,038 | ,022 | ,93827 | 1,968 |

a. Predictors: (Constant), REC_STAFF_QT

b. Dependent Variable: CAP_INDICE

RESULTADOS

El valor del R^2 es extremadamente bajo: apenas el 3,8% de la varianza total es explicada por la regresión. Esto indica una elevada dispersión de los puntos y un muy deficiente ajuste de la recta de regresión al conjunto de las observaciones.

Tabla n° 79

Regresión: estadística F (adhesión global) (índice CAP_INDICE – índice REC_STAFF_QT)

| ANOVA ^a | | | | | | |
|--------------------|------------|----------------|----|-------------|-------|-------------------|
| Model | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
| 1 | Regression | 2,164 | 1 | 2,164 | 2,458 | ,122 ^b |
| | Residual | 55,462 | 63 | ,880 | | |
| | Total | 57,626 | 64 | | | |

a. Dependent Variable: CAP_INDICE

b. Predictors: (Constant), REC_STAFF_QT

Tabla n° 80

Regresión: cálculo de los coeficientes de regresión (β) y nivel de significación de los mismos (índice CAP_INDICE – índice REC_STAFF_QT)

| Coefficients ^a | | | | | | |
|---------------------------|--------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|------|
| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. |
| | | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 | (Constant) | 5,478 | ,277 | | 19,800 | ,000 |
| | REC_STAFF_QT | ,180 | ,115 | ,194 | 1,568 | ,122 |

Tabla n° 81

Regresión: intervalos de confianza para los coeficientes de regresión (β) (índice CAP_INDICE – índice REC_STAFF_QT)

| Coefficients ^a | | | | | |
|---------------------------|--------------|---------------------------------|-------------|-------------------------|-------|
| Model | | 95.0% Confidence Interval for B | | Collinearity Statistics | |
| | | Lower Bound | Upper Bound | Tolerance | VIF |
| 1 | (Constant) | 4,925 | 6,031 | | |
| | REC_STAFF_QT | -,049 | ,409 | 1,000 | 1,000 |

a. Dependent Variable: CAP_INDICE

En comparación con la referencia de 5%, se concluye que, teniendo en cuenta la realidad de la muestra, no existe una relación positiva entre los dos índices, es decir, el número de personas empleadas no tiene influencia sobre las capacidades “clave” del sector de las ventas de automóviles nuevos.

No obstante, este escenario se altera cuando se consideran los otros índices referentes a los recursos. Considerando el índice REC_STO_EQUI como variable independiente:

Tabla n° 82

Regresión: valor del R^2 (índice CAP_INDICE – índice REC_STO_EQUI)

| Model Summary ^b | | | | | |
|----------------------------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|---------------|
| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate | Durbin-Watson |
| 1 | ,604 ^a | ,365 | ,355 | ,76208 | 1,565 |

a. Predictors: (Constant), REC_STO_EQUI

b. Dependent Variable: CAP_INDICE

El valor del R^2 , en este caso, es del 36,5%, lo que denota un mucho mejor ajuste de la recta de regresión a las observaciones, y una menor dispersión en relación al caso anterior.

Tabla n° 83

Regresión: estadística F (adhesión global) (índice CAP_INDICE – índice REC_STO_EQUI)

| ANOVA ^a | | | | | | |
|--------------------|------------|----------------|----|-------------|--------|-------------------|
| Model | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
| 1 | Regression | 21,038 | 1 | 21,038 | 36,225 | ,000 ^b |
| | Residual | 36,588 | 63 | ,581 | | |
| | Total | 57,626 | 64 | | | |

a. Dependent Variable: CAP_INDICE

b. Predictors: (Constant), REC_STO_EQUI

Tabla n° 84

Regresión: cálculo de los coeficientes de regresión (β) y nivel de significación de los mismos (índice CAP_INDICE – índice REC_STO_EQUI)

| Coefficients ^a | | | | | | |
|---------------------------|--------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. |
| | | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 | (Constant) | 2,227 | ,613 | | 3,635 | ,001 |
| | REC_STO_EQUI | ,644 | ,107 | ,604 | 6,019 | ,000 |

Tabla n° 85

Regresión: intervalos de confianza para los coeficientes de regresión (β) (índice CAP_INDICE – índice REC_STO_EQUI)

| Coefficients ^a | | | | | |
|---------------------------|--------------|---------------------------------|-------------|-------------------------|-------|
| Model | | 95.0% Confidence Interval for B | | Collinearity Statistics | |
| | | Lower Bound | Upper Bound | Tolerance | VIF |
| 1 | (Constant) | 1,003 | 3,452 | | |
| | REC_STO_EQUI | ,430 | ,858 | 1,000 | 1,000 |

a. Dependent Variable: CAP_INDICE

En este caso ya se puede observar y concluir que existe una fuerte relación, en sentido positivo, entre la variable dependiente (índice CAP_INDICE) y la variable independiente (índice REC_STO_EQUI).

Considerando ahora el índice REC_STAFF_INFRA como variable independiente:

Tabla n° 86

Regresión: valor del R^2 (índice CAP_INDICE – índice REC_STAFF_INFRA)

| Model Summary ^b | | | | | |
|----------------------------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|---------------|
| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate | Durbin-Watson |
| 1 | ,681 ^a | ,464 | ,455 | ,70048 | 2,108 |

a. Predictors: (Constant), REC_STAFF_INFRA

b. Dependent Variable: CAP_INDICE

El valor del R^2 , en este caso, es del 46,4%.

Tabla n° 87

Regresión: estadística F (adhesión global) (índice CAP_INDICE – índice REC_STAFF_INFRA)

| ANOVA ^a | | | | | | |
|--------------------|------------|----------------|----|-------------|--------|-------------------|
| Model | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
| 1 | Regression | 26,714 | 1 | 26,714 | 54,442 | ,000 ^b |
| | Residual | 30,913 | 63 | ,491 | | |
| | Total | 57,626 | 64 | | | |

a. Dependent Variable: CAP_INDICE

b. Predictors: (Constant), REC_STAFF_INFRA

Tabla n° 88

Regresión: cálculo de los coeficientes de regresión (β) y nivel de significación de los mismos (índice CAP_INDICE – índice REC_STAFF_INFRA)

| Coefficients ^a | | | | | | |
|---------------------------|-----------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. |
| | | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 | (Constant) | 1,394 | ,613 | | 2,274 | ,026 |
| | REC_STAFF_INFRA | ,792 | ,107 | ,681 | 7,379 | ,000 |

Tabla n° 89

Regresión: intervalos de confianza para los coeficientes de regresión (β) (índice CAP_INDICE – índice REC_STAFF_INFRA)

| Coefficients ^a | | | | | |
|---------------------------|-----------------|---------------------------------|-------------|-------------------------|-------|
| Model | | 95.0% Confidence Interval for B | | Collinearity Statistics | |
| | | Lower Bound | Upper Bound | Tolerance | VIF |
| 1 | (Constant) | ,169 | 2,619 | | |
| | REC_STAFF_INFRA | ,578 | 1,007 | 1,000 | 1,000 |

a. Dependent Variable: CAP_INDICE

RESULTADOS

El escenario es idéntico al anterior. Existe una correlación fuerte, también en sentido positivo, entre la variable dependiente (índice CAP_INDICE) y la variable independiente (índice REC_STAFF_INFRA).

Considerando ahora el índice REC_FIN_INF como variable independiente:

Tabla n° 90

Regresión: valor del R^2 (índice CAP_INDICE – índice REC_FIN_INF)

| Model Summary ^b | | | | | |
|----------------------------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|---------------|
| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate | Durbin-Watson |
| 1 | ,592 ^a | ,351 | ,340 | ,76805 | 1,982 |

a. Predictors: (Constant), REC_FIN_INF

b. Dependent Variable: CAP_INDICE

El valor del R^2 , en este caso, es del 35,1%.

Tabla n° 91

Regresión: estadística F (adhesión global) (índice CAP_INDICE – índice REC_FIN_INF)

| ANOVA ^a | | | | | | |
|--------------------|------------|----------------|----|-------------|--------|-------------------|
| Model | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
| 1 | Regression | 19,760 | 1 | 19,760 | 33,497 | ,000 ^b |
| | Residual | 36,574 | 62 | ,590 | | |
| | Total | 56,333 | 63 | | | |

a. Dependent Variable: CAP_INDICE

b. Predictors: (Constant), REC_FIN_INF

Tabla n° 92

Regresión: cálculo de los coeficientes de regresión (β) y nivel de significación de los mismos
(índice CAP_INDICE – índice REC_FIN_INF)

| Coefficients ^a | | | | | | |
|---------------------------|-------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. |
| | | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 | (Constant) | 2,817 | ,533 | | 5,282 | ,000 |
| | REC_FIN_INF | ,558 | ,096 | ,592 | 5,788 | ,000 |

Tabla n° 93

Regresión: intervalos de confianza para los coeficientes de regresión (β) (índice
CAP_INDICE – índice REC_FIN_INF)

| Coefficients ^a | | | | | |
|---------------------------|-------------|---------------------------------|-------------|-------------------------|-------|
| Model | | 95.0% Confidence Interval for B | | Collinearity Statistics | |
| | | Lower Bound | Upper Bound | Tolerance | VIF |
| 1 | (Constant) | 1,751 | 3,884 | | |
| | REC_FIN_INF | ,365 | ,750 | 1,000 | 1,000 |

a. Dependent Variable: CAP_INDICE

Para el caso del índice REC_FIN_INF como variable dependiente, la conclusión es idéntica. Existe una fuerte correlación positiva entre los dos índices, lo que va, en este caso, también en el sentido de la validación de la hipótesis 2.

Se puede ahora considerar el índice referente a los recursos (REC_TOTAL), es decir el índice que, hasta ahora, abarca el mayor número de variables (o recursos, en este caso), como variables independientes (REC06 a REC22):

RESULTADOS

Tabla nº 94

Regresión: valor del R^2 (índice CAP_INDICE – índice REC_TOTAL)

| Model Summary ^b | | | | | |
|----------------------------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|---------------|
| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate | Durbin-Watson |
| 1 | ,668 ^a | ,447 | ,438 | ,71150 | 1,664 |

a. Predictors: (Constant), REC_TOTAL

b. Dependent Variable: CAP_INDICE

El valor del R^2 , en este caso, es del 44,7%.

Tabla nº 95

Regresión: estadística F (adhesión global) (índice CAP_INDICE – índice REC_TOTAL)

| ANOVA ^a | | | | | | |
|--------------------|------------|----------------|----|-------------|--------|-------------------|
| Model | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
| 1 | Regression | 25,734 | 1 | 25,734 | 50,835 | ,000 ^b |
| | Residual | 31,892 | 63 | ,506 | | |
| | Total | 57,626 | 64 | | | |

a. Dependent Variable: CAP_INDICE

b. Predictors: (Constant), REC_TOTAL

Tabla nº 96

Regresión: cálculo de los coeficientes de regresión (β) y nivel de significación de los mismos (índice CAP_INDICE – índice REC_TOTAL)

| Coefficients ^a | | | | | | |
|---------------------------|------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. |
| | | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 | (Constant) | 1,566 | ,610 | | 2,566 | ,013 |
| | REC_TOTAL | ,767 | ,108 | ,668 | 7,130 | ,000 |

Tabla n° 97

Regresión: intervalos de confianza para los coeficientes de regresión (β) (índice CAP_INDICE – índice REC_TOTAL)

| Coefficients ^a | | | | | |
|---------------------------|------------|---------------------------------|-------------|-------------------------|-------|
| Model | | 95.0% Confidence Interval for B | | Collinearity Statistics | |
| | | Lower Bound | Upper Bound | Tolerance | VIF |
| 1 | (Constant) | ,347 | 2,786 | | |
| | REC_TOTAL | ,552 | ,982 | 1,000 | 1,000 |

a. Dependent Variable: CAP_INDICE

En el caso de este índice más comprensivo como variable dependiente, la conclusión va también en el sentido de validación de la hipótesis 2. Existe una fuerte correlación positiva entre los dos índices.

Existe asimismo la hipótesis de construir un índice aún más abarcador, es decir, que resulte de una media simple de todas las variables referentes a los recursos (REC01 a REC22).

Tabla n° 98

Alpha de Cronbach para el conjunto de variables que constituyen el índice REC_TOTAL_COMP

| Reliability Statistics | |
|------------------------|------------|
| Cronbach's Alpha | N of Items |
| ,920 | 22 |

Al contrario del anterior (REC_TOTAL), este índice incluye también las variables (recursos) REC01 a REC05. La variable REC03 (número de personas empleadas en el punto de venta: otros) fue retirada del análisis una vez que presenta casi 50% de valores perdidos. Las primeras tres variables se refieren al número de personas que trabajan actualmente en el punto de venta divididas por las diferentes áreas (administrativa, técnico/mecánica y ventas y atención al cliente). La variable REC05 representa el número de años de la empresa en el mercado (edad del punto de venta). Se podrá considerar discutible la agregación de estas cinco variables con las restantes una vez que la escala es diferente:

RESULTADOS

- REC01 a REC03: mínimo (1) – entre 0 y 5, y máximo (7) – más de 50;
- REC05: mínimo (1) – entre 2010 y 2014, y máximo (7) – anterior a 1970;
- REC06 a REC22: mínimo (1) – totalmente desfavorable, y máximo (7) – totalmente favorable.

Las primeras cinco variables miden un hecho concreto, mientras que las restantes dieciséis miden una opinión de los encuestados. No obstante, el valor del α de Cronbach es bastante elevado (0,920) y se puede considerar en todos los casos como 1, siendo la “peor” situación posible (menor cantidad, o peor percepción acerca de un determinado recurso) y el 7 como la “mejor” situación posible (mayor cantidad, o mejor percepción acerca de un determinado recurso). Sin embargo, no será correcto considerar este índice en el análisis estadístico una vez que existen muchos cuestionarios incompletos donde los encuestados apenas respondieron a las preguntas referentes al número de personas y “edad” del punto de venta, dejando las preguntas referentes a la percepción, u opinión acerca de los diversos recursos existentes en el punto de venta (REC06 a REC22) por responder. Una vez que REC_TOTAL_COMP resulta de una media simple entre todas las variables relativas a los recursos (REC01 a REC22), y a pesar de que el conjunto de variables que lo conforman presente un elevado α de Cronbach, se está calculando, en este caso, una media de las respuestas dadas por quien respondió al cuestionario completo y por quien respondió apenas a las preguntas referentes a las variables REC01 a REC05. Este hecho implica que la media de los valores del índice REC_TOTAL_COMP (4,44 con 88 observaciones) sea sustancialmente más baja que la media de los valores del índice REC_TOTAL (5,59 con 70 observaciones).

A través de la observación de estos resultados puede concluirse que la hipótesis 2 se verifica. Según la Teoría de los Recursos y Capacidades, una mayor dotación de recursos (activos) implicará que la empresa posea también un mayor conjunto de “habilidades”, o capacidades adquiridas, que resultan del uso y de la combinación de los primeros. En este caso, se verifica que una mejor percepción, u opinión, acerca de los recursos poseídos por el punto de venta influyen positivamente en la opinión, o percepción, acerca de las cuatro capacidades “clave” de un punto de venta de automóviles nuevos. La excepción ocurre en relación al número de personas empleadas. No existe evidencia estadística en la muestra que indique que un punto de venta que posea un mayor número de personas empleadas en las varias áreas (administrativa, técnico/mecánica, ventas y atención al cliente y otros) implique una percepción, u opinión, más favorable acerca de la calidad de los recursos poseídos por el

punto de venta. En relación al personal, claramente, la experiencia y el nivel de formación académica, cuyas variables respectivas componen el índice REC_STAFF_INFRA, tienen una mayor influencia en la percepción, u opinión acerca de las capacidades “clave” de un punto de venta de automóviles nuevos que la cantidad de personal.

V.3 HIPÓTESIS 3a: METODOLOGÍA Y RESULTADOS

Con base en la Teoría de los Recursos y Capacidades, se espera que mayores capacidades “clave” del sector de la venta de automóviles nuevos impliquen un mayor retorno por parte del punto de venta. Las pruebas efectuadas a la hipótesis 3a buscan confirmar que una más favorable percepción acerca de las capacidades “clave” existentes en un punto de venta implican un mayor retorno por parte del mismo.

Las variables relacionadas con el Desempeño o *Performance* se dividen en cuatro grupos: percepción, u opinión, acerca del retorno y nivel de fidelización de los clientes (PERF01 y PERF02), variación del volumen de ventas en los tres últimos años de actividad del mismo (PERF03, PERF04, PERF05 y PERF06), variación del volumen de ventas previsto para el próximo año (PERF07, PERF08, PERF09 y PERF10), y volumen de ventas de automóviles nuevos, total y marca más vendida, durante el año pasado (PERF11 y PERF12).

La realización de un Análisis de Componentes Principales al conjunto de variables PERF03 a PERF10 permite observar cuáles son los patrones de respuesta obtenidos:

V.3.1 Análisis de Componentes Principales referente a las variables PERF03 a PERF10 y agrupamiento de los datos en índices de media simple

Tabla nº 99

Matriz de patrón de las componentes principales para las variables PERF03 a PERF10
(únicamente los valores superiores a 0.45)

| Pattern Matrix ^a | | | |
|-----------------------------|-----------|------|------|
| | Component | | |
| | 1 | 2 | 3 |
| PERF10 | ,921 | | |
| PERF09 | ,894 | | |
| PERF06 | ,778 | | |
| PERF05 | ,597 | | ,551 |
| PERF07 | | ,903 | |
| PERF08 | | ,878 | |
| PERF03 | | | ,914 |
| PERF04 | | | ,834 |

Extraction Method: Principal Component Analysis.
Rotation Method: Oblimin with Kaiser Normalization.^a

a. Rotation converged in 9 iterations.

La separación resulta en tres diferentes grupos:

- PERF05, PERF06, PERF09 y PERF10: variación porcentual de las ventas de piezas de repuesto y facturación del taller efectuadas en los tres últimos años, y previstas para el próximo año (índice PERF_1);
- PERF07 y PERF08: variación porcentual de las ventas de automóviles nuevos, seminuevos y usados previstas para el próximo periodo de un año (índice PERF_2);
- PERF03 y PERF04: variación porcentual de las ventas de automóviles nuevos, seminuevos y usados efectuadas en los últimos tres años (índice PERF_3).

V.3.2 Cálculo de la medida de fiabilidad o consistencia interna (α de Cronbach) para cada grupo de variables que constituyen cada índice

Tabla n° 100

Alpha de Cronbach para el conjunto de variables que constituyen el índice PERF_1

| Reliability Statistics | |
|------------------------|------------|
| Cronbach's Alpha | N of Items |
| ,877 | 4 |

Tabla n° 101

Alpha de Cronbach para el conjunto de variables que constituyen el índice PERF_2

| Reliability Statistics | |
|------------------------|------------|
| Cronbach's Alpha | N of Items |
| ,886 | 2 |

Tabla n° 102

Alpha de Cronbach para el conjunto de variables que constituyen el índice PERF_3

| Reliability Statistics | |
|------------------------|------------|
| Cronbach's Alpha | N of Items |
| ,776 | 2 |

Los valores del α de Cronbach están todos por encima de 0,75, lo que significa un razonable nivel de consistencia interna o fiabilidad.

V.3.3 Análisis de regresión lineal: hipótesis 3a

Considerando el índice PERF_1 como variable dependiente y el índice CAP_INDICE como variable independiente, se obtienen los siguientes resultados:

Tabla n° 103

Regresión: valor del R^2 (índice PERF_1 – índice CAP_INDICE)

| Model Summary ^b | | | | |
|----------------------------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
| 1 | ,056 ^a | ,003 | -,014 | 1,27734 |

a. Predictors: (Constant), CAP_INDICE

RESULTADOS

| |
|-------------------------------|
| b. Dependent Variable: PERF_1 |
|-------------------------------|

El valor del R^2 es ínfimo, por lo que se concluye que no existe ningún tipo de ajuste de la recta de regresión a los puntos referentes a las observaciones.

Tabla n° 104

Regresión: estadística F (adhesión global) (índice PERF_1 – índice CAP_INDICE)

| ANOVA ^a | | | | | | |
|--------------------|------------|----------------|----|-------------|------|-------------------|
| Model | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
| 1 | Regression | ,295 | 1 | ,295 | ,181 | ,672 ^b |
| | Residual | 94,633 | 58 | 1,632 | | |
| | Total | 94,928 | 59 | | | |

| |
|-------------------------------|
| a. Dependent Variable: PERF_1 |
|-------------------------------|

| |
|---------------------------------------|
| b. Predictors: (Constant), CAP_INDICE |
|---------------------------------------|

Tabla n° 105

Regresión: cálculo de los coeficientes de regresión (β) y nivel de significación de los mismos (índice PERF_1 – índice CAP_INDICE)

| Coefficients ^a | | | | | | |
|---------------------------|------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. |
| | | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 | (Constant) | 4,210 | 1,018 | | 4,136 | ,000 |
| | CAP_INDICE | ,073 | ,172 | ,056 | ,425 | ,672 |

Tabla n° 106

Regresión: intervalos de confianza para los coeficientes de regresión (β) (índice PERF_1 – índice CAP_INDICE)

| Coefficients ^a | | | | | | |
|---------------------------|------------|---------------------------------|--|-------------|-------|--|
| Model | | 95,0% Confidence Interval for B | | | | |
| | | Lower Bound | | Upper Bound | | |
| 1 | (Constant) | | | 2,173 | 6,248 | |
| | CAP_INDICE | | | -,272 | ,418 | |

| |
|-------------------------------|
| a. Dependent Variable: PERF_1 |
|-------------------------------|

Los valores obtenidos a través de la regresión van en el sentido de confirmar la conclusión obtenida a través de la observación del valor del R^2 . Claramente, no se verifica una relación positiva entre el índice PERF_1 y el índice CAP_INDICE.

Considerando ahora el índice PERF_2 como variable dependiente y el índice CAP_INDICE como variable independiente, se obtienen los siguientes resultados:

Tabla n° 107

Regresión: valor del R^2 (índice PERF_2 – índice CAP_INDICE)

| Model Summary ^b | | | | |
|----------------------------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
| 1 | ,326 ^a | ,107 | ,092 | 1,03919 |

a. Predictors: (Constant), CAP_INDICE

b. Dependent Variable: PERF_2

Se obtiene, en este caso, un R^2 del 10,7% que, aunque bajo, significa una mucho mejor adhesión de la recta de regresión a los puntos (observaciones).

Tabla n° 108

Regresión: estadística F (adhesión global) (índice PERF_2 – índice CAP_INDICE)

| ANOVA ^a | | | | | | |
|--------------------|------------|----------------|----|-------------|-------|-------------------|
| Model | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
| 1 | Regression | 7,983 | 1 | 7,983 | 7,392 | ,008 ^b |
| | Residual | 66,955 | 62 | 1,080 | | |
| | Total | 74,937 | 63 | | | |

a. Dependent Variable: PERF_2

b. Predictors: (Constant), CAP_INDICE

Tabla n° 109

Regresión: cálculo de los coeficientes de regresión (β) y nivel de significación de los mismos
(índice PERF_2 – índice CAP_INDICE)

| Coefficients ^a | | | | | | |
|---------------------------|------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. |
| | | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 | (Constant) | 3,278 | ,816 | | 4,018 | ,000 |
| | CAP_INDICE | ,373 | ,137 | ,326 | 2,719 | ,008 |

Tabla n° 110

Regresión: intervalos de confianza para los coeficientes de regresión (β) (índice PERF_2 – índice CAP_INDICE)

| Coefficients ^a | | | | | | |
|---------------------------|------------|---------------------------------|--|-------------|--|-------|
| Model | | 95,0% Confidence Interval for B | | | | |
| | | Lower Bound | | Upper Bound | | |
| 1 | (Constant) | | | 1,647 | | 4,910 |
| | CAP_INDICE | | | ,099 | | ,647 |

a. Dependent Variable: PERF_2

Considerando ahora el índice PERF_2 como variable dependiente, es decir, la variación porcentual de las ventas de automóviles nuevos, seminuevos y usados previstas para el próximo periodo de un año, y comparado con la referencia del 5% como nivel de significación, se consigue aquí observar un (pequeño) efecto positivo del índice CAP_INDICE sobre dicho índice, lo que va en el sentido de validar de forma poco concluyente la hipótesis 3a.

Finalmente, considerando el índice PERF_3 como variable dependiente se obtiene la siguiente estimación:

Tabla n° 111Regresión: valor del R^2 (índice PERF_3 – índice CAP_INDICE)

| Model Summary ^b | | | | |
|----------------------------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
| 1 | ,212 ^a | ,045 | ,030 | 1,77015 |

a. Predictors: (Constant), CAP_INDICE

b. Dependent Variable: PERF_3

En este caso, el escenario es idéntico al referente a la regresión utilizando como variable dependiente el índice PERF_1. El valor del R^2 significa un ajuste muy débil de la recta de regresión debido a la gran dispersión de puntos (observaciones) en el gráfico de regresión.

Tabla n° 112

Regresión: estadística F (adhesión global) (índice PERF_3 – índice CAP_INDICE)

| ANOVA ^a | | | | | | |
|--------------------|------------|----------------|----|-------------|-------|-------------------|
| Model | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
| 1 | Regression | 9,165 | 1 | 9,165 | 2,925 | ,092 ^b |
| | Residual | 194,273 | 62 | 3,133 | | |
| | Total | 203,438 | 63 | | | |

a. Dependent Variable: PERF_3

b. Predictors: (Constant), CAP_INDICE

Tabla n° 113

Regresión: cálculo de los coeficientes de regresión (β) y nivel de significación de los mismos (índice PERF_3 – índice CAP_INDICE)

| Coefficients ^a | | | | | | |
|---------------------------|------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. |
| | | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 | (Constant) | 2,684 | 1,390 | | 1,931 | ,058 |
| | CAP_INDICE | ,399 | ,233 | ,212 | 1,710 | ,092 |

Tabla n° 114

Regresión: intervalos de confianza para los coeficientes de regresión (β) (índice PERF_3 – índice CAP_INDICE)

| Coefficients ^a | | | |
|---------------------------|------------|---------------------------------|-------------|
| Model | | 95,0% Confidence Interval for B | |
| | | Lower Bound | Upper Bound |
| 1 | (Constant) | -,094 | 5,463 |
| | CAP_INDICE | -,067 | ,866 |

a. Dependent Variable: PERF_3

Aunque en este caso el valor de la significación (0,092) esté bastante más próximo de la referencia del 5%, el valor del R^2 y el valor de la pendiente de la recta de regresión (β) llevan a considerar que el efecto del índice CAP_INDICE sobre el índice PERF_3 es muy próximo de cero, lo que va en el sentido del rechazo “parcial” de la hipótesis 3a.

Una vez que las variables PERF01, PERF02, PERF11 y PERF12 aún no fueron consideradas en el análisis, se puede crear un índice que agregue todas ellas (PERF01 a PERF12). La creación de este índice, tal como sucede con el índice REC_TOTAL_COMP, es discutible dado que son calculadas medias simples de variables con escalas diferentes:

- PERF01 y PERF02: mínimo (1) – totalmente insatisfecho, y máximo (7) – totalmente satisfecho;
- PERF03 a PERF10: mínimo (1) – disminución superior al 10%, y máximo (7) – crecimiento superior al 10%;
- PERF11: mínimo (1) – entre 0 y 150, y máximo (7) – más de 900;
- PERF12: (1) – entre 0 y 50, y máximo (7) – más de 300.

No obstante, el valor del α de Cronbach es bastante satisfactorio:

Tabla n° 115

Alpha de Cronbach para el conjunto de variables que constituyen el índice PERF_TOTAL

| Reliability Statistics | |
|------------------------|------------|
| Cronbach's Alpha | N of Items |
| ,847 | 12 |

El anteriormente mencionado problema relacionado con los valores perdidos que se produce con el índice REC_TOTAL_COMP no se produce en el caso del índice PERF_TOTAL.

Con este nuevo índice se puede efectuar una regresión considerando PERF_TOTAL como variable dependiente y CAP_INDICE como variable independiente:

Tabla n° 116

Regresión: valor del R^2 (índice PERF_TOTAL – índice CAP_INDICE)

| Model Summary ^b | | | | |
|----------------------------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
| 1 | ,251 ^a | ,063 | ,048 | ,91436 |

a. Predictors: (Constant), CAP_INDICE

b. Dependent Variable: PERF_TOTAL

El valor del R^2 significa, en este caso, un ajuste muy débil de la recta de regresión debido a la gran dispersión de puntos (observaciones) en el gráfico de regresión.

Tabla n° 117

Regresión: estadística F (adhesión global) (índice PERF_TOTAL – índice CAP_INDICE)

| ANOVA ^a | | | | | | |
|--------------------|------------|----------------|----|-------------|-------|-------------------|
| Model | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
| 1 | Regression | 3,547 | 1 | 3,547 | 4,242 | ,044 ^b |
| | Residual | 52,671 | 63 | ,836 | | |
| | Total | 56,218 | 64 | | | |

a. Dependent Variable: PERF_TOTAL

b. Predictors: (Constant), CAP_INDICE

Tabla n° 118

Regresión: cálculo de los coeficientes de regresión (β) y nivel de significación de los mismos (índice PERF_TOTAL – índice CAP_INDICE)

| Coefficients ^a | | | | | | |
|---------------------------|------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. |
| | | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 | (Constant) | 3,241 | ,716 | | 4,524 | ,000 |
| | CAP_INDICE | ,248 | ,120 | ,251 | 2,060 | ,044 |

Tabla n° 119

Regresión: intervalos de confianza para los coeficientes de regresión (β) (índice PERF_TOTAL – índice CAP_INDICE)

| Coefficients ^a | | | | | | |
|---------------------------|------------|---------------------------------|--|-------------|--|-------|
| Model | | 95,0% Confidence Interval for B | | | | |
| | | Lower Bound | | Upper Bound | | |
| 1 | (Constant) | | | 1,809 | | 4,672 |
| | CAP_INDICE | | | ,007 | | ,489 |

a. Dependent Variable: PERF_TOTAL

En comparación con la referencia del 5%, el valor de la significación obtenido (0,044) va en el sentido de validar la hipótesis 1, es decir, existe una relación positiva, aunque muy tenue, entre la variable dependiente, el índice PERF_TOTAL, y la variable independiente, el índice CAP_INDICE. No obstante, el valor de apenas 6,3% del R^2 indica que existe una significativa dispersión de los puntos (observaciones) y que el ajuste de la recta de regresión a la “nube” de puntos es bastante débil. En este sentido, se puede concluir que apenas sobre el índice PERF_2 (variación porcentual de las ventas de automóviles nuevos, seminuevos y usados previstas para el próximo periodo de un año) se observa un efecto positivo, aunque pequeño, de las capacidades “clave” del sector de las ventas de automóviles nuevos. Una opinión favorable en relación a las capacidades “clave” del sector de las ventas de automóviles nuevos implicará un efecto positivo tenue sobre la previsión de ventas de automóviles nuevos, seminuevos y usados para el próximo periodo de un año.

V.4 HIPÓTESIS 3b: METODOLOGÍA Y RESULTADOS

Siendo la Orientación al Mercado una capacidad dinámica, según la Teoría de los Recursos y Capacidades se espera que tenga una relación positiva sobre el desempeño de una organización. Se trata de testar si la percepción, u opinión, acerca de la Orientación al Mercado del punto de venta, que los encuestados demostraron en el proceso de respuesta al cuestionario, influye positivamente en el Desempeño conseguido por éste.

La Orientación al Mercado (Morgan, N., Vorhies, D. y Mason, C., 2009) presenta tres diferentes dimensiones: generación de inteligencia de mercado, diseminación de inteligencia de mercado y respuesta a la inteligencia de mercado. El valor de la información de mercado, es decir, las presentes y futuras necesidades de los consumidores (clientes), las estrategias y acciones adoptadas por los competidores, los requisitos y habilidades existentes y necesarios en el sector de negocios, así como el propio ambiente de mercado (Hult, G., Ketchen, D. y Slater, S., 2005) deberá ser captado, diseminado, y la empresa deberá responder de forma adecuada a este flujo de información.

V.4.1 Análisis de Componentes Principales a las variables OM01 a OM15 y agrupamiento de las mismas en un índice de media simple

En el cuestionario, la Orientación al mercado se divide en tres dimensiones: captación de información, diseminación de la información y respuesta. Por su parte, cada dimensión se divide en: información acerca de los clientes y potenciales nuevos clientes, proveedores (fabricantes), proveedores de piezas y otros materiales, competidores y mercado. En el Análisis de Componentes Principales realizado para OM01 a OM15 tan sólo se extrajo una única componente, por lo que no fue posible, a través de los datos, determinar diferentes patrones de respuesta. Imponiendo como condición la existencia de dos componentes se obtuvo el siguiente patrón de comportamiento:

Tabla n° 120

Matriz de patrón de las componentes principales para las variables OM01 a OM15
(únicamente los valores superiores a 0.45)

| Pattern Matrix ^a | | |
|-----------------------------|-----------|------|
| | Component | |
| | 1 | 2 |
| OM06 | 1,056 | |
| OM15 | 1,053 | |
| OM04 | ,906 | |
| OM03 | ,897 | |
| OM14 | ,805 | |
| OM13 | ,775 | |
| OM07 | ,761 | |
| OM09 | ,690 | |
| OM02 | ,667 | |
| OM08 | ,650 | |
| OM05 | ,629 | |
| OM10 | | ,929 |
| OM11 | | ,908 |
| OM12 | | ,826 |
| OM01 | | ,565 |

Extraction Method: Principal
Component Analysis.
Rotation Method: Oblimin with
Kaiser Normalization.^a

a. Rotation converged in 8
iterations.

Las variables OM10, OM11 y OM12 se refieren, respectivamente, a la captación de información acerca de los competidores, diseminación de la información acerca de los competidores y respuesta a la información acerca de los competidores. OM01, que presenta un “peso” menor, se refiere a la captación de información acerca de clientes o potenciales nuevos clientes. En la Figura 5.2 se puede observar que OM10, OM11 y OM12 se agrupan de forma diferente de las restantes variables:

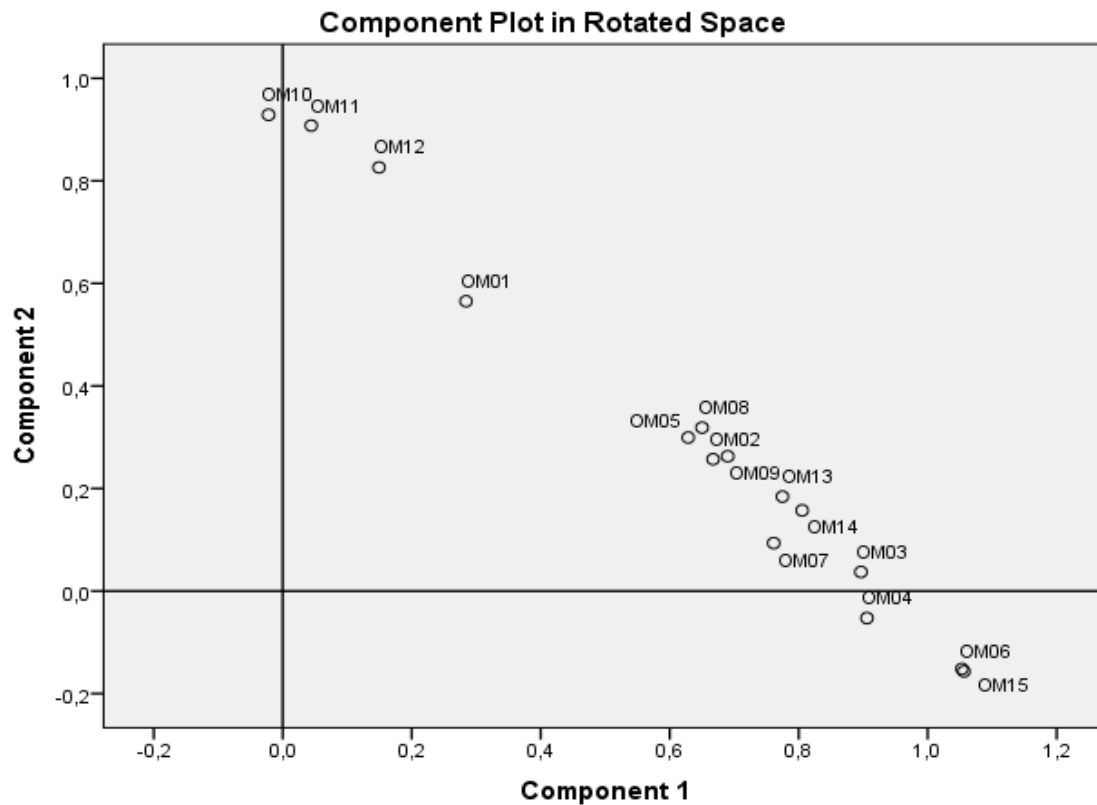


Figura 5.2 – Orientación al Mercado: componente 1 y componente 2

A su vez, la variable OM01 se encuentra entre el grupo compuesto por OM10, OM11 y OM12 y la “nube de puntos” que constituye las restantes variables.

Siguiendo una vez más el criterio del resultado del Análisis de Componentes Principales para separar las variables en diferentes dimensiones, y una vez que inicialmente apenas fue extraída por el algoritmo una componente, se creó un único índice agregando las variables OM01 a OM15:

Tabla n° 121

Alpha de Cronbach para el conjunto de variables que constituyen el índice OM_INDICE

| Reliability Statistics | |
|------------------------|------------|
| Cronbach's Alpha | N of Items |
| ,978 | 15 |

RESULTADOS

El valor obtenido para las variables que constituyen el índice OM_INDICE es considerado excelente. No obstante, hay que hacer notar que las variables están fuertemente correlacionadas. De ahí el hecho de que tan sólo haya sido extraída una componente a través del Análisis de Componentes Principales.

V.4.2 Análisis de regresión lineal: hipótesis 3b

Considerando el índice PERF_1 como variable dependiente y el índice OM_INDICE como variable independiente, se obtienen los siguientes resultados:

Tabla nº 122

Regresión: valor del R^2 (índice PERF_1 – índice OM_INDICE)

| Model Summary ^b | | | | |
|----------------------------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
| 1 | ,144 ^a | ,021 | ,004 | 1,25600 |

a. Predictors: (Constant), OM_INDICE

b. Dependent Variable: PERF_1

El valor del R^2 es ínfimo, lo que denota una gran dispersión de los datos y un muy débil ajuste de la recta de regresión a estos.

Tabla nº 123

Regresión: estadística F (adhesión global) (índice PERF_1 – índice OM_INDICE)

| ANOVA ^a | | | | | | |
|--------------------|------------|----------------|----|-------------|-------|-------------------|
| Model | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
| 1 | Regression | 1,983 | 1 | 1,983 | 1,257 | ,267 ^b |
| | Residual | 93,075 | 59 | 1,578 | | |
| | Total | 95,057 | 60 | | | |

a. Dependent Variable: PERF_1

b. Predictors: (Constant), OM_INDICE

Tabla n° 124

Regresión: cálculo de los coeficientes de regresión (β) y nivel de significación de los mismos (índice PERF_1 – índice OM_INDICE)

| Coefficients ^a | | | | | | |
|---------------------------|------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. |
| | | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 | (Constant) | 3,650 | ,900 | | 4,055 | ,000 |
| | OM_INDICE | ,189 | ,168 | ,144 | 1,121 | ,267 |

Tabla n° 125

Regresión: intervalos de confianza para los coeficientes de regresión (β) (índice PERF_1 – índice OM_INDICE)

| Coefficients ^a | | | |
|---------------------------|------------|---------------------------------|-------------|
| Model | | 95,0% Confidence Interval for B | |
| | | Lower Bound | Upper Bound |
| 1 | (Constant) | 1,849 | 5,452 |
| | OM_INDICE | -,148 | ,525 |

a. Dependent Variable: PERF_1

En este caso, considerando la realidad de la muestra, se observa claramente que no existe una relación positiva visible entre la variable independiente (OM_INDICE) y la variable dependiente (PERF_1).

Repitiendo el procedimiento, se considera ahora el índice PERF_2 como variable dependiente:

Tabla n° 126

Regresión: valor del R^2 (índice PERF_2 – índice OM_INDICE)

| Model Summary ^b | | | | |
|----------------------------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
| 1 | ,294 ^a | ,087 | ,072 | 1,04382 |

a. Predictors: (Constant), OM_INDICE

b. Dependent Variable: PERF_2

RESULTADOS

El valor de R^2 , en este caso, es reducido. Apenas el 8,7% de la varianza total de las observaciones es “explicada” por la regresión.

Tabla n° 127

Regresión: estadística F (adhesión global) (índice PERF_2 – índice OM_INDICE)

| ANOVA ^a | | | | | | |
|--------------------|------------|----------------|----|-------------|-------|-------------------|
| Model | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
| 1 | Regression | 6,512 | 1 | 6,512 | 5,977 | ,017 ^b |
| | Residual | 68,642 | 63 | 1,090 | | |
| | Total | 75,154 | 64 | | | |

a. Dependent Variable: PERF_2

b. Predictors: (Constant), OM_INDICE

Tabla n° 128

Regresión: cálculo de los coeficientes de regresión (β) y nivel de significación de los mismos (índice PERF_2 – índice OM_INDICE)

| Coefficients ^a | | | | | | |
|---------------------------|------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. |
| | | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 | (Constant) | 3,678 | ,741 | | 4,964 | ,000 |
| | OM_INDICE | ,336 | ,137 | ,294 | 2,445 | ,017 |

Tabla n° 129

Regresión: intervalos de confianza para los coeficientes de regresión (β) (índice PERF_2 – índice OM_INDICE)

| Coefficients ^a | | | | | | |
|---------------------------|------------|---------------------------------|--|-------------|--|-------|
| Model | | 95.0% Confidence Interval for B | | | | |
| | | Lower Bound | | Upper Bound | | |
| 1 | (Constant) | | | 2,197 | | 5,159 |
| | OM_INDICE | | | ,061 | | ,611 |

a. Dependent Variable: PERF_2

Aunque los valores calculados para F y t presenten un nivel de significación inferior a la referencia de 5%, lo que indica la existencia de una relación positiva entre la variable independiente y la variable dependiente, hay que tener en cuenta que la dispersión de los datos es muy elevada.

Utilizando, ahora, el índice PERF_3 como variable dependiente:

Tabla nº 130

Regresión: valor del R^2 (índice PERF_3 – índice OM_INDICE)

| Model Summary ^b | | | | |
|--------------------------------------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
| 1 | ,260 ^a | ,068 | ,053 | 1,73512 |
| a. Predictors: (Constant), OM_INDICE | | | | |
| b. Dependent Variable: PERF_3 | | | | |

En este caso, las conclusiones a sacar son idénticas a las de la regresión anterior. El valor del R^2 es excesivamente bajo.

Tabla nº 131

Regresión: estadística F (adhesión global) (índice PERF_3 – índice OM_INDICE)

| ANOVA ^a | | | | | | |
|--------------------------------------|------------|----------------|----|-------------|-------|-------------------|
| Model | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
| 1 | Regression | 13,768 | 1 | 13,768 | 4,573 | ,036 ^b |
| | Residual | 189,670 | 63 | 3,011 | | |
| | Total | 203,438 | 64 | | | |
| a. Dependent Variable: PERF_3 | | | | | | |
| b. Predictors: (Constant), OM_INDICE | | | | | | |

Tabla n° 132

Regresión: cálculo de los coeficientes de regresión (β) y nivel de significación de los mismos (índice PERF_3 – índice OM_INDICE)

| Coefficients ^a | | | | | | |
|---------------------------|------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. |
| | | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 | (Constant) | 2,437 | 1,232 | | 1,979 | ,052 |
| | OM_INDICE | ,489 | ,229 | ,260 | 2,139 | ,036 |

Tabla n° 133

Regresión: intervalos de confianza para los coeficientes de regresión (β) (índice PERF_3 – índice OM_INDICE)

| Coefficients ^a | | | | |
|---------------------------|------------|---------------------------------|--|-------------|
| Model | | 95,0% Confidence Interval for B | | |
| | | Lower Bound | | Upper Bound |
| 1 | (Constant) | -,024 | | 4,899 |
| | OM_INDICE | ,032 | | ,945 |

a. Dependent Variable: PERF_3

Los índices PERF_2 y PERF_3 presentan una tenue, pero visible, relación positiva con la variable independiente OM_INDICE, lo que va en el sentido de la validación de la hipótesis 3b. No obstante, los bajos valores del R^2 indican la presencia de una fuerte dispersión de los datos y un débil ajuste de ellos a la recta de regresión. La variación porcentual de las ventas de automóviles nuevos, seminuevos y usados en los últimos tres años, así como la variación prevista para el próximo periodo de un año, son afectados de forma tenue, pero positiva, por el índice INDICE_OM. No sucede lo mismo en relación a los mismos ítems referentes a la facturación del taller y venta de piezas de repuesto.

Se puede, finalmente, presentar la regresión entre el índice OM_INDICE (variable independiente) y el índice “agregador” PERF_TOTAL (variable dependiente). Hay que captar también el efecto de OM_INDICE sobre variables relacionadas con el desempeño que no fueron utilizadas para el cálculo de PERF_1, PERF_2 y PERF_3:

Tabla nº 134Regresión: valor del R^2 (índice PERF_TOTAL – índice OM_INDICE)

| Model Summary ^b | | | | |
|----------------------------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
| 1 | ,331 ^a | ,110 | ,096 | ,89259 |

a. Predictors: (Constant), OM_INDICE

b. Dependent Variable: PERF_TOTAL

El valor de R^2 , aunque muy bajo, es superior al presentado para las regresiones realizadas con los índices parciales (PERF_1, PERF_2 y PERF_3).

Tabla nº 135

Regresión: estadística F (adhesión global) (índice PERF_TOTAL – índice OM_INDICE)

| ANOVA ^a | | | | | | |
|--------------------|------------|----------------|----|-------------|-------|-------------------|
| Model | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
| 1 | Regression | 6,380 | 1 | 6,380 | 8,008 | ,006 ^b |
| | Residual | 51,786 | 65 | ,797 | | |
| | Total | 58,167 | 66 | | | |

a. Dependent Variable: PERF_TOTAL

b. Predictors: (Constant), OM_INDICE

Tabla nº 136

Regresión: cálculo de los coeficientes de regresión (β) y nivel de significación de los mismos (índice PERF_TOTAL – índice OM_INDICE)

| Coefficients ^a | | | | | | |
|---------------------------|------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. |
| | | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 | (Constant) | 2,913 | ,631 | | 4,617 | ,000 |
| | OM_INDICE | ,332 | ,117 | ,331 | 2,830 | ,006 |

Tabla n° 137

Regresión: intervalos de confianza para los coeficientes de regresión (β) (índice PERF_TOTAL – índice OM_INDICE)

| Coefficients ^a | | | |
|---------------------------|------------|---------------------------------|-------------|
| Model | | 95,0% Confidence Interval for B | |
| | | Lower Bound | Upper Bound |
| 1 | (Constant) | 1,653 | 4,173 |
| | OM_INDICE | ,098 | ,566 |

a. Dependent Variable: PERF_TOTAL

Tanto el valor de la estadística F como el valor de la significación asociado a la estadística t, y en comparación con la referencia del 5%, denotan que se verifica una relación positiva, aunque poco acentuada, entre la variable independiente (OM_INDICE) y la variable dependiente (PERF_TOTAL), lo que apunta en el sentido de la validación de la hipótesis 3b. No obstante, la dispersión de los datos en todos los casos (índice “agregador” e índices parciales como variables dependientes) es muy elevada y el ajuste de los datos a la recta de regresión es considerado débil.

V.5 HIPÓTESIS 4: METODOLOGÍA Y RESULTADOS

La hipótesis 4 indica que, según la Teoría de los Recursos y Capacidades, existirá una relación positiva entre la dotación de recursos de una organización y el Desempeño que presenta.

En primer lugar, se utiliza el método “paso a paso” (stepwise) para verificar cuáles son los índices de recursos que se presentan como significativos para explicar el Desempeño o Performance de los puntos de venta. Este método consiste en ir adicionando al conjunto de las variables independientes (en este caso REC_STAFF_QT, REC_:STAFF_INFRA, REC_STO_EQUI y REC_FIN_INF) aquellas que presenten un impacto positivo sobre la variable dependiente (PERF_TOTAL). La ordenación se realiza a través de las correlaciones de Pearson; es decir, las primeras variables a “entrar” en la regresión son las que presentan un mayor valor para esta correlación.

V.4.1 Análisis de regresión lineal: hipótesis 4

Como, tal como se mencionó anteriormente, no es correcto desde el punto de vista de la lógica estadística utilizar el índice REC_TOTAL_COMP en el análisis, este método paso a paso permite sacar conclusiones acerca del impacto de las variables que no son consideradas en el índice REC_TOTAL, tal como REC01 a REC03, sobre el Desempeño del punto de venta.

Utilizando PERF_TOTAL como variable dependiente:

Tabla n° 138

Paso a paso (*stepwise*): variables que entran en la regresión (índice PERF_TOTAL – índices de recursos)

| Coefficients ^a | | | | | | |
|---------------------------|--------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|------|
| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. |
| | | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 | (Constant) | 3,653 | ,238 | | 15,375 | ,000 |
| | REC_STAFF_QT | ,462 | ,097 | ,503 | 4,766 | ,000 |
| 2 | (Constant) | 2,404 | ,544 | | 4,423 | ,000 |
| | REC_STAFF_QT | ,395 | ,097 | ,430 | 4,075 | ,000 |
| | REC_FIN_INF | ,259 | ,102 | ,267 | 2,532 | ,014 |

a. Dependent Variable: PERF_TOTAL

Tabla n° 139

Paso a paso (*stepwise*): variables excluidas de la regresión (índice PERF_TOTAL – índices de recursos)

| Excluded Variables ^a | | | | | | |
|---------------------------------|-----------------|--------------------|-------|------|---------------------|-------------------------|
| Model | | Beta In | t | Sig. | Partial Correlation | Collinearity Statistics |
| | | | | | | Tolerance |
| 1 | REC_STO_EQUI | ,239 ^b | 2,276 | ,026 | ,270 | ,952 |
| | REC_STAFF_INFRA | ,145 ^b | 1,387 | ,170 | ,168 | ,999 |
| | REC_FIN_INF | ,267 ^b | 2,532 | ,014 | ,298 | ,925 |
| 2 | REC_STO_EQUI | ,111 ^c | ,779 | ,439 | ,096 | ,511 |
| | REC_STAFF_INFRA | -,024 ^c | -,183 | ,855 | -,023 | ,612 |

a. Dependent Variable: PERF_TOTAL

RESULTADOS

| |
|---|
| b. Predictors in the Model: (Constant), REC_STAFF_QT |
| c. Predictors in the Model: (Constant), REC_STAFF_QT, REC_FIN_INF |

Únicamente la percepción, u opinión, acerca de la disponibilidad inmediata de medios financieros y la información (REC_FIN_INF), y el número de personas empleadas en las diferentes áreas del punto de venta, presentan un efecto positivo sobre el índice de Desempeño del punto de ventas. El R^2 de la regresión múltiple (con REC_STAFF_QT y REC_FIN_INF como variables independientes) es del 31,9%. Nótese que las variables que componen el índice REC_STAFF_QT (REC01 a REC03) no son consideradas en el cálculo del índice “agregador” REC_TOTAL (REC06 a REC22).

Utilizando una regresión para verificar cómo, y si, el índice REC_TOTAL (que agrega las variables REC06 a REC22) influye en la variación porcentual de las ventas de piezas de repuesto y la facturación del taller efectuadas en los últimos tres años, y previstas para el próximo año (índice PERF_1), se obtienen los siguientes resultados:

Tabla n° 140

Regresión: valor del R^2 (índice PERF_1 – índice REC_TOTAL)

| Model Summary ^b | | | | |
|----------------------------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
| 1 | ,248 ^a | ,061 | ,046 | 1,23174 |

| |
|--------------------------------------|
| a. Predictors: (Constant), REC_TOTAL |
| b. Dependent Variable: PERF_1 |

El valor de R^2 es, en este caso, muy reducido, lo que indica que existe una gran dispersión de las observaciones en torno a la recta de regresión.

Tabla n° 141

Regresión: estadística F (adhesión global) (índice PERF_1 – índice REC_TOTAL)

| ANOVA ^a | | | | | | |
|--------------------|------------|----------------|----|-------------|-------|-------------------|
| Model | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
| 1 | Regression | 6,161 | 1 | 6,161 | 4,061 | ,048 ^b |
| | Residual | 94,065 | 62 | 1,517 | | |
| | Total | 100,226 | 63 | | | |

| |
|--------------------------------------|
| a. Dependent Variable: PERF_1 |
| b. Predictors: (Constant), REC_TOTAL |

Tabla n° 142

Regresión: cálculo de los coeficientes de regresión (β) y nivel de significación de los mismos (índice PERF_1 – índice REC_TOTAL)

| Coefficients ^a | | | | | | |
|---------------------------|------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. |
| | | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 | (Constant) | 2,656 | ,999 | | 2,660 | ,010 |
| | REC_TOTAL | ,357 | ,177 | ,248 | 2,015 | ,048 |

Tabla n° 143

Regresión: intervalos de confianza para los coeficientes de regresión (β) (índice PERF_1 – índice REC_TOTAL)

| Coefficients ^a | | | |
|---------------------------|------------|---------------------------------|-------------|
| Model | | 95,0% Confidence Interval for B | |
| | | Lower Bound | Upper Bound |
| 1 | (Constant) | ,660 | 4,652 |
| | REC_TOTAL | ,003 | ,711 |

| |
|-------------------------------|
| a. Dependent Variable: PERF_1 |
|-------------------------------|

El valor del coeficiente de regresión (β) está muy próximo de 0, y el nivel de significación asociado a éste está en el “umbral de aceptación”, es decir, muy cerca de la referencia de 5%. Debido al valor del R^2 y del coeficiente (β), se puede concluir que la relación positiva que existe entre la variable independiente (REC_TOTAL) y la variable dependiente (PERF_1) es excesivamente tenue.

Repitiendo los cálculos con PERF_2 como variable dependiente se obtiene la siguiente regresión:

Tabla n° 144Regresión: valor del R^2 (índice PERF_2 – índice REC_TOTAL)

| Model Summary ^b | | | | |
|----------------------------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
| 1 | ,212 ^a | ,045 | ,030 | 1,07560 |

a. Predictors: (Constant), REC_TOTAL

b. Dependent Variable: PERF_2

El valor de R^2 es excesivamente bajo para que se pueda sacar alguna conclusión basada en esta regresión.

Tabla n° 145

Regresión: estadística F (adhesión global) (índice PERF_2 – índice REC_TOTAL)

| ANOVA ^a | | | | | | |
|--------------------|------------|----------------|----|-------------|-------|-------------------|
| Model | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
| 1 | Regression | 3,585 | 1 | 3,585 | 3,099 | ,083 ^b |
| | Residual | 76,356 | 66 | 1,157 | | |
| | Total | 79,941 | 67 | | | |

a. Dependent Variable: PERF_2

b. Predictors: (Constant), REC_TOTAL

Tabla n° 146

Regresión: cálculo de los coeficientes de regresión (β) y nivel de significación de los mismos (índice PERF_2 – índice REC_TOTAL)

| Coefficients ^a | | | | | | |
|---------------------------|------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. |
| | | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 | (Constant) | 3,956 | ,870 | | 4,547 | ,000 |
| | REC_TOTAL | ,271 | ,154 | ,212 | 1,760 | ,083 |

Tabla n° 147

Regresión: intervalos de confianza para los coeficientes de regresión (β) (índice PERF_2 – índice REC_TOTAL)

| Coefficients ^a | | | |
|---------------------------|------------|---------------------------------|-------------|
| Model | | 95,0% Confidence Interval for B | |
| | | Lower Bound | Upper Bound |
| 1 | (Constant) | 2,219 | 5,693 |
| | REC_TOTAL | -,036 | ,578 |

a. Dependent Variable: PERF_2

Según la realidad de la muestra, no existe evidencia estadística que indique una relación positiva entre la variable independiente (REC_TOTAL) y la variable dependiente (PERF_2).

Repitiendo los cálculos con PERF_3 como variable dependiente se obtiene la siguiente regresión:

Tabla n° 148

Regresión: valor del R^2 (índice PERF_3 – índice REC_TOTAL)

| Model Summary ^b | | | | |
|----------------------------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
| 1 | ,401 ^a | ,161 | ,148 | 1,64394 |

a. Predictors: (Constant), REC_TOTAL

b. Dependent Variable: PERF_3

Aunque el R^2 sea apenas el 16,1%, el ajuste de las observaciones a la recta de regresión se presenta, en este caso, con un nivel de calidad bastante superior al verificado en las dos regresiones anteriores.

Tabla n° 149

Regresión: estadística F (adhesión global) (índice PERF_3 – índice REC_TOTAL)

| ANOVA ^a | | | | | | |
|--------------------|------------|----------------|----|-------------|--------|-------------------|
| Model | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
| 1 | Regression | 34,119 | 1 | 34,119 | 12,625 | ,001 ^b |
| | Residual | 178,367 | 66 | 2,703 | | |
| | Total | 212,485 | 67 | | | |

RESULTADOS

| |
|--------------------------------------|
| a. Dependent Variable: PERF_3 |
| b. Predictors: (Constant), REC_TOTAL |

Tabla n° 150

Regresión: cálculo de los coeficientes de regresión (β) y nivel de significación de los mismos (índice PERF_3 – índice REC_TOTAL)

| Coefficients ^a | | | | | | |
|---------------------------|------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. |
| | | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 | (Constant) | ,343 | 1,330 | | ,258 | ,797 |
| | REC_TOTAL | ,836 | ,235 | ,401 | 3,553 | ,001 |

Tabla n° 151

Regresión: intervalos de confianza para los coeficientes de regresión (β) (índice PERF_3 – índice REC_TOTAL)

| Coefficients ^a | | | | |
|---------------------------|------------|---------------------------------|--|-------------|
| Model | | 95,0% Confidence Interval for B | | |
| | | Lower Bound | | Upper Bound |
| 1 | (Constant) | -2,312 | | 2,998 |
| | REC_TOTAL | ,366 | | 1,306 |

| |
|-------------------------------|
| a. Dependent Variable: PERF_3 |
|-------------------------------|

Según la realidad muestral, existe evidencia estadística que relaciona positivamente la variable independiente REC_TOTAL con la variable dependiente PERF_3. La percepción, u opinión, acerca de los recursos poseídos por el punto de ventas influye positivamente en la variación porcentual de las ventas de automóviles nuevos, seminuevos y usados efectuadas en los últimos tres años (PERF_3). Este hecho es visible a través de los valores obtenidos para F y para t.

Repetiendo, ahora, los cálculos con PERF_TOTAL como variable dependiente se obtiene la siguiente regresión:

Tabla n° 152Regresión: valor del R^2 (índice PERF_TOTAL – índice REC_TOTAL)

| Model Summary ^b | | | | |
|----------------------------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
| 1 | ,385 ^a | ,149 | ,136 | ,90392 |

a. Predictors: (Constant), REC_TOTAL

b. Dependent Variable: PERF_TOTAL

El R^2 indica que tan sólo el 14,9% de la varianza total de las observaciones se “explica” por la regresión. No obstante, es un valor significativamente superior al calculado para las regresiones teniendo como variable dependiente PERF_1 y PERF_2-

Tabla n° 153

Regresión: estadística F (adhesión global) (índice PERF_TOTAL – índice REC_TOTAL)

| ANOVA ^a | | | | | | |
|--------------------|------------|----------------|----|-------------|--------|-------------------|
| Model | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
| 1 | Regression | 9,693 | 1 | 9,693 | 11,863 | ,001 ^b |
| | Residual | 55,561 | 68 | ,817 | | |
| | Total | 65,254 | 69 | | | |

a. Dependent Variable: PERF_TOTAL

b. Predictors: (Constant), REC_TOTAL

Tabla n° 154

Regresión: cálculo de los coeficientes de regresión (β) y nivel de significación de los mismos (índice PERF_TOTAL – índice REC_TOTAL)

| Coefficients ^a | | | | | | |
|---------------------------|------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. |
| | | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 | (Constant) | 2,182 | ,730 | | 2,988 | ,004 |
| | REC_TOTAL | ,445 | ,129 | ,385 | 3,444 | ,001 |

Tabla n° 155

Regresión: intervalos de confianza para los coeficientes de regresión (β) (índice PERF_TOTAL – índice REC_TOTAL)

| Coefficients ^a | | | |
|---------------------------|------------|---------------------------------|-------------|
| Model | | 95,0% Confidence Interval for B | |
| | | Lower Bound | Upper Bound |
| 1 | (Constant) | ,725 | 3,640 |
| | REC_TOTAL | ,187 | ,703 |

a. Dependent Variable: PERF_TOTAL

Se puede, a través de la observación de estos valores, optar por la validación de la hipótesis 4. No obstante, es necesario señalar que esto se debe al impacto positivo observado del índice REC_TOTAL sobre el índice PERF_3 (variación porcentual de las ventas de automóviles nuevos, seminuevos y usados efectuadas en los últimos tres años).

En este sentido, se podrá concluir por la validación de hipótesis 4 pero señalando el hecho de que esto ocurre debido al efecto de los recursos (cantidad de personas empleadas, edad/experiencia del punto de venta, y percepción/opinión de los encuestados acerca de los otros recursos tangibles e intangibles) sobre el índice PERF_3 (variación porcentual de las ventas de automóviles nuevos, seminuevos y usados efectuadas en los últimos tres años).

V.6 HIPÓTESIS 5a: METODOLOGÍA Y RESULTADOS

Según la Teoría de los Recursos y Capacidades, una organización que posea ventajas competitivas en relación a la competencia obtendrá también un mejor retorno, o resultados, que sus competidores. Las ventajas competitivas pueden ser: por los costes y por la diferenciación (Porter, M., 1998). También se considera en este estudio una tercera dimensión: ventaja competitiva por los recursos humanos (Cunha, M., Gomes, J. y Cunha, R., 1999). La hipótesis 5^a consiste en afirmar que una mejor percepción, u opinión, acerca de las capacidades “clave” del sector de la venta de automóviles nuevos influye positivamente en la percepción, u opinión que los profesionales de este sector presentan acerca de las ventajas competitivas en relación a la competencia observables en el punto de venta.

V.6.1 Análisis de Componentes Principales a las variables VC01 a VC16 y agrupamiento de las mismas en un índice de media simple

Inicialmente, las variables VC01 a VC16 están divididas en las tres dimensiones ya mencionadas: VC01 a VC11 – ventaja competitiva por los costes, VC12 y VC13 – ventaja competitiva por la diferenciación, y VC14 a VC16 – ventaja competitiva por los recursos humanos.

Tabla n° 156

Matriz de patrón de las componentes principales para las variables VC01 a VC15 (únicamente los valores superiores a 0.45)

| Pattern Matrix ^a | | | |
|-----------------------------|-----------|------|-------|
| | Component | | |
| | 1 | 2 | 3 |
| VC05 | ,934 | | |
| VC08 | ,903 | | |
| VC09 | ,880 | | |
| VC07 | ,781 | | |
| VC01 | ,774 | | |
| VC06 | ,732 | | |
| VC11 | ,621 | | |
| VC13 | | ,863 | |
| VC14 | | ,857 | |
| VC15 | | ,848 | |
| VC16 | | ,814 | |
| VC12 | ,501 | ,627 | |
| VC10 | ,473 | ,491 | |
| VC02 | | | -,933 |
| VC04 | | | -,802 |
| VC03 | | | -,787 |

Extraction Method: Principal Component Analysis.
 Rotation Method: Oblimin with Kaiser Normalization.^a

a. Rotation converged in 6 iterations.

RESULTADOS

La variable VC10 está fuertemente representada en la componente 1 y en la componente 2. En este análisis, se considera el “mayor peso” (0,491) en detrimento de la lógica:

- Componente 1 (VC01, VC05 a VC09, y VC11): costes diversos, excluyendo el personal y los costes asociados a la captación de nuevos clientes y fidelización de los antiguos;
- Componente 2 (VC10 y VC12 a VC16): diferenciación, recursos humanos y costes asociados a la captación de nuevos clientes y fidelización de los antiguos;
- Componente 3 (VC02 a VC04): costes de personal.

V.6.2 Cálculo de la medida de fiabilidad o consistencia interna (α de Cronbach) para cada grupo de variables que constituyen cada índice

Se agregan, así (según la separación extraída a través del Análisis de Componentes Principales), las variables en los siguientes índices de media simple:

- VC_MEAN1: variables VC01, VC05 a VC09, y VC11;
- VC_MEAN2: variables VC10 e VC12 a VC16;
- VC_MEAN3: variables VC02 a VC04.

Para las variables que componen el índice VC_MEAN1 se obtiene el siguiente valor para el α de Cronbach:

Tabla nº 157

Alpha de Cronbach para el conjunto de variables que constituyen el índice VC_MEAN1

| Reliability Statistics | |
|------------------------|------------|
| Cronbach's Alpha | N of Items |
| ,937 | 7 |

Repitiendo el procedimiento para las variables que constituyen el índice VC_MEAN2:

Tabla nº 158

Alpha de Cronbach para el conjunto de variables que constituyen el índice VC_MEAN2

| Reliability Statistics | |
|------------------------|------------|
| Cronbach's Alpha | N of Items |
| ,910 | 6 |

Y lo mismo para el conjunto de variables que constituyen el índice VC_MEAN3:

Tabla nº 159

Alpha de Cronbach para el conjunto de variables que constituyen el índice VC_MEAN3

| Reliability Statistics | |
|------------------------|------------|
| Cronbach's Alpha | N of Items |
| ,942 | 3 |

Los valores obtenidos, todos por encima de 0,9, son considerados muy satisfactorios.

Considerando, ahora, el conjunto total de las variables referentes a la percepción, u opinión, de los encuestados en relación a las ventajas competitivas observables en el punto de venta, se puede calcular un índice “agregador” donde son consideradas todas ellas (VC01 a VC16):

Tabla nº 160

Alpha de Cronbach para el conjunto de variables que constituyen el índice VC_TOTAL

| Reliability Statistics | |
|------------------------|------------|
| Cronbach's Alpha | N of Items |
| ,950 | 16 |

V.6.3 Análisis de regresión lineal: hipótesis 5a

Considerando los costes diversos, excluyendo el personal y los costes asociados a la captación de nuevos clientes y fidelización de los antiguos (índice VC_MEAN1) como variable dependiente y el índice referente a las capacidades “clave” del sector de las ventas de automóviles nuevos, se obtienen los siguientes valores para la regresión:

Tabla n° 161Regresión: valor del R^2 (índice VC_MEAN1 – índice CAP_INDICE)

| Model Summary ^b | | | | | |
|----------------------------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|---------------|
| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate | Durbin-Watson |
| 1 | ,279 ^a | ,078 | ,062 | 1,06814 | 2,197 |

a. Predictors: (Constant), CAP_INDICE

b. Dependent Variable: VC_MEAN1

Se puede observar que, en este caso, el R^2 es extremadamente bajo. La regresión tan sólo “explica” el 7,8% de la varianza total de las observaciones, lo que indicia un débil ajuste de la recta de regresión y una fuerte dispersión de las observaciones.

Tabla n° 162

Regresión: estadística F (adhesión global) (índice VC_MEAN1 – índice CAP_INDICE)

| ANOVA ^a | | | | | | |
|--------------------|------------|----------------|----|-------------|-------|-------------------|
| Model | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
| 1 | Regression | 5,779 | 1 | 5,779 | 5,065 | ,028 ^b |
| | Residual | 68,456 | 60 | 1,141 | | |
| | Total | 74,235 | 61 | | | |

a. Dependent Variable: VC_MEAN1

b. Predictors: (Constant), CAP_INDICE

Tabla n° 163

Regresión: cálculo de los coeficientes de regresión (β) y nivel de significación de los mismos (índice VC_MEAN1 – índice CAP_INDICE)

| Coefficients ^a | | | | | | |
|---------------------------|------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. |
| | | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 | (Constant) | 2,193 | ,877 | | 2,502 | ,015 |
| | CAP_INDICE | ,330 | ,147 | ,279 | 2,251 | ,028 |

Tabla n° 164

Regresión: intervalos de confianza para los coeficientes de regresión (β) (índice VC_MEAN1 – índice CAP_INDICE)

| Coefficients ^a | | | |
|---------------------------|------------|---------------------------------|-------------|
| Model | | 95.0% Confidence Interval for B | |
| | | Lower Bound | Upper Bound |
| 1 | (Constant) | ,440 | 3,946 |
| | CAP_INDICE | ,037 | ,624 |

a. Dependent Variable: VC_MEAN1

Aunque las estadísticas F y t (en comparación con la referencia del 5%) indiquen que existe una tenue relación positiva entre las variables, el ya mencionado valor del R^2 hace que no se pueda considerar esa relación como mínimamente aceptable para la realidad de la muestra. El valor del coeficiente de regresión β está muy próximo de 0.

Considerando ahora el índice VC_MEAN2 como variable dependiente:

Tabla n° 165

Regresión: valor del R^2 (índice VC_MEAN2 – índice CAP_INDICE)

| Model Summary ^b | | | | | |
|----------------------------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|---------------|
| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate | Durbin-Watson |
| 1 | ,589 ^a | ,346 | ,336 | ,84566 | 1,993 |

a. Predictors: (Constant), CAP_INDICE

b. Dependent Variable: VC_MEAN2

La situación, introduciendo en la regresión el índice VC_MEAN2 como variable dependiente, se altera sustancialmente. Especialmente a nivel del R^2 que alcance, en este caso, un nivel considerado bastante razonable.

Tabla n° 166

Regresión: estadística F (adhesión global) (índice VC_MEAN2 – índice CAP_INDICE)

| ANOVA ^a | | | | | | |
|--------------------|------------|----------------|----|-------------|--------|-------------------|
| Model | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
| 1 | Regression | 23,124 | 1 | 23,124 | 32,335 | ,000 ^b |
| | Residual | 43,624 | 61 | ,715 | | |
| | Total | 66,748 | 62 | | | |

a. Dependent Variable: VC_MEAN2

b. Predictors: (Constant), CAP_INDICE

Tabla n° 167Regresión: cálculo de los coeficientes de regresión (β) y nivel de significación de los mismos (índice VC_MEAN2 – índice CAP_INDICE)

| Coefficients ^a | | | | | | |
|---------------------------|------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. |
| | | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 | (Constant) | 1,301 | ,663 | | 1,963 | ,054 |
| | CAP_INDICE | ,634 | ,112 | ,589 | 5,686 | ,000 |

Tabla n° 168Regresión: intervalos de confianza para los coeficientes de regresión (β) (índice VC_MEAN2 – índice CAP_INDICE)

| Coefficients ^a | | | |
|---------------------------|------------|---------------------------------|-------------|
| Model | | 95.0% Confidence Interval for B | |
| | | Lower Bound | Upper Bound |
| 1 | (Constant) | -,024 | 2,626 |
| | CAP_INDICE | ,411 | ,857 |

a. Dependent Variable: VC_MEAN2

Observando los valores de las estadísticas F y t se concluye que, teniendo en cuenta la realidad de la muestra, las capacidades “clave” del sector de las ventas de automóviles nuevos ejercen un significativo efecto positivo sobre la diferenciación y los recursos humanos.

Tomando, ahora, el índice VC_MEAN3 como variable dependiente:

Tabla n° 169

Regresión: valor del R^2 (índice VC_MEAN3 – índice CAP_INDICE)

| Model Summary ^b | | | | | |
|----------------------------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|---------------|
| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate | Durbin-Watson |
| 1 | ,349 ^a | ,122 | ,107 | 1,05154 | 1,934 |

a. Predictors: (Constant), CAP_INDICE

b. Dependent Variable: VC_MEAN3

En este caso, el valor del R^2 es de tan sólo un 12,2%. Existe una considerable dispersión de las observaciones.

Tabla n° 170

Regresión: estadística F (adhesión global) (índice VC_MEAN3 – índice CAP_INDICE)

| ANOVA ^a | | | | | | |
|--------------------|------------|----------------|----|-------------|-------|-------------------|
| Model | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
| 1 | Regression | 9,203 | 1 | 9,203 | 8,323 | ,005 ^b |
| | Residual | 66,344 | 60 | 1,106 | | |
| | Total | 75,547 | 61 | | | |

a. Dependent Variable: VC_MEAN3

b. Predictors: (Constant), CAP_INDICE

Tabla n° 171

Regresión: cálculo de los coeficientes de regresión (β) y nivel de significación de los mismos (índice VC_MEAN3 – índice CAP_INDICE)

| Coefficients ^a | | | | | | |
|---------------------------|------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. |
| | | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 | (Constant) | 2,183 | ,863 | | 2,530 | ,014 |
| | CAP_INDICE | ,417 | ,145 | ,349 | 2,885 | ,005 |

RESULTADOS

Tabla n° 172

Regresión: intervalos de confianza para los coeficientes de regresión (β) (índice VC_MEAN3 – índice CAP_INDICE)

| Coefficients ^a | | | |
|---------------------------|------------|---------------------------------|-------------|
| Model | | 95.0% Confidence Interval for B | |
| | | Lower Bound | Upper Bound |
| 1 | (Constant) | ,457 | 3,909 |
| | CAP_INDICE | ,128 | ,706 |

a. Dependent Variable: VC_MEAN3

Es observable, en este caso, a través de las estadísticas F y t, un efecto positivo de las capacidades “clave” del sector de las ventas de automóviles nuevos sobre la percepción, u opinión, de los encuestados acerca del nivel de costes de personal en los puntos de venta.

Finalmente se podrá considerar como variable dependiente el índice VC_TOTAL que agrega todas las respuestas relacionadas con la percepción, u opinión, acerca de las ventajas competitivas:

Tabla n° 173

Regresión: valor del R^2 (índice VC_TOTAL – índice CAP_INDICE)

| Model Summary ^b | | | | | |
|----------------------------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|---------------|
| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate | Durbin-Watson |
| 1 | ,505 ^a | ,255 | ,243 | ,76996 | 1,942 |

a. Predictors: (Constant), CAP_INDICE

b. Dependent Variable: VC_TOTAL

El valor de 25,5% observado en el R^2 puede ser considerado razonable.

Tabla n° 174

Regresión: estadística F (adhesión global) (índice VC_TOTAL – índice CAP_INDICE)

| ANOVA ^a | | | | | | |
|--------------------|------------|----------------|----|-------------|--------|-------------------|
| Model | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
| 1 | Regression | 12,406 | 1 | 12,406 | 20,927 | ,000 ^b |
| | Residual | 36,163 | 61 | ,593 | | |
| | Total | 48,569 | 62 | | | |

| |
|---------------------------------------|
| a. Dependent Variable: VC_TOTAL |
| b. Predictors: (Constant), CAP_INDICE |

Tabla nº 175

Regresión: cálculo de los coeficientes de regresión (β) y nivel de significación de los mismos (índice VC_TOTAL – índice CAP_INDICE)

| Coefficients ^a | | | | | | |
|---------------------------|------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. |
| | | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 | (Constant) | 1,838 | ,603 | | 3,045 | ,003 |
| | CAP_INDICE | ,465 | ,102 | ,505 | 4,575 | ,000 |

Tabla nº 176

Regresión: intervalos de confianza para los coeficientes de regresión (β) (índice VC_TOTAL – índice CAP_INDICE)

| Coefficients ^a | | | | |
|---------------------------|------------|---------------------------------|------|-------------|
| Model | | 95,0% Confidence Interval for B | | |
| | | Lower Bound | | Upper Bound |
| 1 | (Constant) | | ,631 | 3,044 |
| | CAP_INDICE | | ,262 | ,668 |

| |
|---------------------------------|
| a. Dependent Variable: VC_TOTAL |
|---------------------------------|

El análisis de los valores, especialmente de las estadísticas F y t, permite sacar conclusiones en el sentido de la validación de la hipótesis 5b, es decir, una mejor opinión acerca de las capacidades “clave” del sector de las ventas de automóviles nuevos tendrá un efecto positivo sobre la opinión de los encuestados acerca de los varios ítems relacionados con las ventajas competitivas. No obstante, este efecto positivo no se debe a la opinión de los encuestados acerca de los costes diversos (excluyendo los costes de personal). El efecto más fuerte y visible está relacionado con la influencia de las opiniones de los encuestados acerca de las capacidades “clave” del sector de las ventas de automóviles nuevos sobre el índice VC_MEAN2, es decir, sobre la ventaja competitiva por la diferenciación y por los recursos humanos.

V.7 HIPÓTESIS 5b: METODOLOGÍA Y RESULTADOS

La Orientación al Mercado consiste en una capacidad (en este caso particular, una capacidad dinámica). Por la Teoría de los Recursos y Capacidades, cualquier capacidad/habilidad tendrá un efecto positivo sobre el Desempeño de una empresa. La hipótesis 5b afirma que una mejor percepción, u opinión, de los encuestados acerca de la Orientación al Mercado siendo ésta una capacidad, influirá positivamente la percepción, u opinión de estos acerca de las ventajas competitivas existentes en la organización o, en este caso, en el punto de venta.

En primer lugar hay que presentar las regresiones “parciales” entre el índice INDICE_OM y los tres índices referentes a las ventajas competitivas (VC_MEAN1, VC_MEAN2 y VC_MEAN3).

V.7.1 Análisis de regresión lineal: hipótesis 5b

Comenzando por presentar la regresión entre el índice INDICE_OM (variable independiente) y el índice VC_MEAN1 (variable dependiente):

Tabla n° 177

Regresión: valor del R^2 (índice VC_MEAN1 – índice OM_INDICE)

| Model Summary ^b | | | | |
|----------------------------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
| 1 | ,504 ^a | ,254 | ,242 | ,96041 |

a. Predictors: (Constant), OM_INDICE

b. Dependent Variable: VC_MEAN1

El valor del R^2 indica que existe, en este caso, un razonable ajuste de la recta de regresión a los puntos (observaciones).

Tabla nº 178

Regresión: estadística F (adhesión global) (índice VC_MEAN1 – índice OM_INDICE)

| ANOVA ^a | | | | | | |
|--------------------|------------|----------------|----|-------------|--------|-------------------|
| Model | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
| 1 | Regression | 18,892 | 1 | 18,892 | 20,482 | ,000 ^b |
| | Residual | 55,343 | 60 | ,922 | | |
| | Total | 74,235 | 61 | | | |

a. Dependent Variable: VC_MEAN1

b. Predictors: (Constant), OM_INDICE

Tabla nº 179

Regresión: cálculo de los coeficientes de regresión (β) y nivel de significación de los mismos (índice VC_MEAN1 – índice OM_INDICE)

| Coefficients ^a | | | | | | |
|---------------------------|------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. |
| | | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 | (Constant) | ,875 | ,732 | | 1,195 | ,237 |
| | OM_INDICE | ,612 | ,135 | ,504 | 4,526 | ,000 |

Tabla nº 180

Regresión: intervalos de confianza para los coeficientes de regresión (β) (índice VC_MEAN1 – índice OM_INDICE)

| Coefficients ^a | | | | | | |
|---------------------------|------------|---------------------------------|--|-------------|-------|--|
| Model | | 95,0% Confidence Interval for B | | | | |
| | | Lower Bound | | Upper Bound | | |
| 1 | (Constant) | | | -589 | 2,340 | |
| | OM_INDICE | | | ,341 | ,882 | |

a. Dependent Variable: VC_MEAN1

Por la observación de las estadísticas F y t se concluye que la percepción, u opinión, de los encuestados acerca de la Orientación al Mercado influye positivamente la percepción, u opinión, que estos poseen acerca de los costes diversos (índice VC_MEAN1).

RESULTADOS

Considerando ahora que la variable dependiente es el índice VC_MEAN2, las conclusiones son similares:

Tabla n° 181

Regresión: valor del R^2 (índice VC_MEAN2 – índice OM_INDICE)

| Model Summary ^b | | | | |
|----------------------------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
| 1 | ,580 ^a | ,336 | ,326 | ,85213 |

a. Predictors: (Constant), OM_INDICE

b. Dependent Variable: VC_MEAN2

El valor del R^2 es, en este caso, aún más elevado que en la regresión anterior.

Tabla n° 182

Regresión: estadística F (adhesión global) (índice VC_MEAN2 – índice OM_INDICE)

| ANOVA ^a | | | | | | |
|--------------------|------------|----------------|----|-------------|--------|-------------------|
| Model | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
| 1 | Regression | 22,454 | 1 | 22,454 | 30,922 | ,000 ^b |
| | Residual | 44,294 | 61 | ,726 | | |
| | Total | 66,748 | 62 | | | |

a. Dependent Variable: VC_MEAN2

b. Predictors: (Constant), OM_INDICE

Tabla n° 183

Regresión: cálculo de los coeficientes de regresión (β) y nivel de significación de los mismos (índice VC_MEAN2 – índice OM_INDICE)

| Coefficients ^a | | | | | | |
|---------------------------|------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. |
| | | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 | (Constant) | 1,710 | ,605 | | 2,828 | ,006 |
| | OM_INDICE | ,625 | ,112 | ,580 | 5,561 | ,000 |

Tabla n° 184

Regresión: intervalos de confianza para los coeficientes de regresión (β) (índice VC_MEAN2 – índice OM_INDICE)

| Coefficients ^a | | | |
|---------------------------|------------|---------------------------------|-------------|
| Model | | 95,0% Confidence Interval for B | |
| | | Lower Bound | Upper Bound |
| 1 | (Constant) | ,501 | 2,920 |
| | OM_INDICE | ,400 | ,850 |

a. Dependent Variable: VC_MEAN2

La percepción, u opinión, de los encuestados en relación a la Orientación al Mercado tiene notoriamente un impacto positivo sobre su opinión en relación a la diferenciación y recursos humanos.

Tomando, ahora, el índice VC_MEAN3 como variable dependiente:

Tabla n° 185

Regresión: valor del R^2 (índice VC_MEAN3 – índice OM_INDICE)

| Model Summary ^b | | | | |
|----------------------------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
| 1 | ,438 ^a | ,192 | ,178 | 1,00890 |

a. Predictors: (Constant), OM_INDICE

b. Dependent Variable: VC_MEAN3

Considerando la percepción, u opinión, de los encuestados acerca de los costes de personal, el valor del R^2 se presenta menos elevado que en las dos regresiones anteriores.

Tabla n° 186

Regresión: estadística F (adhesión global) (índice VC_MEAN3 – índice OM_INDICE)

| ANOVA ^a | | | | | | |
|--------------------|------------|----------------|----|-------------|--------|-------------------|
| Model | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
| 1 | Regression | 14,474 | 1 | 14,474 | 14,220 | ,000 ^b |
| | Residual | 61,073 | 60 | 1,018 | | |
| | Total | 75,547 | 61 | | | |

RESULTADOS

| |
|--------------------------------------|
| a. Dependent Variable: VC_MEAN3 |
| b. Predictors: (Constant), OM_INDICE |

Tabla n° 187

Regresión: cálculo de los coeficientes de regresión (β) y nivel de significación de los mismos (índice VC_MEAN3 – índice OM_INDICE)

| Coefficients ^a | | | | | | |
|---------------------------|------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. |
| | | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 | (Constant) | 1,783 | ,769 | | 2,318 | ,024 |
| | OM_INDICE | ,536 | ,142 | ,438 | 3,771 | ,000 |

Tabla n° 188

Regresión: intervalos de confianza para los coeficientes de regresión (β) (índice VC_MEAN3 – índice OM_INDICE)

| Coefficients ^a | | | |
|---------------------------|------------|---------------------------------|-------------|
| Model | | 95,0% Confidence Interval for B | |
| | | Lower Bound | Upper Bound |
| 1 | (Constant) | ,245 | 3,321 |
| | OM_INDICE | ,252 | ,820 |

| |
|---------------------------------|
| a. Dependent Variable: VC_MEAN3 |
|---------------------------------|

Aunque, a semejanza de lo que sucede con el R^2 , los valores calculados para las estadísticas F y t sean inferiores, presentan un visible nivel de significación que indica que efectivamente existe una relación positiva entre el índice OM_INDICE y el índice VC_MEAN3.

Se espera, obviamente, que las conclusiones sean idénticas colocando como variable dependiente el índice VC_TOTAL:

Tabla nº 189

Regresión: valor del R^2 (índice VC_TOTAL – índice OM_INDICE)

| Model Summary ^b | | | | | |
|----------------------------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|---------------|
| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate | Durbin-Watson |
| 1 | ,625 ^a | ,391 | ,381 | ,69649 | 1,818 |

a. Predictors: (Constant), OM_INDICE

b. Dependent Variable: VC_TOTAL

El valor de 39,1% calculado para el R^2 indica que existe un razonable ajuste de la recta de regresión a los puntos (observaciones).

Tabla nº 190

Regresión: estadística F (adhesión global) (índice VC_TOTAL – índice OM_INDICE)

| ANOVA ^a | | | | | | |
|--------------------|------------|----------------|----|-------------|--------|-------------------|
| Model | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
| 1 | Regression | 18,978 | 1 | 18,978 | 39,123 | ,000 ^b |
| | Residual | 29,591 | 61 | ,485 | | |
| | Total | 48,569 | 62 | | | |

a. Dependent Variable: VC_TOTAL

b. Predictors: (Constant), OM_INDICE

Tabla nº 191

Regresión: cálculo de los coeficientes de regresión (β) y nivel de significación de los mismos (índice VC_TOTAL – índice OM_INDICE)

| Coefficients ^a | | | | | | |
|---------------------------|------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. |
| | | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 | (Constant) | 1,519 | ,494 | | 3,072 | ,003 |
| | OM_INDICE | ,575 | ,092 | ,625 | 6,255 | ,000 |

Tabla n° 192

Regresión: intervalos de confianza para los coeficientes de regresión (β) (índice VC_TOTAL – índice OM_INDICE)

| Coefficients ^a | | | |
|---------------------------|------------|---------------------------------|-------------|
| Model | | 95,0% Confidence Interval for B | |
| | | Lower Bound | Upper Bound |
| 1 | (Constant) | ,530 | 2,508 |
| | OM_INDICE | ,391 | ,758 |

a. Dependent Variable: VC_TOTAL

La realidad de la muestra valida, sin ninguna duda, la hipótesis 5b.

V.8 HIPÓTESIS 6: METODOLOGÍA Y RESULTADOS

Según la Teoría de los Recursos y Capacidades, una organización que posea ventajas competitivas obtendrá un mejor Desempeño o Performance. La hipótesis 6 va en el sentido de afirmar que un punto de venta donde, según la percepción de los encuestados, existen mayores ventajas competitiva, obtendrá un mejor Desempeño.

V.8.1 Análisis de regresión lineal: hipótesis 6

En primer lugar, se deberá proceder a un análisis paso a paso (stepwise) para observar cuáles de los índices referentes a las ventajas competitivas (VC_MEAN1, VC_MEAN2 y VC_MEAN3) tienen influencia en el índice total de desempeño (PERF_TOTAL):

Tabla n° 193

Paso a paso (*stepwise*): variables que entran en la regresión (índice PERF_TOTAL – índices relacionados con las ventajas competitivas)

| Coefficients ^a | | | | | | |
|---------------------------|------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. |
| | | B | Std. Error | | | |
| 1 | (Constant) | 3,325 | ,430 | | 7,736 | ,000 |
| | VC_MEAN1 | ,329 | ,100 | ,390 | 3,282 | ,002 |

Tabla nº 194

Paso a paso (*stepwise*): variables excluidas de la regresión (índice PERF_TOTAL – índices relacionados con las ventajas competitivas)

| Excluded Variables ^a | | | | | | | |
|---------------------------------|----------|-------------------|-------|------|---------------------|-------------------------|-------|
| Model | | Beta In | t | Sig. | Partial Correlation | Collinearity Statistics | |
| | | | | | | Tolerance | VIF |
| 1 | VC_MEAN2 | ,156 ^b | 1,202 | ,234 | ,155 | ,831 | 1,204 |
| | VC_MEAN3 | ,190 ^b | 1,340 | ,185 | ,172 | ,691 | 1,446 |

Únicamente el índice VC_MEAN1 (costes diversos, excluyendo el personal y los costes asociados a la captación de nuevos clientes y fidelización de los antiguos) entra en la regresión. La percepción, u opinión, de los encuestados, acerca de la diferenciación, recursos humanos, costes asociados a la captación de nuevos clientes y fidelización de los antiguos y los costes de personal son excluidos de la regresión. El valor del R^2 es del 15,2%.

En relación a las variables dependientes (PERF_1, PERF_2, PERF_3 y PERF_TOTAL), a través de regresiones simples se puede verificar dónde el impacto (que se espera que sea positivo, para validar la hipótesis 6) del índice total acerca de las ventajas competitivas (VC_TOTAL), se pueden efectuar regresiones simples separadamente.

Se puede comenzar por testar cómo, y si, una mejor percepción, u opinión, de los encuestados acerca de las ventajas competitivas del punto de venta afectan al índice PERF_1 (variación porcentual de las ventas de piezas de repuesto y facturación del taller efectuadas en los últimos tres años, y previstas para el próximo año):

Tabla nº 195

Regresión: valor del R^2 (índice PERF_1 – índice VC_TOTAL)

| Model Summary ^b | | | | |
|----------------------------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
| 1 | ,292 ^a | ,085 | ,069 | 1,21120 |

a. Predictors: (Constant), VC_TOTAL

b. Dependent Variable: PERF_1

RESULTADOS

El valor reducido obtenido para el R^2 indica, en este caso, una gran dispersión de las observaciones y un deficiente ajuste en relación a la recta de regresión.

Tabla n° 196

Regresión: estadística F (adhesión global) (índice PERF_1 – índice VC_TOTAL)

| ANOVA ^a | | | | | | |
|--------------------|------------|----------------|----|-------------|-------|-------------------|
| Model | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
| 1 | Regression | 7,781 | 1 | 7,781 | 5,304 | ,025 ^b |
| | Residual | 83,620 | 57 | 1,467 | | |
| | Total | 91,400 | 58 | | | |

a. Dependent Variable: PERF_1

b. Predictors: (Constant), VC_TOTAL

Tabla n° 197

Regresión: cálculo de los coeficientes de regresión (β) y nivel de significación de los mismos (índice PERF_1 – índice VC_TOTAL)

| Coefficients ^a | | | | | | |
|---------------------------|------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. |
| | | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 | (Constant) | 2,761 | ,816 | | 3,382 | ,001 |
| | VC_TOTAL | ,404 | ,175 | ,292 | 2,303 | ,025 |

Tabla n° 198

Regresión: intervalos de confianza para los coeficientes de regresión (β) (índice PERF_1 – índice VC_TOTAL)

| Coefficients ^a | | | | | | |
|---------------------------|------------|---------------------------------|--|-------------|--|--|
| Model | | 95,0% Confidence Interval for B | | | | |
| | | Lower Bound | | Upper Bound | | |
| 1 | (Constant) | 1,126 | | 4,396 | | |
| | VC_TOTAL | ,053 | | ,755 | | |

a. Dependent Variable: PERF_1

A pesar de que el nivel de significación de las estadísticas F y t esté por debajo de la referencia del 5%, el valor reducido obtenido para el R^2 implica que no se considere, en este

caso, la existencia de una relación positiva entre el índice VC_TOTAL y variación porcentual de las ventas de piezas de repuesto y facturación del taller efectuadas en los últimos tres años, y previstas para el próximo año. Hay que realzar que la facturación del taller es un ítem que ha asumido una importancia estratégica, y cada vez mayor, en el mercado de la venta de automóviles nuevos.

El índice PERF_2 (variación porcentual de las ventas de automóviles nuevos, seminuevos y usados previstas para el próximo periodo de un año), en términos teóricos, es muy importante para explicar el real Desempeño de un punto de ventas una vez que uno de los mayores objetivos de un punto de venta de automóviles nuevos es precisamente el volumen de ventas futuro de vehículos (esto además de la facturación del taller, englobada en el índice PERF_1):

Tabla n° 199

Regresión: valor del R^2 (índice PERF_2 – índice VC_TOTAL)

| Model Summary ^b | | | | |
|----------------------------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
| 1 | ,176 ^a | ,031 | ,015 | 1,09582 |

| |
|-------------------------------------|
| a. Predictors: (Constant), VC_TOTAL |
| b. Dependent Variable: PERF_2 |

Tabla n° 200

Regresión: estadística F (adhesión global) (índice PERF_2 – índice VC_TOTAL)

| ANOVA ^a | | | | | | |
|--------------------|------------|----------------|----|-------------|-------|-------------------|
| Model | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
| 1 | Regression | 2,306 | 1 | 2,306 | 1,920 | ,171 ^b |
| | Residual | 72,049 | 60 | 1,201 | | |
| | Total | 74,355 | 61 | | | |

| |
|-------------------------------------|
| a. Dependent Variable: PERF_2 |
| b. Predictors: (Constant), VC_TOTAL |

Tabla n° 201

Regresión: cálculo de los coeficientes de regresión (β) y nivel de significación de los mismos (índice PERF_2 – índice VC_TOTAL)

| Coefficients ^a | | | | | | |
|---------------------------|------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. |
| | | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 | (Constant) | 4,457 | ,731 | | 6,097 | ,000 |
| | VC_TOTAL | ,218 | ,157 | ,176 | 1,386 | ,171 |

Tabla n° 202

Regresión: intervalos de confianza para los coeficientes de regresión (β) (índice PERF_2 – índice VC_TOTAL)

| Coefficients ^a | | | |
|---------------------------|------------|---------------------------------|-------------|
| Model | | 95,0% Confidence Interval for B | |
| | | Lower Bound | Upper Bound |
| 1 | (Constant) | 2,995 | 5,919 |
| | VC_TOTAL | -,097 | ,532 |

a. Dependent Variable: PERF_2

Los resultados (R^2 , F y t) van, en este caso, y claramente, en el sentido de la no validación de la hipótesis 6.

Repitiendo el procedimiento más utilizado, ahora como variable dependiente el índice PERF_3 (variación porcentual de las ventas de automóviles nuevos, seminuevos y usados efectuadas en los últimos tres años). Este índice nos da una medida del Desempeño “pasado” del punto de venta:

Tabla n° 203

Regresión: valor del R^2 (índice PERF_3 – índice VC_TOTAL)

| Model Summary ^b | | | | |
|----------------------------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
| 1 | ,250 ^a | ,062 | ,047 | 1,75560 |

| |
|-------------------------------------|
| a. Predictors: (Constant), VC_TOTAL |
| b. Dependent Variable: PERF_3 |

Tabla n° 204

Regresión: estadística F (adhesión global) (índice PERF_3 – índice VC_TOTAL)

| ANOVA ^a | | | | | | |
|--------------------|------------|----------------|----|-------------|-------|-------------------|
| Model | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
| 1 | Regression | 12,286 | 1 | 12,286 | 3,986 | ,050 ^b |
| | Residual | 184,928 | 60 | 3,082 | | |
| | Total | 197,214 | 61 | | | |

| |
|-------------------------------------|
| a. Dependent Variable: PERF_3 |
| b. Predictors: (Constant), VC_TOTAL |

Tabla n° 205Regresión: cálculo de los coeficientes de regresión (β) y nivel de significación de los mismos (índice PERF_3 – índice VC_TOTAL)

| Coefficients ^a | | | | | | |
|---------------------------|------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. |
| | | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 | (Constant) | 2,680 | 1,171 | | 2,288 | ,026 |
| | VC_TOTAL | ,503 | ,252 | ,250 | 1,997 | ,050 |

Tabla n° 206Regresión: intervalos de confianza para los coeficientes de regresión (β) (índice PERF_3 – índice VC_TOTAL)

| Coefficients ^a | | | | | |
|---------------------------|------------|---------------------------------|--|-------------|-------|
| Model | | 95,0% Confidence Interval for B | | | |
| | | Lower Bound | | Upper Bound | |
| 1 | (Constant) | | | ,337 | 5,023 |
| | VC_TOTAL | | | -,001 | 1,007 |

| |
|-------------------------------|
| a. Dependent Variable: PERF_3 |
|-------------------------------|

RESULTADOS

Los resultados obtenidos van, también en este caso, en el sentido de la no validación de la hipótesis 6. Esto, teniendo en cuenta la realidad de la muestra y los valores obtenidos para el R^2 y para las estadísticas F y t.

También hay que observar si la utilización del índice PERF_TOTAL como variable dependiente va también en el sentido de la no validación de la hipótesis 6. Nótese que este índice “comprehensivo” de la medida del Desempeño de un punto de venta se calcula incluyendo variables (PERF01, PERF02, PERF11 y PERF12) que no habían sido consideradas para el cálculo de PERF_1, PERF_2 y PERF_3:

Tabla n° 207

Regresión: valor del R^2 (índice PERF_TOTAL – índice VC_TOTAL)

| Model Summary ^b | | | | |
|----------------------------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
| 1 | ,435 ^a | ,189 | ,176 | ,85089 |

a. Predictors: (Constant), VC_TOTAL

b. Dependent Variable: PERF_TOTAL

Tabla n° 208

Regresión: estadística F (adhesión global) (índice PERF_TOTAL – índice VC_TOTAL)

| ANOVA ^a | | | | | | |
|--------------------|------------|----------------|----|-------------|--------|-------------------|
| Model | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
| 1 | Regression | 10,296 | 1 | 10,296 | 14,220 | ,000 ^b |
| | Residual | 44,165 | 61 | ,724 | | |
| | Total | 54,461 | 62 | | | |

a. Dependent Variable: PERF_TOTAL

b. Predictors: (Constant), VC_TOTAL

Tabla n° 209

Regresión: cálculo de los coeficientes de regresión (β) y nivel de significación de los mismos (índice PERF_3 – índice VC_TOTAL)

| Coefficients ^a | | | | | | |
|---------------------------|------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. |
| | | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 | (Constant) | 2,568 | ,567 | | 4,527 | ,000 |
| | VC_TOTAL | ,460 | ,122 | ,435 | 3,771 | ,000 |

Tabla n° 210

Regresión: intervalos de confianza para los coeficientes de regresión (β) (índice PERF_3 – índice VC_TOTAL)

| Coefficients ^a | | | |
|---------------------------|------------|---------------------------------|-------------|
| Model | | 95,0% Confidence Interval for B | |
| | | Lower Bound | Upper Bound |
| 1 | (Constant) | 1,433 | 3,702 |
| | VC_TOTAL | ,216 | ,705 |

a. Dependent Variable: PERF_TOTAL

Se verifica que, utilizando como variable dependiente el índice PERF_TOTAL, tanto el valor del R^2 como el valor obtenido para las estadísticas F y t aumentan significativamente de forma que pueda afirmarse que existe, de hecho, una relación positiva (no demasiado acentuada, pero visible) entre la variable independiente (el índice VC_TOTAL) y la variable dependiente (el índice PERF_TOTAL). Este hecho va en el sentido de la validación de la hipótesis 6. La justificación más probable para que este hecho haya ocurrido tiene que ver con la inclusión de las variables PERF01, PERF02, PERF11 y PERF12 en el índice (no estaban incluidas en los índices PERF_1, PERF_2 y PERF_3), es decir, la percepción, u opinión, de los encuestados acerca del retorno y del nivel de fidelización de los clientes presentado por el punto de venta (PERF01 y PERF02), y/o el número de vehículos vendidos en 2014 (todas las marcas y principal marca), sean considerablemente afectados por la percepción, u opinión, que los encuestados poseen acerca de las ventajas competitivas existentes en el punto de ventas.

V.9 HIPÓTESIS 7: METODOLOGÍA Y RESULTADOS

Según la Teoría de los Recursos y Capacidades, una mayor dotación de recursos de una organización implica que esta va a presentar mejores ventajas competitivas. La hipótesis 7 afirma que una mejor opinión, por parte de los encuestados, acerca de los recursos poseídos por un punto de venta, implicará también una mejor opinión de estos acerca de las ventajas competitivas existentes en el punto de ventas.

V.9.1 Análisis de regresión lineal: hipótesis 7

Teniendo en cuenta que las variables referentes a los recursos existentes en el punto de venta están agrupadas en cuatro diferentes índices (REC_STAFF_QT, REC_STAFF_INFRA, REC_STO_EQUI y REC_FIN_INF), y que en este análisis los recursos son la variable independiente, nuevamente se podrá recurrir al método paso a paso (stepwise) para observar cuál es el impacto de cada una de éstas sobre los índices relativos a las ventajas competitivas.

Tabla n° 211

Paso a paso (*stepwise*): variables que entran en la regresión (índice VC_MEAN1 – índices relacionados con los recursos)

| Coefficients ^a | | | | | | |
|---------------------------|-------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. |
| | | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 | (Constant) | 1,187 | ,717 | | 1,654 | ,103 |
| | REC_FIN_INF | ,539 | ,129 | ,477 | 4,163 | ,000 |

a. Dependent Variable: VC_MEAN1

Tabla nº 212

Paso a paso (*stepwise*): variables excluidas de la regresión (índice VC_MEAN1 – índices relacionados con los recursos)

| Excluded Variables ^a | | | | | | | |
|---------------------------------|-----------------|--------------------|-------|------|---------------------|-------------------------|-----------|
| Model | | Beta In | t | Sig. | Partial Correlation | Collinearity Statistics | |
| | | | | | | | Tolerance |
| 1 | REC_STAFF_QT | ,033 ^b | ,274 | ,785 | ,036 | ,942 | |
| | REC_STO_EQUI | -,053 ^b | -,337 | ,737 | -,044 | ,548 | |
| | REC_STAFF_INFRA | ,222 ^b | 1,598 | ,115 | ,205 | ,664 | |

a. Dependent Variable: VC_MEAN1

b. Predictors in the Model: (Constant), REC_FIN_INF

Con un R^2 del 22,7%, se puede observar que el índice VC_MEAN1 (costes diversos, excluyendo el personal y los costes asociados a la captación de nuevos clientes y fidelización de los antiguos) tan sólo se explica por el índice REC_FIN_INF (disponibilidad inmediata de medios financieros e información). Este hecho demuestra que la información poseída por un punto de venta tiene un papel estratégico en la formación de una ventaja competitiva por los costes.

Tabla nº 213

Paso a paso (*stepwise*): variables que entran en la regresión (índice VC_MEAN2 – índices relacionados con los recursos)

| Coefficients ^a | | | | | | |
|---------------------------|-----------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. |
| | | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 | (Constant) | 1,034 | ,747 | | 1,383 | ,172 |
| | REC_STAFF_INFRA | ,715 | ,132 | ,574 | 5,434 | ,000 |
| 2 | (Constant) | ,392 | ,731 | | ,536 | ,594 |
| | REC_STAFF_INFRA | ,714 | ,123 | ,573 | 5,784 | ,000 |
| | REC_STAFF_QT | ,295 | ,097 | ,302 | 3,049 | ,003 |

a. Dependent Variable: VC_MEAN2

Tabla n° 214

Paso a paso (*stepwise*): variables excluidas de la regresión (índice VC_MEAN2 – índices relacionados con los recursos)

| Excluded Variables ^a | | | | | | | |
|---------------------------------|--------------|-------------------|-------|------|---------------------|-------------------------|-------|
| Model | | Beta In | t | Sig. | Partial Correlation | Collinearity Statistics | |
| | | | | | | Tolerance | VIF |
| 1 | REC_STAFF_QT | ,302 ^b | 3,049 | ,003 | ,369 | 1,000 | 1,000 |
| | REC_STO_EQUI | ,160 ^b | 1,240 | ,220 | ,159 | ,667 | 1,500 |
| | REC_FIN_INF | ,245 ^b | 1,892 | ,063 | ,239 | ,641 | 1,560 |
| 2 | REC_STO_EQUI | ,061 ^c | ,481 | ,633 | ,063 | ,614 | 1,627 |
| | REC_FIN_INF | ,133 ^c | 1,012 | ,316 | ,132 | ,569 | 1,759 |

a. Dependent Variable: VC_MEAN2

b. Predictors in the Model: (Constant), REC_STAFF_INFRA

c. Predictors in the Model: (Constant), REC_STAFF_INFRA, REC_STAFF_QT

En relación al índice VC_MEAN2 (diferenciación, recursos humanos y costes asociados a la captación de nuevos clientes y fidelización de los antiguos) como variable dependiente, únicamente los índices relacionados de personal (cantidad de personas empleadas, experiencia profesional y nivel de formación académica) entran en la ecuación. El R² de la segunda regresión es del 42,1%. Como sería de esperar, los recursos humanos en número, en términos de experiencia profesional acumulada, y en relación a su nivel de formación académica, desempeñan un papel importante en la formación de ventajas competitivas por los recursos humanos.

Tabla n° 215

Paso a paso (*stepwise*): variables que entran en la regresión (índice VC_MEAN3 – índices relacionados con los recursos)

| Coefficients ^a | | | | | | |
|---------------------------|-------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. |
| | | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 | (Constant) | 1,882 | ,695 | | 2,709 | ,009 |
| | REC_FIN_INF | ,513 | ,125 | ,471 | 4,097 | ,000 |

a. Dependent Variable: VC_MEAN3

Tabla nº 216

Paso a paso (*stepwise*): variables excluidas de la regresión (índice VC_MEAN3 – índices relacionados con los recursos)

| Excluded Variables ^a | | | | | | | |
|---------------------------------|-----------------|--------------------|-------|------|---------------------|-------------------------|-----------|
| Model | | Beta In | t | Sig. | Partial Correlation | Collinearity Statistics | |
| | | | | | | | Tolerance |
| 1 | REC_STAFF_QT | ,083 ^b | ,694 | ,490 | ,091 | ,942 | |
| | REC_STO_EQUI | -,086 ^b | -,553 | ,582 | -,072 | ,548 | |
| | REC_STAFF_INFRA | ,244 ^b | 1,762 | ,083 | ,225 | ,664 | |

a. Dependent Variable: VC_MEAN3

b. Predictors in the Model: (Constant), REC_FIN_INF

En el caso del índice VC_MEAN3 (costes de personal), tan sólo el índice REC_FIN_INF (disponibilidad inmediata de medios financieros e información) se presenta como significativo tal como sucede con la aplicación de la técnica paso a paso (*stepwise*) al índice VC_MEAN1. Este hecho demuestra también, nuevamente, que la información poseída por un punto de venta tiene un papel estratégico en la formación de una ventaja competitiva por los costes. El valor del R^2 de la regresión es, en este caso, del 22,2%.

Repitiendo la técnica, y colocando como variable dependiente el índice “agregador” VC_TOTAL:

Tabla nº 217

Paso a paso (*stepwise*): variables que entran en la regresión (índice VC_TOTAL – índices relacionados con los recursos)

| Coefficients ^a | | | | | | |
|---------------------------|-----------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. |
| | | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 | (Constant) | 1,837 | ,510 | | 3,599 | ,001 |
| | REC_FIN_INF | ,505 | ,093 | ,576 | 5,455 | ,000 |
| 2 | (Constant) | ,669 | ,632 | | 1,059 | ,294 |
| | REC_FIN_INF | ,317 | ,109 | ,362 | 2,904 | ,005 |
| | REC_STAFF_INFRA | ,389 | ,136 | ,357 | 2,866 | ,006 |

a. Dependent Variable: VC_TOTAL

Tabla n° 218

Paso a paso (*stepwise*): variables excluidas de la regresión (índice VC_TOTAL – índices relacionados con los recursos)

| Excluded Variables ^a | | | | | | |
|---------------------------------|-----------------|--------------------|-------|------|---------------------|-------------------------|
| Model | | Beta In | t | Sig. | Partial Correlation | Collinearity Statistics |
| | | | | | | Tolerance |
| 1 | REC_STAFF_QT | ,116 ^b | 1,061 | ,293 | ,137 | ,926 |
| | REC_STO_EQUI | ,009 ^b | ,061 | ,952 | ,008 | ,510 |
| | REC_STAFF_INFRA | ,357 ^b | 2,866 | ,006 | ,350 | ,641 |
| 2 | REC_STAFF_QT | ,185 ^c | 1,780 | ,080 | ,228 | ,887 |
| | REC_STO_EQUI | -,110 ^c | -,753 | ,455 | -,098 | ,471 |

| |
|--|
| a. Dependent Variable: VC_TOTAL |
| b. Predictors in the Model: (Constant), REC_FIN_INF |
| c. Predictors in the Model: (Constant), REC_FIN_INF, REC_STAFF_INFRA |

Se puede, aquí, nuevamente observar la importancia estratégica de la información, de la experiencia profesional y del nivel de formación académica del personal en la obtención de ventajas competitivas. El valor del R^2 de la segunda regresión (con REC_FIN_INF y REC_STAFF_INFRA) como variables independientes es del 41,3%.

Para validar, o no, la hipótesis 7, hay que realizar regresiones lineales entre las diferentes variables dependientes (los índices VC_MEAN1, VC_MEAN2, VC_MEAN3 y VC_TOTAL) y la variable independiente REC_TOTAL y analizar los resultados. Como ya fue mencionado anteriormente, la variable REC_TOTAL_COM fue excluida del análisis.

Considerando el índice VC_MEAN1 como variable dependiente

Tabla n° 219

Regresión: valor del R^2 (índice VC_MEAN1 – índice REC_TOTAL)

| Model Summary ^b | | | | |
|----------------------------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
| 1 | ,402 ^a | ,161 | ,147 | 1,01861 |

| |
|--------------------------------------|
| a. Predictors: (Constant), REC_TOTAL |
| b. Dependent Variable: VC_MEAN1 |

El valor del R^2 es de tan sólo el 16,1%, lo que denota una cierta dispersión de las observaciones.

Tabla n° 220

Regresión: estadística F (adhesión global) (índice VC_MEAN1 – índice REC_TOTAL)

| ANOVA ^a | | | | | | |
|--------------------|------------|----------------|----|-------------|--------|-------------------|
| Model | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
| 1 | Regression | 11,981 | 1 | 11,981 | 11,547 | ,001 ^b |
| | Residual | 62,254 | 60 | 1,038 | | |
| | Total | 74,235 | 61 | | | |

| |
|--------------------------------------|
| a. Dependent Variable: VC_MEAN1 |
| b. Predictors: (Constant), REC_TOTAL |

Tabla n° 221

Regresión: cálculo de los coeficientes de regresión (β) y nivel de significación de los mismos (índice VC_MEAN1 – índice REC_TOTAL)

| Coefficients ^a | | | | | | |
|---------------------------|------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. |
| | | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 | (Constant) | ,949 | ,948 | | 1,001 | ,321 |
| | REC_TOTAL | ,566 | ,167 | ,402 | 3,398 | ,001 |

Tabla n° 222

Regresión: intervalos de confianza para los coeficientes de regresión (β) (índice VC_MEAN1 – índice REC_TOTAL)

| Coefficients ^a | | | |
|---------------------------|------------|---------------------------------|-------------|
| Model | | 95,0% Confidence Interval for B | |
| | | Lower Bound | Upper Bound |
| 1 | (Constant) | -,948 | 2,846 |
| | REC_TOTAL | ,233 | ,899 |

| |
|---------------------------------|
| a. Dependent Variable: VC_MEAN1 |
|---------------------------------|

RESULTADOS

La observación de los valores obtenidos en esta regresión indica que existe de hecho una relación positiva entre la variable independiente (índice REC_TOTAL) y la variable dependiente (índice VC_MEAN1), lo que va en el sentido de la validación de la hipótesis 7. La opinión de los encuestados acerca de la dotación de recursos disponibles en el punto de venta tiene influencia sobre una eventual ventaja competitiva a través de los costes (diversos).

Tomando ahora VC_MEAN2 como variable dependiente:

Tabla n° 223

Regresión: valor del R^2 (índice VC_MEAN2 – índice REC_TOTAL)

| Model Summary ^b | | | | |
|----------------------------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
| 1 | ,492 ^a | ,242 | ,229 | ,91087 |

a. Predictors: (Constant), REC_TOTAL

b. Dependent Variable: VC_MEAN2

Se obtiene, en este caso, un mayor valor para el R^2 en comparación con la regresión anterior.

Tabla n° 224

Regresión: estadística F (adhesión global) (índice VC_MEAN2 – índice REC_TOTAL)

| ANOVA ^a | | | | | | |
|--------------------|------------|----------------|----|-------------|--------|-------------------|
| Model | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
| 1 | Regression | 16,137 | 1 | 16,137 | 19,450 | ,000 ^b |
| | Residual | 50,611 | 61 | ,830 | | |
| | Total | 66,748 | 62 | | | |

a. Dependent Variable: VC_MEAN2

b. Predictors: (Constant), REC_TOTAL

Tabla n° 225

Regresión: cálculo de los coeficientes de regresión (β) y nivel de significación de los mismos
(índice VC_MEAN2 – índice REC_TOTAL)

| Coefficients ^a | | | | | | |
|---------------------------|------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. |
| | | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 | (Constant) | 1,603 | ,783 | | 2,046 | ,045 |
| | REC_TOTAL | ,610 | ,138 | ,492 | 4,410 | ,000 |

Tabla n° 226

Regresión: intervalos de confianza para los coeficientes de regresión (β) (índice VC_MEAN2 – índice REC_TOTAL)

| Coefficients ^a | | | |
|---------------------------|------------|---------------------------------|-------------|
| Model | | 95,0% Confidence Interval for B | |
| | | Lower Bound | Upper Bound |
| 1 | (Constant) | ,036 | 3,169 |
| | REC_TOTAL | ,333 | ,887 |

a. Dependent Variable: VC_MEAN2

Los valores calculados para el R^2 y para las estadísticas F y t van en este caso, también, en el sentido de la validación de la hipótesis 7. La opinión de los encuestados acerca de la dotación de recursos disponibles en el punto de venta tiene influencia sobre una eventual ventaja competitiva a través de la diferenciación y de los recursos humanos.

Considerando ahora VC_MEAN3 como variable dependiente:

Tabla n° 227

Regresión: valor del R^2 (índice VC_MEAN3 – índice REC_TOTAL)

| Model Summary ^b | | | | |
|----------------------------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
| 1 | ,367 ^a | ,134 | ,120 | 1,04400 |

RESULTADOS

| |
|--------------------------------------|
| a. Predictors: (Constant), REC_TOTAL |
| b. Dependent Variable: VC_MEAN3 |

El valor del R^2 indica, en este caso, una mayor dispersión de las observaciones y un más débil ajuste de la recta de regresión.

Tabla n° 228

Regresión: estadística F (adhesión global) (índice VC_MEAN3 – índice REC_TOTAL)

| ANOVA ^a | | | | | | |
|--------------------|------------|----------------|----|-------------|-------|-------------------|
| Model | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
| 1 | Regression | 10,151 | 1 | 10,151 | 9,314 | ,003 ^b |
| | Residual | 65,396 | 60 | 1,090 | | |
| | Total | 75,547 | 61 | | | |

| |
|--------------------------------------|
| a. Dependent Variable: VC_MEAN3 |
| b. Predictors: (Constant), REC_TOTAL |

Tabla n° 229

Regresión: cálculo de los coeficientes de regresión (β) y nivel de significación de los mismos (índice VC_MEAN3 – índice REC_TOTAL)

| Coefficients ^a | | | | | | |
|---------------------------|------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. |
| | | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 | (Constant) | 1,704 | ,972 | | 1,752 | ,085 |
| | REC_TOTAL | ,521 | ,171 | ,367 | 3,052 | ,003 |

Tabla n° 230

Regresión: intervalos de confianza para los coeficientes de regresión (β) (índice VC_MEAN3 – índice REC_TOTAL)

| Coefficients ^a | | | | |
|---------------------------|------------|---------------------------------|--|-------------|
| Model | | 95,0% Confidence Interval for B | | |
| | | Lower Bound | | Upper Bound |
| 1 | (Constant) | | | 3,648 |
| | REC_TOTAL | | | ,862 |

| |
|---------------------------------|
| a. Dependent Variable: VC_MEAN3 |
|---------------------------------|

Aunque de forma menos notoria que en las regresiones anteriores (debidos a los valores más bajos observados para el R^2 y para las estadísticas F y t), también se puede concluir que existe una relación positiva entre la variable independiente REC_TOTAL y la variable dependiente VC_MEAN3. La opinión de los encuestados acerca de la dotación de recursos disponible en el punto de venta influye positivamente en su opinión acerca de los costes de personal.

Finalmente hay que proceder a la regresión entre la variable independiente REC_TOTAL y la variable dependiente VC_TOTAL:

Tabla nº 231

Regresión: valor del R^2 (índice VC_TOTAL – índice REC_TOTAL)

| Model Summary ^b | | | | | |
|----------------------------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|---------------|
| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate | Durbin-Watson |
| 1 | ,513 ^a | ,264 | ,252 | ,76572 | 1,820 |

| |
|--------------------------------------|
| a. Predictors: (Constant), REC_TOTAL |
|--------------------------------------|

| |
|---------------------------------|
| b. Dependent Variable: VC_TOTAL |
|---------------------------------|

Tabla nº 232

Regresión: estadística F (adhesión global) (índice VC_TOTAL – índice REC_TOTAL)

| ANOVA ^a | | | | | | |
|--------------------|------------|----------------|----|-------------|--------|-------------------|
| Model | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig |
| 1 | Regression | 12,803 | 1 | 12,803 | 21,836 | ,000 ^b |
| | Residual | 35,766 | 61 | ,586 | | |
| | Total | 48,569 | 62 | | | |

| |
|---------------------------------|
| a. Dependent Variable: VC_TOTAL |
|---------------------------------|

| |
|--------------------------------------|
| b. Predictors: (Constant), REC_TOTAL |
|--------------------------------------|

Tabla n° 233

Regresión: cálculo de los coeficientes de regresión (β) y nivel de significación de los mismos (índice VC_TOTAL – índice REC_TOTAL)

| Coefficients ^a | | | | | |
|---------------------------|------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|
| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t |
| | | B | Std. Error | Beta | |
| 1 | (Constant) | 1,518 | ,659 | | 2,305 |
| | REC_TOTAL | ,543 | ,116 | ,513 | 4,673 |

Tabla n° 234

Regresión: intervalos de confianza para los coeficientes de regresión (β) (índice VC_TOTAL – índice REC_TOTAL)

| Coefficients ^a | | | | |
|---------------------------|------------|------|---------------------------------|-------------|
| Model | | Sig. | 95.0% Confidence Interval for B | |
| | | | Lower Bound | Upper Bound |
| 1 | (Constant) | ,025 | ,201 | 2,835 |
| | REC_TOTAL | ,000 | ,311 | ,776 |

a. Dependent Variable: VC_TOTAL

Todos los valores calculados (R^2 , estadísticas F y t) indican en el sentido de la validación de la hipótesis 7. Así, puede afirmarse que, dada la realidad de la muestra, y en lo que concierne al sector de la venta de automóviles nuevos en Portugal, una mejor opinión acerca de la dotación de recursos disponibles en el punto de venta, y también el número de personas empleadas en sus diversas áreas, implicará una mejor percepción acerca de las ventajas competitivas (por los costes, por la diferenciación y por los recursos humanos) poseídas por el punto de venta.

V.10 HIPÓTESIS 8: METODOLOGÍA Y RESULTADOS

Según la Teoría de las Capacidades Dinámicas, una ventaja competitiva sostenible implica un mayor retorno que se invertirá en nuevos recursos adecuados a la nueva realidad o a las nuevas condiciones del entorno, que se va alterando permanentemente, o al entorno que se prevé que existirá en el futuro. Las capacidades dinámicas son un tipo de

capacidades/habilidades que tienen como característica no sólo la creación de una ventaja competitiva, sino también de una ventaja competitiva sostenible. La Orientación al Mercado es un ejemplo de capacidad dinámica. Una organización capaz de generar inteligencia de mercado o captar información útil para alcanzar sus objetivos de Desempeño, diseminar esa inteligencia de mercado o información, y responder con eficacia al mercado según el flujo de información que captado y diseminado, posee esa capacidad dinámica que consiste, en este caso, en la Orientación al Mercado.

La hipótesis 8 consiste en afirmar que habiendo una buena percepción, u opinión, acerca de la presencia de estas tres dimensiones de la Orientación al Mercado, la opinión de los encuestados relativa al stock de recursos (tangibles e intangibles) disponibles en la empresa también será más elevada. No basta con la obtención de una ventaja competitiva por parte de una empresa. También es necesario mantenerla.

V.10.1 Análisis de regresión lineal: hipótesis 8

El Análisis de Componentes Principales para las variables relacionadas con la Orientación al Mercado (OM01 a OM15), al contrario de lo que era lógico y esperado, una vez que la Orientación al Mercado está dividida en tres dimensiones, tan sólo extrajo una componente. De ahí que, según el procedimiento que se ha seguido, únicamente se creó un índice (OM_INDICE).

El índice REC_STAFF_QT no es considerado en el análisis pues representa una cantidad (en este caso, de personas empleadas en las diferentes áreas funcionales del punto de venta), y no una percepción, u opinión, acerca de los recursos (tangibles o intangibles).

Hay que comenzar con la realización de una regresión simple entre la variable independiente, el índice OM_INDICE, y la variable dependiente el índice parcial REC_STAFF_INFRA (nivel de satisfacción con las instalaciones disponibles, y con la experiencia profesional y formación académica del personal):

Tabla n° 235Regresión: valor del R^2 (índice REC_STAFF_INFRA – índice OM_TOTAL)

| Model Summary ^b | | | | |
|----------------------------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
| 1 | ,690 ^a | ,476 | ,468 | ,58995 |

a. Predictors: (Constant), OM_INDICE

b. Dependent Variable: REC_STAFF_INFRA

El valor del R^2 es, en este caso, bastante satisfactorio e indicador de un buen ajuste de la recta de regresión a los puntos (observaciones).

Tabla n° 236

Regresión: estadística F (adhesión global) (índice REC_STAFF_INFRA – índice OM_TOTAL)

| ANOVA ^a | | | | | | |
|--------------------|------------|----------------|----|-------------|--------|-------------------|
| Model | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
| 1 | Regression | 20,585 | 1 | 20,585 | 59,145 | ,000 ^b |
| | Residual | 22,623 | 65 | ,348 | | |
| | Total | 43,208 | 66 | | | |

a. Dependent Variable: REC_STAFF_INFRA

b. Predictors: (Constant), OM_INDICE

Tabla n° 237Regresión: cálculo de los coeficientes de regresión (β) y nivel de significación de los mismos (índice REC_STAFF_INFRA – índice OM_TOTAL)

| Coefficients ^a | | | | | | |
|---------------------------|------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. |
| | | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 | (Constant) | 2,509 | ,417 | | 6,017 | ,000 |
| | OM_INDICE | ,596 | ,078 | ,690 | 7,691 | ,000 |

Tabla n° 238

Regresión: intervalos de confianza para los coeficientes de regresión (β) (índice REC_STAFF_INFRA – índice OM_TOTAL)

| Coefficients ^a | | | |
|---------------------------|------------|---------------------------------|-------------|
| Model | | 95,0% Confidence Interval for B | |
| | | Lower Bound | Upper Bound |
| 1 | (Constant) | 1,676 | 3,342 |
| | OM_INDICE | ,442 | ,751 |

a. Dependent Variable: REC_STAFF_INFRA

La existencia de un efecto en el mismo sentido entre la variable independiente (el índice OM_INDICE) y la variable dependiente (el índice REC_STAFF_INFRA) es, por la observación de los valores del R^2 y de las estadísticas F y t, bastante clara, lo que va en el sentido de la validación de la hipótesis 8.

Considerando ahora el índice REC_STO_EQUI (nivel de satisfacción con el stock de vehículos, piezas y otros materiales, y con el equipamiento informático y no informático disponible) como variable dependiente:

Tabla n° 239

Regresión: valor del R^2 (índice REC_STO_EQUI – índice OM_TOTAL)

| Model Summary ^b | | | | |
|----------------------------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
| 1 | ,609 ^a | ,371 | ,361 | ,70045 |

a. Predictors: (Constant), OM_INDICE

b. Dependent Variable: REC_STO_EQUI

Tabla n° 240

Regresión: estadística F (adhesión global) (índice REC_STO_EQUI – índice OM_TOTAL)

| ANOVA ^a | | | | | | |
|--------------------|------------|----------------|----|-------------|--------|-------------------|
| Model | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
| 1 | Regression | 18,822 | 1 | 18,822 | 38,364 | ,000 ^b |
| | Residual | 31,891 | 65 | ,491 | | |
| | Total | 50,713 | 66 | | | |

RESULTADOS

| |
|--------------------------------------|
| a. Dependent Variable: REC_STO_EQUI |
| b. Predictors: (Constant), OM_INDICE |

Tabla n° 241

Regresión: cálculo de los coeficientes de regresión (β) y nivel de significación de los mismos (índice REC_STO_EQUI – índice OM_TOTAL)

| Coefficients ^a | | | | | | |
|---------------------------|------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. |
| | | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 | (Constant) | 2,639 | ,495 | | 5,329 | ,000 |
| | OM_INDICE | ,570 | ,092 | ,609 | 6,194 | ,000 |

Tabla n° 242

Regresión: intervalos de confianza para los coeficientes de regresión (β) (índice REC_STO_EQUI – índice OM_TOTAL)

| Coefficients ^a | | | | |
|---------------------------|------------|---------------------------------|--|-------------|
| Model | | 95,0% Confidence Interval for B | | |
| | | Lower Bound | | Upper Bound |
| 1 | (Constant) | 1,650 | | 3,627 |
| | OM_INDICE | ,386 | | ,754 |

| |
|-------------------------------------|
| a. Dependent Variable: REC_STO_EQUI |
|-------------------------------------|

Teniendo en cuenta los valores calculados para el R^2 y para las estadísticas F y t, se observa aquí también una notoria relación positiva entre la variable independiente (Orientación al Mercado) y la variable dependiente (nivel de satisfacción con el stock de vehículos, piezas y otros materiales, y con el equipamiento informático y no informático disponible).

Tomando ahora el índice REC_FIN_INF (nivel de satisfacción con la disponibilidad inmediata de medios financieros ey con la información) como variable dependiente:

Tabla n° 243Regresión: valor del R^2 (índice REC_FIN_INF – índice OM_TOTAL)

| Model Summary ^b | | | | |
|----------------------------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
| 1 | ,680 ^a | ,462 | ,454 | ,74427 |

a. Predictors: (Constant), OM_INDICE

b. Dependent Variable: REC_FIN_INF

Tabla n° 244

Regresión: estadística F (adhesión global) (índice REC_FIN_INF – índice OM_TOTAL)

| ANOVA ^a | | | | | | |
|--------------------|------------|----------------|----|-------------|--------|-------------------|
| Model | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
| 1 | Regression | 30,495 | 1 | 30,495 | 55,051 | ,000 ^b |
| | Residual | 35,452 | 64 | ,554 | | |
| | Total | 65,947 | 65 | | | |

a. Dependent Variable: REC_FIN_INF

b. Predictors: (Constant), OM_INDICE

Tabla n° 245Regresión: cálculo de los coeficientes de regresión (β) y nivel de significación de los mismos (índice REC_FIN_INF – índice OM_TOTAL)

| Coefficients ^a | | | | | | |
|---------------------------|------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. |
| | | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 | (Constant) | 1,552 | ,531 | | 2,923 | ,005 |
| | OM_INDICE | ,735 | ,099 | ,680 | 7,420 | ,000 |

Tabla n° 246

Regresión: intervalos de confianza para los coeficientes de regresión (β) (índice REC_FIN_INF – índice OM_TOTAL)

| Coefficients ^a | | | |
|---------------------------|------------|---------------------------------|-------------|
| Model | | 95,0% Confidence Interval for B | |
| | | Lower Bound | Upper Bound |
| 1 | (Constant) | ,491 | 2,613 |
| | OM_INDICE | ,537 | ,933 |

a. Dependent Variable: REC_FIN_INF

Ante los valores calculados para el R^2 y estadísticas F y t, la conclusión es idéntica a la elaborada para las regresiones anteriores. La opinión de los encuestados acerca de la Orientación al Mercado del punto de ventas influye positivamente en el nivel de satisfacción de estos acerca de la disponibilidad inmediata de medios financieros y de la información disponible en el punto de ventas. En este caso particular, este hecho sería notoriamente esperado pues la Orientación al Mercado consiste en una capacidad dinámica centrada en la importancia de la información.

Se puede también efectuar una regresión entre la variable independiente (el índice OM_INDICE) y la variable dependiente (el índice REC_TOTAL, que agrega bajo la forma de media simple las variables REC06 a REC22):

Tabla n° 247

Regresión: valor del R^2 (índice REC_TOTAL – índice OM_TOTAL)

| Model Summary ^b | | | | | |
|----------------------------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|---------------|
| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate | Durbin-Watson |
| 1 | ,718 ^a | ,515 | ,507 | ,57207 | 2,073 |

a. Predictors: (Constant), OM_INDICE

b. Dependent Variable: REC_TOTAL

En este caso, el R^2 es superior al 50%.

Tabla n° 248

Regresión: estadística F (adhesión global) (índice REC_TOTAL – índice OM_TOTAL)

| ANOVA ^a | | | | | | |
|--------------------|------------|----------------|----|-------------|--------|-------------------|
| Model | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
| 1 | Regression | 22,581 | 1 | 22,581 | 68,998 | ,000 ^b |
| | Residual | 21,272 | 65 | ,327 | | |
| | Total | 43,853 | 66 | | | |

a. Dependent Variable: REC_TOTAL

b. Predictors: (Constant), OM_INDICE

Tabla n° 249Regresión: cálculo de los coeficientes de regresión (β) y nivel de significación de los mismos (índice REC_TOTAL – índice OM_TOTAL)

| Coefficients ^a | | | | | | |
|---------------------------|------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. |
| | | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 | (Constant) | 2,304 | ,404 | | 5,697 | ,000 |
| | OM_INDICE | ,625 | ,075 | ,718 | 8,306 | ,000 |

Tabla n° 250Regresión: intervalos de confianza para los coeficientes de regresión (β) (índice REC_TOTAL – índice OM_TOTAL)

| Coefficients ^a | | | | | | |
|---------------------------|------------|---------------------------------|-------------|--------------|---------|------|
| Model | | 95.0% Confidence Interval for B | | Correlations | | |
| | | Lower Bound | Upper Bound | Zero-order | Partial | Part |
| 1 | (Constant) | 1,496 | 3,111 | | | |
| | OM_INDICE | ,474 | ,775 | ,718 | ,718 | ,718 |

a. Dependent Variable: REC_TOTAL

Los resultados obtenidos no dejan dudas. La percepción, u opinión, de los encuestados acerca de la Orientación al Mercado, influye de forma clara el nivel de satisfacción de estos acerca de los recursos disponibles en el punto de venta.

V.11 ANÁLISIS GRÁFICO INDIVIDUAL DE LA VARIABLE REC05 (“EDAD” DEL PUNTO DE VENTA)

Hasta ahora, la variable REC05 fue “puesta de lado” en todo el análisis realizado. No está incluida en el índice REC_TOTAL ni en ninguno de los otros índices “parciales”. Tan sólo fue considerada en la construcción del índice REC_TOTAL_COM que, por los motivos presentados anteriormente, no fue considerada para el análisis. No obstante, la “edad” de un punto de venta de automóviles nuevos puede ser considerada un recurso importante. No sólo debido a la importancia de la experiencia acumulada por las personas a lo largo de los años de existencia del punto de venta, sino también debido al tiempo utilizado para la creación de rutinas de gestión y, externamente, debido a la consolidación de la imagen de la empresa ante los clientes, y también ante los proveedores, competidores, acreedores, Estado, y de todas las entidades que lidian directa o indirectamente con ésta. Un mayor tiempo de existencia también podrá estar positivamente relacionado con una mayor lista de clientes si no se produce una tasa elevada de pérdidas. En resumen: si el Desempeño del punto de venta, la imagen, el nivel de cumplimiento de los compromisos e oy el nivel de calidad del servicio ofrecido es satisfactorio, la “edad” del punto de venta será un recurso importante.

Se puede efectuar para el caso específico de esta variable un análisis gráfico para encontrar patrones de comportamiento:

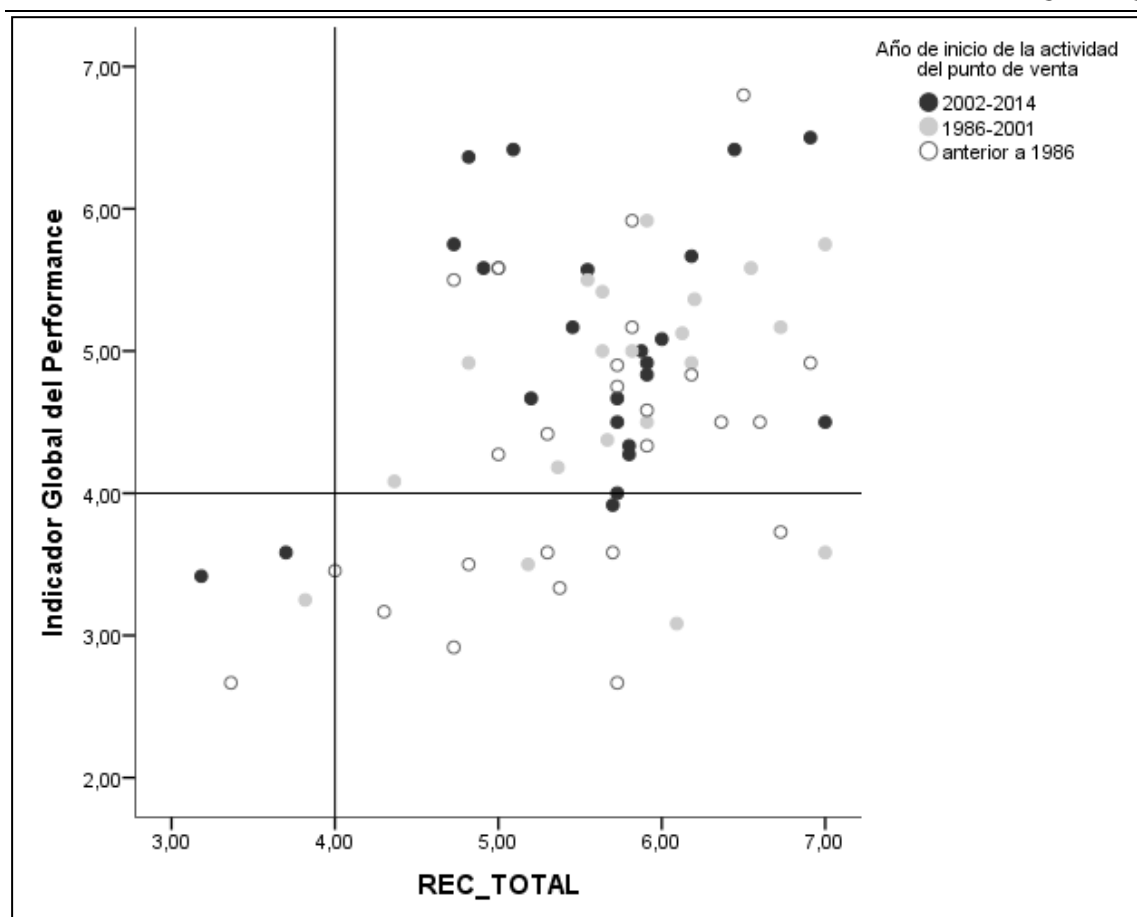


Figura 5.3 – Indicador global de Performance, índice REC_TOTAL y año de inicio de la actividad del punto de venta

Se puede observar que la mayor parte de las observaciones se sitúan en el segundo cuadrante, es decir, en un indicador global de Desempeño o Performance (PERF_TOTAL) superior a 4 y en un índice REC_TOTAL también superior a 4, siendo 4 el “valor neutro” o “valor del medio” de una escala de Likert de 1 a 7. Se verifica que casi todos los puntos de venta existentes en la muestra y que iniciaron su actividad entre 2002²⁵ y 2014 (los más recientes), con excepción de tres, presentan un índice de Desempeño total superior a 4 y un índice referente al nivel de satisfacción con los recursos disponibles en el punto de venta también superior a 4. Los puntos de venta que se han establecido en el mercado e iniciado su actividad más recientemente, sólo lo hicieron porque demostraron poseer competencias para haber superado las barreras a la entrada, y por haber demostrado junto a los fabricantes que su presencia en el mercado es positiva para la imagen de las marcas que comercializan y también por el volumen de ventas que alcanzan (distribución selectiva de carácter cuantitativo y/o cualitativo). Se observa, también, que los puntos de venta más “viejos” o “antiguos” se sitúan

²⁵ El año 2002 corresponde a la entrada en vigor del Reglamento (CE) 1400/2002.

RESULTADOS

principalmente en el segundo y cuarto cuadrantes. De hecho, en el cuarto cuadrante prácticamente sólo existen observaciones referentes a los puntos de venta con un mayor número de años de actividad. Son puntos de venta donde los encuestados demostraron una percepción, u opinión, positiva acerca de los recursos disponibles pero cuyo indicador global de Desempeño está por debajo de 4. Esto demuestra una cierta “resistencia” por parte de algunos de los puntos de venta más “antiguos”, es decir, a pesar de que el Desempeño se sitúa por debajo del nivel medio (la media del índice PERF_TOTAL es de 4,66), la “imagen” que los encuestados poseen de los recursos disponibles es positiva y, por eso, se mantienen en actividad.

Otro fenómeno que podrá ocurrir en este caso es que, debido al hecho de que los puntos de venta más “antiguos” han pasado por la experiencia de haber estado en actividad en años bastante favorables (por ejemplo, fue en 1992 cuando se alcanzó el mayor nivel de volumen de ventas) y también en años de mayor crisis, cuentan con un mayor nivel de “adaptabilidad” a las oscilaciones relativas a los ciclos económicos. Esta “adaptabilidad” crea también “resistencia”.

Otra situación que podrá estar relacionada con este hecho es que la mayoría de los puntos de venta más “recientes” es de tipo multimarca. Existen, así, puntos de venta más “antiguos” que se especializaron en la comercialización y reparación de tan sólo una marca, y que, por ese hecho, presentan un volumen de ventas menos elevado en relación a los grandes puntos de venta multimarca.

V.12 CONSTRUCCIÓN DE UN MODELO ALTERNATIVO CON UNA VARIABLE MEDIADORA Y UNA VARIABLE MODERADORA

Tras un análisis detallado a las relaciones que se establecen en el modelo 1, fue posible construir un modelo alternativo con una variable moderadora y una variable mediadora.

Fue posible testar, teniendo en cuenta la realidad de la muestra, la existencia de una relación positiva entre el índice REC_TOTAL (nivel de satisfacción con los recursos disponibles en el punto de venta) y el índice total de Desempeño (PERF_TOTAL):

Tabla n° 251

Coefficiente de regresión entre la variable independiente REC_TOTAL y la variable dependiente PERF_TOTAL

| Coefficients ^a | | | | | | |
|---------------------------|------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. |
| | | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 | (Constant) | 2,182 | ,730 | | 2,988 | ,004 |
| | REC_TOTAL | ,445 | ,129 | ,385 | 3,444 | ,001 |

A través de la observación y análisis de la estadística t y del R^2 (en este caso es igual a 14,9%) es posible afirmar que la relación positiva entre las variables, aunque no muy fuerte, es perceptible. El valor de la estadística F es de 11,863. Es posible representar esta relación a través de una ecuación (en este caso, la Ecuación 1):

$$\text{PERF_TOTAL} = 2,182 + 0,445 * \text{REC_TOTAL}$$

Creando dos nuevas variables:

- La variable ZMOD_REC_OM que es construida multiplicando el índice REC_TOTAL por el índice OM_INDICE y, debido a cuestiones de orden técnico relacionados con la dimensión de esta nueva variable, fue necesario estandarizarla;
- La variable ZREC_TOTAL que consiste apenas en la variable REC_TOTAL tras dicho proceso de estandarización.

Es posible testar una regresión teniendo VC_TOTAL como variable dependiente, y las variables ZREC_TOTAL y ZMOD_REC_OM como independientes:

Tabla n° 252

Coefficiente de regresión entre las variables independientes ZMOD_REC_OM y ZREC_TOTAL y la variable dependiente VC_TOTAL

| Coefficients ^a | | | | | | |
|---------------------------|-------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|------|
| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. |
| | | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 | (Constant) | 4,569 | ,087 | | 52,235 | ,000 |
| | ZMOD_REC_OM | ,757 | ,199 | ,879 | 3,795 | ,000 |
| | ZREC_TOTAL | -,250 | ,206 | -,280 | -1,210 | ,231 |

El valor del R^2 es del 40,6% y de la estadística F de 20,516.

Observando los valores calculados en esta regresión, es posible verificar que, entrando ZMOD_REC_OM y ZREC_TOTAL en la ecuación, la segunda deja de ser significativa, es decir, a través de la estadística t se concluye que su impacto sobre la variable dependiente (VC_TOTAL) es muy próximo, o incluso igual a 0. Esto sucede porque se incluyó la variable ZMOD_REC_OM en la regresión. Como ya fue afirmado, esta última resulta de la acción conjunta de la Orientación al Mercado y del nivel de satisfacción con los recursos disponibles en el punto de venta (multiplicación entre las dos variables). Así, la Orientación al Mercado funciona como variable moderadora, es decir, en conjunto con el nivel de satisfacción con los recursos disponibles en el punto de venta hace que el nivel de satisfacción con los recursos disponibles en el punto de venta sea significativo.

La ecuación 2 será la siguiente:

$$VC_TOTAL = 4,569 + 0,757*ZMOD_REC_OM - 0,250*ZREC_TOTAL$$

Se puede también efectuar una regresión entre el índice total relativo a las ventajas competitivas (VC_TOTAL) como variable independiente y el índice total de desempeño como variable dependiente:

Tabla nº 253

Coefficiente de regresión entre la variable independiente VC_TOTAL y la variable dependiente PERF_TOTAL

| Coefficients ^a | | | | | | |
|---------------------------|------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. |
| | | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 | (Constant) | 2,568 | ,567 | | 4,527 | ,000 |
| | VC_TOTAL | ,460 | ,122 | ,435 | 3,771 | ,000 |

El valor del R^2 es del 18.9% y la estadística F presenta un valor de 14,220.

Existe una relación positiva visible entre las dos variables que da origen a la ecuación 3:

$$\text{PERF_TOTAL} = 2,568 + 0,460 * \text{VC_TOTAL}$$

Adoptando ahora VC_TOTAL y REC_TOTAL como variables independientes se obtiene la siguiente regresión:

Tabla nº 254

Coefficiente de regresión entre las variables independientes VC_TOTAL y REC_TOTAL y la variable dependiente PERF_TOTAL

| Coefficients ^a | | | | | | |
|---------------------------|------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. |
| | | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 | (Constant) | 2,006 | ,762 | | 2,633 | ,011 |
| | REC_TOTAL | ,166 | ,150 | ,148 | 1,103 | ,275 |
| | VC_TOTAL | ,380 | ,142 | ,359 | 2,676 | ,010 |

En este caso, el R^2 es igual al 20,5% y la estadística F presenta un valor de 7,743.

En relación a la primera regresión (Ecuación 1), conjuntamente con la variable VC_TOTAL como variable independiente, la variable REC_TOTAL deja de ser significativa, es decir presenta un valor muy próximo de 0 y el valor de la estadística t disminuye considerablemente (de 3,444 a 1,103). Esto significa que el índice VC_TOTAL funciona

RESULTADOS

como mediador, es decir la relación positiva que se observa entre REC_TOTAL y PERF_TOTAL sólo se verifica a través de la ventaja competitiva.

La ecuación 4 será:

$$\text{PERF_TOTAL} = 2,006 + 0,166 * \text{REC_TOTAL} + 0,380 * \text{VC_TOTAL}$$

Es necesario señalar que el valor del R^2 aumenta en relación a lo calculado para la primera regresión.

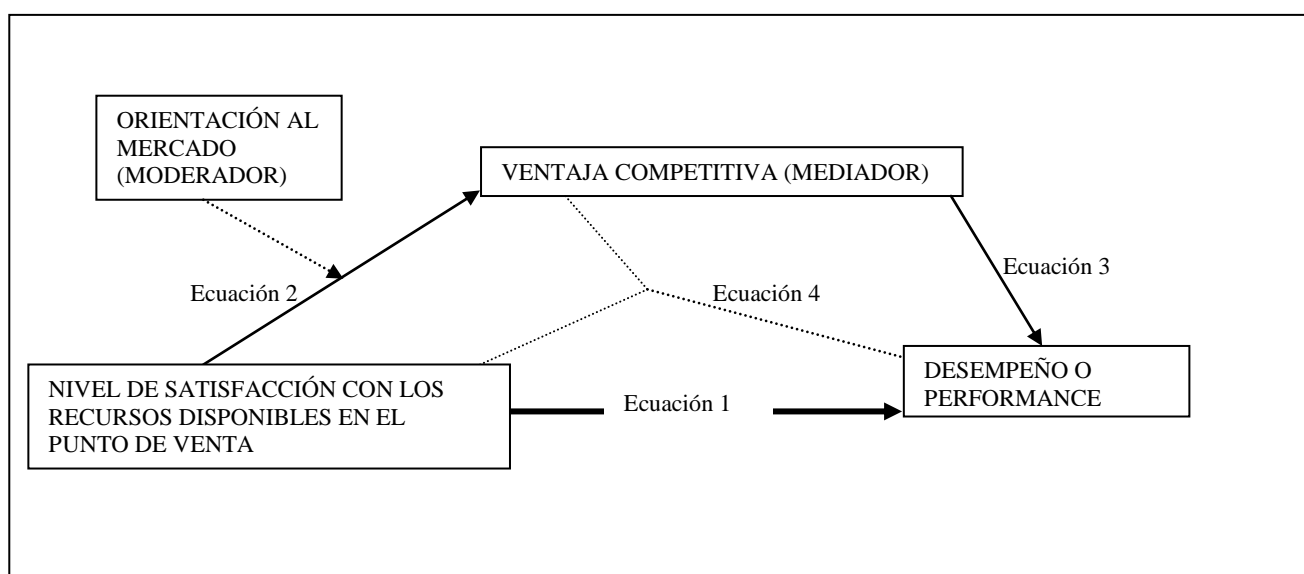


Figura 5.4 – Un modelo alternativo con una variable mediadora y una variable moderadora

Este modelo confirma la Teoría de las Capacidades Dinámicas. La Orientación al Mercado, como capacidad dinámica, funciona en conjunto con el nivel de satisfacción con los recursos disponibles en el punto de ventas en el sentido de obtener ventajas competitivas.

V.13 HIPÓTESIS 9a: METODOLOGÍA Y RESULTADOS

La hipótesis 9a consiste en la primera hipótesis referente al modelo 2. Lo que se procura testar en este caso específico es si los activos (recursos) de un concesionario que haya celebrado contratos de concesión con más de una marca poseen un menor grado de especificidad. Debido a la experiencia adquirida a través del contacto con diferentes marcas, la empresa

desarrolla una mayor habilidad en adaptar sus activos a usos alternativos, es decir, a la comercialización y representación de diferentes marcas.

V.13.1 Las variable independientes binarias MARCA_BIN y GRUPOS_BI

En primer lugar, hay que considerar como variable independiente una variable binaria o *dummy* (MARCA_BIN) que asuma el valor 0 para las observaciones (puntos de venta) que comercialicen tan sólo una marca (exclusividad), y el valor 1 para las observaciones donde se verifique la situación de multimarca. Este es el efecto que se quiere considerar en este caso específico, por lo que no es utilizada la variable MARCAS (variable que asume como valor el número de marcas comercializadas en el punto de ventas) como variable independiente. De hecho, testando la variable MARCAS como variable independiente, los valores obtenidos en una regresión se presentan como claramente no significativos.

Se puede también testar otra variable independiente, la variable GRUPOS_BI, que asume el valor 0 cuando en el punto de ventas son comercializadas marcas todas ellas pertenecientes a un gran grupo de fabricantes, y el valor 1 cuando son comercializadas en el punto de venta marcas pertenecientes a más de un gran grupo. El objetivo inherente a la consideración de estas dos variables consiste en observar cuál de ellas se ajusta mejor en las regresiones a efectuar.

V.13.2 Construcción de un índice de media simple con las variables AE01 a AE03

Las variables AE01, AE02 y AE03 miden el nivel de especificidad de los activos disponibles en un punto de ventas. Se considera en este caso el nivel de especificidad de las instalaciones disponibles en el punto de venta (variable AE01), del personal que ejerce sus funciones en el taller (adaptabilidad a una eventual alteración de las marcas representadas: variable AE02), y del equipamiento disponible en taller (variable AE03):

Tabla n° 255

Alpha de Cronbach para el conjunto de variables AE01 a AE03

| Reliability Statistics | | |
|------------------------|--|------------|
| Cronbach's Alpha | Cronbach's Alpha Based on Standardized Items | N of Items |
| ,813 | ,819 | 3 |

El valor del α de Cronbach es, en este caso, superior a 0,8.

V.13.3 Análisis de regresión lineal: hipótesis 9a

Adoptando la variable binaria MARCA_BIN como variable independiente y el índice AE_INDICE como variable dependiente:

Tabla n° 256Regresión: valor del R^2 (índice AE_INDICE – variable MARCA_BIN)

| Model Summary ^b | | | | | |
|----------------------------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|---------------|
| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate | Durbin-Watson |
| 1 | ,250 ^a | ,062 | ,048 | 1,24344 | 1,593 |

a. Predictors: (Constant), MARCA_BIN

b. Dependent Variable: AE_INDICE

El valor obtenido para el R^2 es demasiado bajo para poder considerar esta regresión como conclusiva.

Tabla n° 257

Regresión: estadística F (adhesión global) (índice AE_INDICE – variable MARCA_BIN)

| ANOVA ^a | | | | | | |
|--------------------|------------|----------------|----|-------------|-------|-------------------|
| Model | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
| 1 | Regression | 6,688 | 1 | 6,688 | 4,326 | ,041 ^b |
| | Residual | 100,499 | 65 | 1,546 | | |
| | Total | 107,187 | 66 | | | |

a. Dependent Variable: AE_INDICE

b. Predictors: (Constant), MARCA_BIN

Tabla n° 258Regresión: cálculo de los coeficientes de regresión (β) y nivel de significación de los mismos (índice AE_INDICE – variable MARCA_BIN)

| Coefficients ^a | | | | | | |
|---------------------------|------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|------|
| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. |
| | | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 | (Constant) | 4,531 | ,239 | | 18,934 | ,000 |
| | MARCA_BIN | ,644 | ,310 | ,250 | 2,080 | ,041 |

Tabla n° 259Regresión: intervalos de confianza para los coeficientes de regresión (β) (índice AE_INDICE – variable MARCA_BIN)

| Coefficients ^a | | | | |
|---------------------------|------------|---------------------------------|--|-------------|
| Model | | 95.0% Confidence Interval for B | | |
| | | Lower Bound | | Upper Bound |
| 1 | (Constant) | 4,053 | | 5,009 |
| | MARCA_BIN | ,026 | | 1,263 |

a. Dependent Variable: AE_INDICE

El valor de las estadísticas F y t está por debajo de la referencia del 5%, lo que podría indicar la presencia de un efecto muy tenue de la situación del punto de venta (exclusividad o

RESULTADOS

multimarca) sobre el nivel de especificidad de los activos. No obstante, el valor obtenido para el R^2 lleva a que esta regresión no pueda ser considerada debido al deficiente nivel de ajuste de los datos a la recta de regresión y a la gran dispersión de los mismos.

Tomando, ahora, la variable GRUPOS_BI como variable independiente:

Tabla n° 260

Regresión: valor del R^2 (índice AE_INDICE – variable GRUPOS_BI)

| Model Summary ^b | | | | | |
|----------------------------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|---------------|
| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate | Durbin-Watson |
| 1 | ,198 ^a | ,039 | ,024 | 1,25885 | 1,592 |

a. Predictors: (Constant), GRUPOS_BI

b. Dependent Variable: AE_INDICE

Tabla n° 261

Regresión: estadística F (adhesión global) (índice AE_INDICE – variable GRUPOS_BI)

| ANOVA ^a | | | | | | |
|--------------------|------------|----------------|----|-------------|-------|-------------------|
| Model | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
| 1 | Regression | 4,182 | 1 | 4,182 | 2,639 | ,109 ^b |
| | Residual | 103,006 | 65 | 1,585 | | |
| | Total | 107,187 | 66 | | | |

a. Dependent Variable: AE_INDICE

b. Predictors: (Constant), GRUPOS_BI

Tabla n° 262

Regresión: cálculo de los coeficientes de regresión (β) y nivel de significación de los mismos (índice AE_INDICE – variable GRUPO_BI)

| Coefficients ^a | | | | | | |
|---------------------------|------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|------|
| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. |
| | | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 | (Constant) | 4,741 | ,188 | | 25,263 | ,000 |

| | | | | | | |
|--|-----------|------|------|------|-------|------|
| | GRUPOS_BI | ,532 | ,327 | ,198 | 1,624 | ,109 |
|--|-----------|------|------|------|-------|------|

Tabla n° 263

Regresión: intervalos de confianza para los coeficientes de regresión (β) (índice AE_INDICE
– variable GRUPOS_BI)

| Coefficients ^a | | | |
|---------------------------|------------|---------------------------------|-------------|
| Model | | 95.0% Confidence Interval for B | |
| | | Lower Bound | Upper Bound |
| 1 | (Constant) | 4,366 | 5,116 |
| | GRUPOS_BI | -,122 | 1,186 |

a. Dependent Variable: AE_INDICE

Utilizando la variable GRUPOS_BI como variable independiente, los resultados obtenidos apuntan, de manera aún más acentuada, en el sentido de la no validación de la hipótesis 9a.

Considerando la realidad de la muestra, se concluye que no es el hecho de que un punto de ventas comercialice y ofrezca servicio de postventa de una, o más de una marca o gran grupo de fabricantes que influye en la percepción, u opinión, que los encuestados poseen acerca del nivel de especificidad de los activos. Existen otros factores que no son considerados en las variables MARCA_BIN y GRUPOS_BI que podrán ser importantes en este análisis. Por ejemplo hasta qué punto las marcas comercializadas en un punto de venta son, o no, competidores entre sí, y la experiencia pasada de los puntos de venta en términos de comercialización u oferta de servicio de postventa. El propio encuestado podrá ya haber ejercido funciones en otros puntos de venta con características de exclusividad/multimarca distintas, lo que podrá influir en su respuesta.

V.14 HIPÓTESIS 9b: METODOLOGÍA Y RESULTADOS

Dada la existencia de un escenario de racionalidad limitada, en una empresa que pertenezca al sector de las ventas de automóviles nuevos y que posea contratos de concesión con más de una marca, la evaluación de su Desempeño o de su conducta empresarial se hace más complicada debido a los contornos de mayor complejidad que esa situación puede generar. Una empresa está permanentemente siendo evaluada según varios parámetros de su

RESULTADOS

comportamiento. Esa evaluación se realiza tanto internamente, por parte de la propia entidad, como externamente, por parte de entidades que tienen interés en esa información, como es el caso de los clientes (que evalúan la calidad del servicio), de los proveedores (o fabricantes en el caso del sector de las ventas de automóviles nuevos y cuya marca está siendo representada por los concesionarios), e incluso por parte del Estado.

Una evaluación de conducta más profunda y compleja implicará mayores costes. En un escenario de racionalidad limitada, donde la evaluación y auto-evaluación consiste en una tarea muy difícil y onerosa, se puede intentar testar si, para el caso del sector de las ventas de automóviles nuevos, el hecho de que una empresa comercialice más de una marca o marcas pertenecientes a diferentes grandes grupos de fabricantes implicará una mayor dificultad de evaluación. La hipótesis 9b consiste precisamente en esta situación.

V.14.1 Construcción de un índice de media simple con las variables RL01 a RL03

Las variables RL01, RL02 y RL03 procuran medir el nivel de facilidad de evaluación de la conducta y Desempeño que ocurre en un determinado punto de venta. La percepción, u opinión, de un encuestado en relación a un mayor nivel de facilidad de evaluación implicará un escenario de menor racionalidad limitada pues este fenómeno ejerce un efecto negativo sobre la facilidad de evaluación.

El conjunto de las variables RL01 (facilidad de evaluación del desempeño del punto de venta por parte de los fabricantes), RL02 (facilidad de evaluación del desempeño del punto de venta por parte de la entidad que gestiona el punto de venta) y RL03 (facilidad de evaluación del desempeño del punto de venta, calidad del servicio, por parte de los clientes) darán, en conjunto, al índice RL_TOTAL que será adoptado como variable dependiente en las regresiones efectuadas en el sentido de la validación, o no validación, de la hipótesis 9b:

Tabla n° 264

Alpha de Cronbach para el conjunto de variables AE01 a AE03

| Reliability Statistics | | |
|------------------------|--|------------|
| Cronbach's Alpha | Cronbach's Alpha Based on Standardized Items | N of Items |

| | | |
|------|------|---|
| ,863 | ,863 | 3 |
|------|------|---|

El valor del α de Cronbach, superior a 0,85, indica existencia de consistencia interna entre las variables.

V.14.2 Análisis de regresión lineal: hipótesis 9b

En este caso, y nuevamente, las variables MARCA_BIN y GRUPOS_BI serán tomadas como variables independientes:

Tabla n° 265

Regresión: valor del R^2 (índice RL_INDICE – variable MARCA_BIN)

| Model Summary ^b | | | | |
|----------------------------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
| 1 | ,031 ^a | ,001 | -,014 | 1,07099 |

a. Predictors: (Constant), MARCA_BIN

b. Dependent Variable: RL_INDICE

Tabla n° 266

Regresión: estadística F (adhesión global) (índice RL_INDICE – variable MARCA_BIN)

| ANOVA ^a | | | | | | |
|--------------------|------------|----------------|----|-------------|------|-------------------|
| Model | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
| 1 | Regression | ,071 | 1 | ,071 | ,062 | ,805 ^b |
| | Residual | 74,556 | 65 | 1,147 | | |
| | Total | 74,627 | 66 | | | |

a. Dependent Variable: RL_INDICE

b. Predictors: (Constant), MARCA_BIN

Tabla n° 267

Regresión: cálculo de los coeficientes de regresión (β) y nivel de significación de los mismos (índice RL_INDICE – variable MARCA_BI)

| Coefficients ^a | | | | | | |
|---------------------------|------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|------|
| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. |
| | | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 | (Constant) | 5,551 | ,210 | | 26,430 | ,000 |
| | MARCA_BIN | ,067 | ,268 | ,031 | ,248 | ,805 |

a. Dependent Variable: RL_INDICE

Tabla n° 268

Regresión: intervalos de confianza para los coeficientes de regresión (β) (índice RL_INDICE – variable MARCA_BIN)

| Coefficients ^a | | | |
|---------------------------|------------|---------------------------------|-------------|
| Model | | 95.0% Confidence Interval for B | |
| | | Lower Bound | Upper Bound |
| 1 | (Constant) | 5,132 | 5,971 |
| | MARCA_BIN | -,470 | ,603 |

a. Dependent Variable: RL_INDICE

En el caso de esta regresión los resultados son claros: apuntan en el sentido de la no validación de la hipótesis 9b.

Adoptando la variable binaria GRUPOS_BI como variable independiente:

Tabla n° 269

Regresión: valor del R^2 (índice RL_INDICE – variable GRUPOS_BI)

| Model Summary ^b | | | | |
|----------------------------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
| 1 | ,011 ^a | ,000 | -,015 | 1,07143 |

a. Predictors: (Constant), GRUPOS_BI

b. Dependent Variable: RL_INDICE

Tabla nº 270

Regresión: estadística F (adhesión global) (índice RL_INDICE – variable GRUPOS_BI)

| ANOVA ^a | | | | | | |
|--------------------|------------|----------------|----|-------------|------|-------------------|
| Model | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
| 1 | Regression | ,010 | 1 | ,010 | ,008 | ,927 ^b |
| | Residual | 74,617 | 65 | 1,148 | | |
| | Total | 74,627 | 66 | | | |

a. Dependent Variable: RL_INDICE

b. Predictors: (Constant), GRUPOS_BI

Tabla nº 271Regresión: cálculo de los coeficientes de regresión (β) y nivel de significación de los mismos (índice RL_INDICE – variable GRUPOS_BI)

| Coefficients ^a | | | | | | |
|---------------------------|------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|------|
| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. |
| | | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 | (Constant) | 5,583 | ,162 | | 34,567 | ,000 |
| | GRUPOS_BI | ,025 | ,276 | ,011 | ,092 | ,927 |

a. Dependent Variable: RL_INDICE

Tabla nº 272Regresión: intervalos de confianza para los coeficientes de regresión (β) (índice RL_INDICE – variable GRUPOS_BI)

| Coefficients ^a | | | |
|---------------------------|------------|---------------------------------|-------------|
| Model | | 95.0% Confidence Interval for B | |
| | | Lower Bound | Upper Bound |
| 1 | (Constant) | 5,261 | 5,906 |
| | GRUPOS_BI | -,525 | ,576 |

a. Dependent Variable: RL_INDICE

Siendo el R^2 igual a 0 y el parámetro de regresión muy próximo de 0, se puede concluir, teniendo en cuenta la realidad de la muestra, que no existe cualquier relación entre el hecho de

RESULTADOS

que un punto de venta sea del tipo exclusividad o multimarca, o comercialice marcas de un único gran grupo fabricante o de varios, y la opinión de los encuestados acerca del nivel de facilidad de evaluación del Desempeño o conducta.

Los resultados van claramente en el sentido de la no validación de la hipótesis 9b. La justificación para este hecho podrá ser la misma que fue dada para la no validación de la hipótesis 9a.

V.15 HIPÓTESIS 9c: METODOLOGÍA Y RESULTADOS

Un punto de venta de automóviles nuevos que comercialice más de una marca, o eventualmente marcas de más de un gran grupo de fabricantes, y por una cuestión de ética, confidencialidad, y también por el hecho de querer mantener una relación con los fabricantes que le permita seguir comercializando las marcas que representa sin que ocurran conflictos que puedan dificultar esa situación en el futuro (mantenimiento y/o renovación de contratos de concesión), deberá tomar mayores precauciones para la información confidencial y privilegiada sobre los competidores (en este caso, las demás marcas que están, o estuvieron, representadas en el punto de ventas) y sobre los clientes.

Una eventual facilidad que los fabricantes podrán tener en acceder a información privilegiada que esté en posesión de los concesionarios relativa a los clientes (variable AIP01) y a los competidores (variable AIP02) en el caso de que se comercialice en el punto de venta (multimarca) más de una marca, o marcas de más de un gran grupo de fabricantes, podrá ser influida por el hecho de que el punto de ventas sea o no de tipo multimarca o de tipo multi-grupo. Según la hipótesis 9c, exclusividad o apenas un gran grupo representado en el punto de venta deberá implicar mayor facilidad (o menor dificultad) de acceso de los fabricantes a información privilegiada poseída por el concesionario y, en consecuencia, por el punto de venta.

V.15.1 Construcción de un índice de media simple con las variables AIP01 y AIP02

El nivel de facilidad de acceso a la información acerca de los clientes por parte de los fabricantes está representado en la variable AIP01, y el nivel de facilidad de acceso a la

información acerca de los competidores, en el caso de que se trate de un punto de venta multimarca, por parte de los fabricantes en la variable AIP02. El valor del α de Cronbach, aunque se trate de apenas dos variables, es bastante razonable:

Tabla n° 273

Alpha de Cronbach para el conjunto de variables AIP01 y AIP02

| Reliability Statistics | |
|------------------------|------------|
| Cronbach's Alpha | N of Items |
| ,882 | 2 |

V.15.2 Análisis de regresión lineal: hipótesis 9c

Considerando, en primer lugar, la variable binaria MARCA_BIN como variable independiente:

Tabla n° 274

Regresión: valor del R^2 (índice AIP_INDICE – variable MARCA_BIN)

| Model Summary ^b | | | | | |
|----------------------------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|---------------|
| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate | Durbin-Watson |
| 1 | ,033 ^a | ,001 | -,015 | 1,22755 | 2,137 |

a. Predictors: (Constant), MARCA_BIN

b. Dependent Variable: AIP_INDICE

Tabla n° 275

Regresión: estadística F (adhesión global) (índice AIP_INDICE – variable MARCA_BIN)

| ANOVA ^a | | | | | | |
|--------------------|------------|----------------|----|-------------|------|-------------------|
| Model | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
| 1 | Regression | ,105 | 1 | ,105 | ,069 | ,793 ^b |
| | Residual | 94,934 | 63 | 1,507 | | |
| | Total | 95,038 | 64 | | | |

a. Dependent Variable: AIP_INDICE

b. Predictors: (Constant), MARCA_BIN

RESULTADOS

Tabla n° 276

Regresión: cálculo de los coeficientes de regresión (β) y nivel de significación de los mismos (índice AIP_INDICE – variable MARCA_BIN)

| Coefficients ^a | | | | | | |
|---------------------------|------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|------|
| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. |
| | | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 | (Constant) | 5,320 | ,246 | | 21,669 | ,000 |
| | MARCA_BIN | -,083 | ,313 | -,033 | -,264 | ,793 |

Tabla n° 277

Regresión: intervalos de confianza para los coeficientes de regresión (β) (índice AIP_INDICE – variable MARCA_BIN)

| Coefficients ^a | | | | |
|---------------------------|------------|---------------------------------|-------|-------------|
| Model | | 95.0% Confidence Interval for B | | |
| | | Lower Bound | | Upper Bound |
| 1 | (Constant) | | 4,829 | 5,811 |
| | MARCA_BIN | | -,708 | ,543 |

a. Dependent Variable: AIP_INDICE

Todos los valores apuntan, de una forma muy clara, a la no validación de la hipótesis 9c.

Adoptando, ahora, GRUPOS_BI como variable independiente:

Tabla n° 278

Regresión: valor del R^2 (índice AIP_INDICE – variable GRUPOS_BI)

| Model Summary ^b | | | | | |
|----------------------------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|---------------|
| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate | Durbin-Watson |
| 1 | ,061 ^a | ,004 | -,012 | 1,22591 | 2,104 |

a. Predictors: (Constant), GRUPOS_BI

b. Dependent Variable: AIP_INDICE

Tabla n° 279

Regresión: estadística F (adhesión global) (índice AIP_INDICE – variable GRUPOS_BI)

| ANOVA ^a | | | | | | |
|--------------------|------------|----------------|----|-------------|------|-------------------|
| Model | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
| 1 | Regression | ,358 | 1 | ,358 | ,238 | ,627 ^b |
| | Residual | 94,680 | 63 | 1,503 | | |
| | Total | 95,038 | 64 | | | |

a. Dependent Variable: AIP_INDICE

b. Predictors: (Constant), GRUPOS_BI

Tabla n° 280Regresión: cálculo de los coeficientes de regresión (β) y nivel de significación de los mismos (índice AIP_INDICE – variable GRUPOS_BI)

| Coefficients ^a | | | | | | |
|---------------------------|------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|------|
| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. |
| | | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 | (Constant) | 5,214 | ,189 | | 27,565 | ,000 |
| | GRUPOS_BI | ,155 | ,318 | ,061 | ,488 | ,627 |

Tabla n° 281Regresión: intervalos de confianza para los coeficientes de regresión (β) (índice AIP_INDICE – variable GRUPOS_BI)

| Coefficients ^a | | | |
|---------------------------|------------|---------------------------------|-------------|
| Model | | 95.0% Confidence Interval for B | |
| | | Lower Bound | Upper Bound |
| 1 | (Constant) | 4,836 | 5,592 |
| | GRUPOS_BI | -,480 | ,791 |

a. Dependent Variable: AIP_INDICE

La conclusión es, en este caso, idéntica. La variable GRUPOS_BI presenta, en todos los casos, indicaciones de aún mayor evidencia con respecto a la no validación de las hipótesis 9a, 9b y 9c.

La realidad de la muestra indica claramente que el hecho de que la empresa esté en exclusividad, o comercialice marcas de tan sólo un gran grupo de fabricantes, en contraste con ser de tipo multimarca, o comercializar marcas de más de un gran grupo de fabricantes, no tiene cualquier influencia en la percepción, u opinión, de los encuestados, acerca del nivel de especificidad de los activos disponibles en el punto de venta, de la facilidad de evaluación de la conducta o Desempeño de éste, y de la facilidad de acceso de los fabricantes a información privilegiada. Una justificación posible para este hecho ya fue apuntada anteriormente.

Observando los histogramas de frecuencia relativos a las variables AIP01 y AIP02 (en anexo), la mayoría de los encuestados considera fácil el acceso de los fabricantes a información poseída por la entidad que gestiona el punto de venta. Este hecho está relacionado con la fuerte dependencia que tienen los concesionarios en relación a los fabricantes, y no con el hecho de que estos sean de tipo exclusividad o multimarca.

V.16 HIPÓTESIS 10a, 10b1 E 10c: METODOLOGÍA Y RESULTADOS

Las hipótesis 10a, 10b1 y 10c pueden ser testadas en conjunto una vez que la variable dependiente es, en los tres casos, la misma: la existencia de un eventual comportamiento oportunista por parte del fabricante. Se procura testar de qué forma el nivel de especificidad de los activos disponibles en el punto de venta (índice AE_INDICE), la facilidad de evaluación del desempeño (índice RL_INDICE) y la facilidad de acceso a información privilegiada por parte de los fabricantes (índice AIP_INDICE) influyen en la percepción, u opinión, de los encuestados acerca de la existencia, o no, de un comportamiento oportunista por parte de los fabricantes con los que los concesionarios que gestionan los puntos de venta han celebrado contratos de concesión.

Dada la naturaleza de las hipótesis, se optó por transformar la variable COF (única) en una variable binaria (COF_BIN) del tipo: 0 – ausencia de comportamiento oportunista y 1 – presencia de comportamiento oportunista. Las respuestas “totalmente en desacuerdo”, “muy en desacuerdo”, “algo en desacuerdo” y “ni de acuerdo, ni en desacuerdo” fueron agregadas en la clase 0 (ausencia de comportamiento oportunista). La inclusión de la respuesta “neutra” en esta clase puede ser discutible. No obstante, una respuesta de tipo “ni de acuerdo, ni en

desacuerdo” puede indiciar un cierto desconocimiento, por parte del encuestado”, en relación al asunto y da a entender que el fenómeno (comportamiento oportunista) no ocurre dado el ya mencionado desconocimiento. Las otras respuestas: “algo de acuerdo”, “muy de acuerdo” y “totalmente de acuerdo” fueron agregadas en la clase 1 (presencia de comportamiento oportunista).

V.16.1 Análisis de regresión lineal: hipótesis 10a

Se espera que un mayor nivel de especificidad de los activos implique que los fabricantes puedan presentar un comportamiento oportunista una vez que la entidad propietaria del punto de venta queda, en cierta forma “rehén” del hecho de haber hecho una mayor inversión en activos específicos, es decir, una inversión que implica mayores costes hundidos (*sunk costs*) no recuperables dado su grado de especificidad. Se espera, así, una relación en sentido inverso, entre la variable independiente y la variable dependiente una vez que ésta última indica o el nivel de adaptabilidad, o no especificidad, de los activos disponibles en el punto de venta.

Utilizando un índice como variable independiente y una variable binaria como dependiente, la técnica estadística que se deberá utilizar es una regresión logística. La regresión logística es una técnica que tiene como objetivo producir, a partir de un conjunto de observaciones (variable independiente), que en este caso particular se encuentra bajo la forma de un índice pero que puede consistir en una variable binaria o continua, una predicción de valores que asume una variable binaria.

Considerando AE_INDICE como variable independiente:

Tabla n° 282

Regresión logística: valor del R^2 de Nagelkerke (variable COF_BIN – índice AE_INDICE)

| Model Summary | | | |
|---------------|---------------------|----------------------|---------------------|
| Step | -2 Log likelihood | Cox & Snell R Square | Nagelkerke R Square |
| 1 | 71,172 ^a | ,012 | ,016 |

a. Estimation terminated at iteration number 4 because parameter estimates changed by less than ,001.

Tabla n° 283

Regresión logística: cálculo de los coeficientes de regresión (β) y nivel de significación de los mismos (variable COF_BIN – índice AE_INDICE)

| Variables in the Equation | | | | | | | |
|---------------------------|-----------|-------|-------|------|----|------|--------|
| | | B | S.E. | Wald | df | Sig. | Exp(B) |
| Step 1 ^a | AE_INDICE | ,190 | ,232 | ,674 | 1 | ,412 | 1,210 |
| | Constant | -,145 | 1,174 | ,015 | 1 | ,901 | ,865 |

a. Variable(s) entered on step 1: AE_INDICE.

El valor calculado para el R^2 de Nagelkerke es ínfimo y el nivel de significación atribuido al parámetro de regresión (β) está muy por encima de la referencia del 5%, lo que va claramente en el sentido de la no validación de la hipótesis 10a. Además, el valor calculado para el parámetro β (0,190) está próximo de 0 pero es positivo, lo que contradice la hipótesis.

La realidad de la muestra indica que el nivel de especificidad de los activos no tiene influencia en la posibilidad de que se produzca un comportamiento oportunista por parte de los fabricantes. En relación al total, el 69,5% de los encuestados considera que los fabricantes adoptan un comportamiento oportunista en relación a los concesionarios. Pero como la mayoría de estos considera que el nivel de adaptabilidad tanto de las instalaciones disponibles, como del personal del taller, o del equipamiento de éste, es elevado, se concluye que los encuestados no consideran el nivel de especificidad de los activos como la causa de este comportamiento oportunista.

V.16.2 Análisis de regresión lineal: hipótesis 10b1

La hipótesis 10b1 afirma que “un escenario de racionalidad limitada (característica humana) podrá implicar la aparición de comportamiento oportunista en relación a una de las partes implicadas en la relación vertical, en este caso el fabricante automóvil. La dificultad en evaluar correctamente el resultado derivado de una determinada transacción y la dificultad de redactar un contrato que considere todas las posibilidades de que se produzca son factores determinados por la racionalidad limitada”. Hay que testar hasta qué punto el nivel de facilidad en evaluar el desempeño de un punto de venta influirá en un eventual comportamiento oportunista por parte del fabricante. Se espera también, en este caso, que la

relación entre la variable independiente (facilidad de evaluar el desempeño del punto de ventas, que implica la existencia de un escenario de menor racionalidad limitada) y la variable independiente (comportamiento oportunista presentado por el fabricante) sea en el sentido inverso:

Tabla n° 284

Regresión logística: valor del R^2 de Nagelkerke (variable COF_BIN – índice RL_INDICE)

| Model Summary | | | |
|---------------|---------------------|----------------------|---------------------|
| Step | -2 Log likelihood | Cox & Snell R Square | Nagelkerke R Square |
| 1 | 68,598 ^a | ,065 | ,092 |

a. Estimation terminated at iteration number 4 because parameter estimates changed by less than ,001.

Tabla n° 285

Regresión logística: cálculo de los coeficientes de regresión (β) y nivel de significación de los mismos (variable COF_BIN – índice RL_INDICE)

| Variables in the Equation | | | | | | | |
|---------------------------|-----------|--------|-------|-------|----|------|--------|
| | | B | S.E. | Wald | df | Sig. | Exp(B) |
| Step 1 ^a | RL_INDICE | ,543 | ,294 | 3,416 | 1 | ,065 | 1,721 |
| | Constant | -2,144 | 1,618 | 1,757 | 1 | ,185 | ,117 |

a. Variable(s) entered on step 1: RL_INDICE.

Aunque tanto el R^2 de Nagelkerke como el nivel de significación del coeficiente β indiquen en el sentido de la no validación de la hipótesis 10b2, y en comparación a la regresión logística anterior (con el índice AE_INDICE como variable independiente), la amplitud del efecto de la variable independiente sobre la variable dependiente es, en este caso, un poco más visible. No obstante, el hecho de que el parámetro β estimado posea un valor positivo, va en sentido contrario a la evidencia teórica de la hipótesis sometida a prueba.

La mayoría de los encuestados considera fácil la evaluación del desempeño del punto de venta por parte de los fabricantes, por parte de la entidad que gestiona el punto de venta y por parte de los clientes (calidad del servicio). De este hecho se concluye que tampoco es la facilidad de

RESULTADOS

evaluación del desempeño (directamente relacionada con el fenómeno de la racionalidad limitada) que causa la adopción de un comportamiento oportunista por parte de los fabricantes, y que la mayoría de los encuestados considera existir.

V.16.3 Análisis de regresión lineal: hipótesis 10c

La hipótesis 10c afirma que el acceso a información privilegiada por parte de los fabricantes llevará a que estos adopten un comportamiento oportunista en relación a los concesionarios con los que celebraron contratos de concesión. Hay que verificar si la facilidad de acceso a información privilegiada medida en el índice AIP_INDICE influirá, o provocará, la adopción de un comportamiento oportunista por parte de los fabricantes (COF_BIN). Al contrario de los dos ejemplos anteriores, en este caso se espera que el sentido de variación de AIP_INDICE y COF_BIN sea el mismo.

Para testar esta hipótesis, se recurre nuevamente a una regresión logística teniendo el índice AIP_INDICE como variable independiente y la variable binaria COF_BIN como variable dependiente:

Tabla n° 286

Regresión logística: valor del R^2 de Nagelkerke (variable COF_BIN – índice AIP_INDICE)

| Model Summary | | | |
|---------------|---------------------|----------------------|---------------------|
| Step | -2 Log likelihood | Cox & Snell R Square | Nagelkerke R Square |
| 1 | 62,984 ^a | ,150 | ,212 |

a. Estimation terminated at iteration number 5 because parameter estimates changed by less than ,001.

Tabla n° 287

Regresión logística: cálculo de los coeficientes de regresión (β) y nivel de significación de los mismos (variable COF_BIN – índice AIP_INDICE)

| Variables in the Equation | | | | | | | |
|---------------------------|------------|--------|-------|-------|----|------|--------|
| | | B | S.E. | Wald | df | Sig. | Exp(B) |
| Step 1 ^a | AIP_INDICE | ,803 | ,299 | 7,221 | 1 | ,007 | 2,232 |
| | Constant | -3,241 | 1,511 | 4,600 | 1 | ,032 | ,039 |

| |
|---|
| a. Variable(s) entered on step 1: AIP_INDICE. |
|---|

Se obtiene, en este caso, un R^2 de Nagelkerke del 21,2% y un nivel de significación asociado al coeficiente β que en este caso es positivo (0,803), bastante inferior a la referencia del 5%. Estos resultados van en el sentido de la validación de la hipótesis 10c, es decir, el comportamiento oportunista adoptado por los fabricantes, y considerado existente por la mayoría de los encuestados, tiene origen en el acceso que estos tienen a información privilegiada (acerca de los clientes y acerca de los competidores) que se encuentra en manos de las entidades que gestionan los puntos de venta. Esta conclusión confirma las convicciones de algunos profesionales del sector de la venta de automóviles nuevos, declaradas durante el pre-test al cuestionario y las visitas a algunos puntos de venta.

V.17 HIPÓTESIS 10b2: METODOLOGÍA (REGRESIÓN LOGÍSTICA) Y RESULTADOS

La hipótesis 10b2 afirma que “un escenario de racionalidad limitada (característica humana) podrá implicar la aparición de comportamiento oportunista en relación a una de las partes implicadas en la relación vertical, en este caso, el titular del contrato de concesión. La dificultad de evaluar correctamente los resultados derivados de una determinada transacción y la dificultad en redactar un contrato que considere todas las posibilidades de que se produzcan son factores determinados por la racionalidad limitada”. Hay que testar hasta qué punto el nivel de facilidad en evaluar el desempeño de un punto de venta influirá en un eventual comportamiento oportunista por parte de la entidad que gestiona el punto de venta. También se espera, en este caso, que la relación entre la variable independiente (facilidad en evaluar el desempeño del punto de ventas, que implica la existencia de un escenario de menor racionalidad limitada) y la variable dependiente (comportamiento oportunista presentado por el fabricante) sea en sentido inverso.

Se considera aquí también la agregación de la variable COC en dos clases: 0 - ausencia de comportamiento oportunista, y 1 – presencia de comportamiento oportunista. El criterio de separación utilizado es semejante al que fue adoptado para construir la variable COF_BIN.

RESULTADOS

La técnica estadística adoptada es, nuevamente, una regresión logística donde se considera RL_INDICE como variable independiente y COC_BIN como variable dependiente:

Tabla n° 288

Regresión logística: valor del R^2 de Nagelkerke (variable COC_BIN – índice RL_INDICE)

| Model Summary | | | |
|---------------|---------------------|----------------------|---------------------|
| Step | -2 Log likelihood | Cox & Snell R Square | Nagelkerke R Square |
| 1 | 74,441 ^a | ,042 | ,057 |

a. Estimation terminated at iteration number 4 because parameter estimates changed by less than .001.

Tabla n° 289

Regresión logística: cálculo de los coeficientes de regresión (β) y nivel de significación de los mismos (variable COC_BIN – índice RL_INDICE)

| Variables in the Equation | | | | | | | |
|---------------------------|-----------|--------|-------|-------|----|------|--------|
| | | B | S.E. | Wald | df | Sig. | Exp(B) |
| Step 1 ^a | RL_INDICE | ,477 | ,314 | 2,313 | 1 | ,128 | 1,611 |
| | Constant | -2,308 | 1,788 | 1,667 | 1 | ,197 | ,099 |

a. Variable(s) entered on step 1: RL_INDICE.

Los valores calculados apuntan claramente en el sentido de la no validación de la hipótesis 10b2. Como ya fue mencionado anteriormente, la mayoría de los encuestados considera fácil la evaluación del desempeño del punto de venta por parte de los fabricantes, entidad que lo gestiona y clientes (que evalúan la calidad del servicio ofrecido). La mayoría de los encuestados considera también que la entidad que gestiona el punto de venta podrá también adoptar un comportamiento oportunista. Por este motivo, no será la existencia de un escenario de racionalidad limitada, que dificulta tanto la elaboración de los contratos de concesión, como la evaluación del desempeño del punto de venta que motiva la existencia de ese mismo comportamiento oportunista.

V.18 HIPÓTESIS 11a E 11b: METODOLOGÍA Y RESULTADOS

Las hipótesis 11a y 11b pueden ser analizadas conjuntamente una vez que consideran la misma variable dependiente (la variable PNP que representa la no dificultad, o facilidad, de negociación con los fabricantes de cara a la renovación o celebración de nuevos contratos de concesión). Esta variable representa, de cierta forma, el poder negociador de los proveedores.

La hipótesis 11a consiste en la afirmación de que “en una transacción basada en un contrato de concesión, un eventual comportamiento oportunista presentado por una de las partes implicadas, en este caso por parte de los fabricantes, podrá reforzar su poder negociador en lo que se refiere a la celebración, renovación y cumplimiento de lo que está estipulado en los contratos de concesión”. Se trata, así, de testar si la variable independiente binaria COF_BIN afecta a la variable PNP. Siendo más fácil la negociación con los fabricantes de cara a la renovación o celebración de nuevos contratos de concesión, este hecho indicará un poder negociador de los fabricantes, o proveedores, menos fuerte. De esta forma, el sentido esperado de variación entre la variable independiente y la variable dependiente deberá ser inverso una vez que se parte del presupuesto de que la adopción de un comportamiento oportunista por parte del fabricante lleve a que la negociación sea más difícil. Los concesionarios tenderán a dificultar el proceso de negociación (presente y futuro) en el caso de que el fabricante dé muestras de adoptar un comportamiento oportunista.

La hipótesis 11b consiste en la afirmación de que “en una transacción basada en un contrato de concesión, un eventual comportamiento oportunista presentado por una de las partes implicadas, en este caso por parte de los concesionarios, podrá debilitar el poder negociador de los fabricantes en lo que concierne a la celebración, renovación y cumplimiento de lo que está estipulado en los contratos de concesión”. Se trata, así, de testar si la variable independiente binaria COC_BIN afecta a la variable PNP. De esta forma, ambas variables, independiente e dependiente, presentarán el mismo sentido de variación una vez que se parte del presupuesto de que la adopción de un comportamiento oportunista por parte de la entidad que celebra y posee el contrato de concesión aumentará su poder negociador, lo que facilitará desde su punto de vista una eventual futura negociación o renegociación de un contrato de concesión.

RESULTADOS

En el caso de estas dos hipótesis, se podrán adoptar dos técnicas estadísticas distintas: la regresión simple considerando PNP como variable dependiente aunque ésta consista en una variable que se presenta en una escala ordinal (en este caso, en una escala de Likert de 1 a 7) y algunos autores discorden de esta metodología, y la transformación de la variable PNP en una variable binaria (PNP_BIN) siguiendo el mismo criterio adoptado para las variables COC_BIN y COF_BIN utilizando a continuación y nuevamente la regresión logística.

V.18.1 Análisis de regresión lineal: hipótesis 11a

Considerando COF_BIN como variable independiente y PNP como variable dependiente:

Tabla n° 290

Regresión: valor del R^2 (variable PNP – variable COF_BIN)

| Model Summary^b | | | | |
|----------------------------------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
| 1 | ,377 ^a | ,142 | ,125 | 1,140 |

| |
|------------------------------------|
| a. Predictors: (Constant), COF_BIN |
| b. Dependent Variable: PNP |

Tabla n° 291

Regresión: estadística F (adhesión global) (variable PNP – variable COF_BIN)

| ANOVA^a | | | | | | |
|--------------------------|------------|----------------|----|-------------|-------|-------------------|
| Model | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
| 1 | Regression | 10,776 | 1 | 10,776 | 8,293 | ,006 ^b |
| | Residual | 64,974 | 50 | 1,299 | | |
| | Total | 75,750 | 51 | | | |

| |
|------------------------------------|
| a. Dependent Variable: PNP |
| b. Predictors: (Constant), COF_BIN |

Tabla n° 292

Regresión: cálculo de los coeficientes de regresión (β) y nivel de significación de los mismos
(variable PNP – variable COF_BIN)

| Coefficients ^a | | | | | | |
|---------------------------|------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|------|
| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. |
| | | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 | (Constant) | 4,000 | ,305 | | 13,129 | ,000 |
| | COF_BIN | 1,026 | ,356 | ,377 | 2,880 | ,006 |

a. Dependent Variable: PNP

Los valores calculados (R^2 , estadística F y estadística t) apuntan a la existencia de una relación positiva, aunque no muy acentuada, entre la variable independiente y la variable dependiente, lo que se contrapone a la hipótesis planteada.

V.18.2 Análisis de regresión logística: hipótesis 11a

Considerando COF_BIN como variable independiente y PNP_BIN como variable dependiente:

Tabla n° 293

Regresión logística: valor del R^2 de Nagelkerke (variable PNP_BIN – variable COF_BIN)

| Model Summary | | | |
|---------------|---------------------|----------------------|---------------------|
| Step | -2 Log likelihood | Cox & Snell R Square | Nagelkerke R Square |
| 1 | 55,865 ^a | ,194 | ,268 |

a. Estimation terminated at iteration number 4 because parameter estimates changed by less than .001.

Tabla nº 294

Regresión logística: cálculo de los coeficientes de regresión (β) y nivel de significación de los mismos (variable PNP_BIN – variable COF_BIN)

| Variables in the Equation | | | | | | | |
|---------------------------|----------|-------|------|-------|----|------|--------|
| | | B | S.E. | Wald | df | Sig. | Exp(B) |
| Step 1 ^a | COF_BIN | 2,238 | ,713 | 9,853 | 1 | ,002 | 9,375 |
| | Constant | -,916 | ,592 | 2,399 | 1 | ,121 | ,400 |

a. Variable(s) entered on step 1: COF_BIN.

Transformando la variable dependiente (PNP) en una variable binaria (PNP_BIN) y utilizando como técnica estadística la regresión logística, se observa un impacto positivo aún más visible de un comportamiento oportunista presentado por el fabricante sobre la no dificultad, o facilidad, de negociación con los fabricantes de cara a la renovación o celebración de nuevos contratos de concesión. Los resultados obtenidos tanto a través de la utilización de una regresión lineal, como a través de la utilización de una regresión logística, coinciden, siendo estos más visibles en el segundo caso. Este hecho se contrapone, en cuanto al sentido esperado de variación entre la variable independiente y la variable dependiente, a la hipótesis 11a.

Se concluye, así, que el presupuesto de que la adopción de un comportamiento oportunista por parte del fabricante lleve a que la negociación sea más difícil, es erróneo. En una relación contractual celebrada entre un fabricante y un concesionario de cara a la representación de una determinada marca, este último depende en gran medida del fabricante. Así, lo que se verifica es que es el fabricante quien dicta “las reglas del juego”, es decir, los términos y condiciones de negociación o renegociación de un contrato de concesión. Este hecho también está relacionado con la entrada en vigor del Reglamento (UE) 330/2010 de la Comisión de 31 de mayo de 2013, que vino a sustituir la anterior legislación: el Reglamento (CE) 1400/2002 en lo que concierne a la regulación de la venta de automóviles nuevos en el espacio europeo. Este cambio retiró algo de poder a los concesionarios en su negociación con los fabricantes. Un comportamiento oportunista adoptado por el fabricante facilitará la negociación, al contrario de lo que se consideraba anteriormente, dado que éste es quien establece, en gran parte, los términos de negociación.

V.18.3 Análisis de regresión lineal: hipótesis 11b

Considerando, ahora, COC_BIN como variable independiente y PNP como variable dependiente:

Tabla n° 295

Regresión: valor del R^2 (variable PNP – variable COC_BIN)

| Model Summary ^b | | | | |
|----------------------------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
| 1 | ,403 ^a | ,163 | ,146 | 1,126 |

a. Predictors: (Constant), COC_BIN

b. Dependent Variable: PNP

Tabla n° 296

Regresión: estadística F (adhesión global) (variable PNP – variable COC_BIN)

| ANOVA ^a | | | | | | |
|--------------------|------------|----------------|----|-------------|-------|-------------------|
| Model | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
| 1 | Regression | 12,311 | 1 | 12,311 | 9,703 | ,003 ^b |
| | Residual | 63,439 | 50 | 1,269 | | |
| | Total | 75,750 | 51 | | | |

a. Dependent Variable: PNP

b. Predictors: (Constant), COC_BIN

Tabla n° 297

Regresión: cálculo de los coeficientes de regresión (β) y nivel de significación de los mismos (variable PNP – variable COC_BIN)

| Coefficients ^a | | | | | | |
|---------------------------|------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|------|
| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. |
| | | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 | (Constant) | 4,182 | ,240 | | 17,413 | ,000 |
| | COC_BIN | ,985 | ,316 | ,403 | 3,115 | ,003 |

RESULTADOS

| |
|----------------------------|
| a. Dependent Variable: PNP |
|----------------------------|

El valor del R^2 , aunque sea de tan sólo el 16,3%, ya denota un cierto nivel de ajuste de la recta de regresión a los puntos (observaciones). Las estadísticas F y t demuestran que existe una relación positiva entre la variable independiente y la variable dependiente, lo que va en el sentido de la validación de la hipótesis 11b.

V.18.4 Análisis de regresión logística: hipótesis 11b

Estas conclusiones son aún más notorias adoptando una regresión logística con COC_BIN como variable independiente y PNP_BIN como variable dependiente:

Tabla nº 298

Regresión logística: valor del R^2 de Nagelkerke (variable PNP_BIN – variable COC_BIN)

| Model Summary | | | |
|---------------|---------------------|----------------------|---------------------|
| Step | -2 Log likelihood | Cox & Snell R Square | Nagelkerke R Square |
| 1 | 52,402 ^a | ,246 | ,339 |

| |
|---|
| a. Estimation terminated at iteration number 4 because parameter estimates changed by less than .001. |
|---|

Tabla nº 299

Regresión logística: cálculo de los coeficientes de regresión (β) y nivel de significación de los mismos (variable PNP_BIN – variable COC_BIN)

| Variables in the Equation | | | | | | | |
|---------------------------|----------|-------|------|--------|----|------|--------|
| | | B | S.E. | Wald | df | Sig. | Exp(B) |
| Step 1 ^a | COC_BIN | 2,431 | ,696 | 12,192 | 1 | ,000 | 11,375 |
| | Constant | -,560 | ,443 | 1,594 | 1 | ,207 | ,571 |

| |
|--|
| a. Variable(s) entered on step 1: COC_BIN. |
|--|

En ambos casos, cuando existe un comportamiento oportunista adoptado por el fabricante y cuando se produce un comportamiento oportunista presentado por el titular del contrato de concesión, la no dificultad, o facilidad, de negociación con los fabricantes de cara a la

renovación o celebración de nuevos contratos de concesión tiende a aumentar. Los datos apuntan aquí hacia una aparente contradicción. Por un lado, y como fue observado y concluído para la hipótesis 11a, el fabricante es quien dicta los términos de una negociación teniendo en cuenta la negociación o renegociación de un contrato de concesión. En el caso de la hipótesis 11b se verifica que un comportamiento oportunista adoptado por el titular del contrato de concesión implicará una mayor facilidad de negociación.

Se pueden sacar dos conclusiones:

- Este análisis consiste en un análisis de corto plazo o incluso inmediato, es decir, no considera que la adopción de un comportamiento oportunista por una de las partes implicadas en la negociación podrá perjudicar la negociación en un futuro más o menos próximo. No es considerado el “tiempo de reacción” por parte de una, o de las dos entidades implicadas en la negociación;
- Aunque sea claramente el fabricante quien dicta las “reglas del juego” en una negociación, o renegociación, de cara a la celebración de contratos de concesión, habiendo una fuerte dependencia del concesionario en relación a éste, el hecho es que también existe la necesidad de que el fabricante coloque los vehículos que produce en el mercado y hacer representar y difundir su marca ante los clientes. El fabricante también necesita a los concesionarios, principalmente a aquellos que demuestran representar mejor las marcas y funcionan de una forma más eficaz como canales de distribución.

V.19 HIPÓTESIS 12: METODOLOGÍA (ANÁLISIS DE REGRESIÓN LINEAL) Y RESULTADOS

Según la hipótesis 12, “el poder negociador de los proveedores condiciona tanto la intensidad de la competencia en un determinado sector, como el nivel de rentabilidad de las empresas ya establecidas”. En esta hipótesis se busca testar si la no dificultad, o facilidad, de negociación con los fabricantes de cara a la renovación o celebración de nuevos contratos de concesión afecta positivamente al Desempeño individual de un punto de venta. Se trata, así, de un análisis a nivel de la empresa y no a nivel del mercado, por lo que la intensidad de la competencia no es considerada aquí.

RESULTADOS

A pesar de que algunos autores, y como ya fue mencionado anteriormente, afirmen que no es metodológicamente correcto utilizar técnicas de regresión con variables ordinales, como es el caso de la variable PNP que está definida en una escala de Likert de 1 a 7, esa metodología es adoptada para testar la hipótesis 12.

Considerando el índice PERF_1 (variación porcentual de las ventas de piezas de repuesto y facturación del taller efectuadas en los últimos tres años, y previstas para el próximo año) como variable dependiente y PNP como variable independiente:

Tabla n° 300

Regresión: valor del R^2 (índice PERF_1 – variable PNP)

| Model Summary ^b | | | | |
|----------------------------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
| 1 | ,189 ^a | ,036 | ,015 | 1,26266 |

a. Predictors: (Constant), PNP

b. Dependent Variable: PERF_1

Tabla n° 301

Regresión: estadística F (adhesión global) (índice PERF_1 – variable PNP)

| ANOVA ^a | | | | | | |
|--------------------|------------|----------------|----|-------------|-------|-------------------|
| Model | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
| 1 | Regression | 2,824 | 1 | 2,824 | 1,771 | ,190 ^b |
| | Residual | 76,527 | 48 | 1,594 | | |
| | Total | 79,351 | 49 | | | |

a. Dependent Variable: PERF_1

b. Predictors: (Constant), PNP

Tabla n° 302

Regresión: cálculo de los coeficientes de regresión (β) y nivel de significación de los mismos
(índice PERF_1 – variable PNP)

| Coefficients ^a | | | | | | |
|---------------------------|------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. |
| | | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 | (Constant) | 3,816 | ,677 | | 5,638 | ,000 |
| | PNP | ,186 | ,140 | ,189 | 1,331 | ,190 |

a. Dependent Variable: PERF_1

Los resultados obtenidos van claramente en el sentido de la no validación de la hipótesis 12, es decir, una mayor no dificultad, o facilidad, de negociación con los fabricantes de cara a la renovación o celebración de nuevos contratos de concesión no afectará una variación porcentual de las ventas de piezas de repuesto y facturación del taller efectuadas en los últimos tres años, y previstas para el próximo año.

Considerando, ahora, el índice PERF_2 (variación porcentual de las ventas de automóviles nuevos, seminuevos y usados previstas para el próximo periodo de un año) como variable dependiente y PNP como variable independiente:

Tabla n° 303

Regresión: valor del R^2 (índice PERF_2 – variable PNP)

| Model Summary ^b | | | | |
|----------------------------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
| 1 | ,093 ^a | ,009 | -,011 | 1,17242 |

a. Predictors: (Constant), PNP

b. Dependent Variable: PERF_2

Tabla n° 304

Regresión: estadística F (adhesión global) (índice PERF_2 – variable PNP)

| ANOVA ^a | | | | | | |
|--------------------|------------|----------------|----|-------------|------|-------------------|
| Model | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
| 1 | Regression | ,598 | 1 | ,598 | ,435 | ,512 ^b |
| | Residual | 68,729 | 50 | 1,375 | | |
| | Total | 69,327 | 51 | | | |

a. Dependent Variable: PERF_2

b. Predictors: (Constant), PNP

Tabla n° 305Regresión: cálculo de los coeficientes de regresión (β) y nivel de significación de los mismos (índice PERF_2 – variable PNP)

| Coefficients ^a | | | | | | |
|---------------------------|------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. |
| | | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 | (Constant) | 5,157 | ,628 | | 8,206 | ,000 |
| | PNP | ,086 | ,130 | ,093 | ,660 | ,512 |

a. Dependent Variable: PERF_2

Los resultados son, en este caso, aún más claros en el sentido de la no validación de la hipótesis 12. Según la realidad de la muestra, una mayor no dificultad, o facilidad, de negociación con los fabricantes de cara a la renovación o celebración de nuevos contratos de concesión no afectará la variación porcentual de las ventas de automóviles nuevos, seminuevos y usados previstas para el próximo periodo de un año.

Tomando, ahora, el índice PERF_3 (variación porcentual de las ventas de automóviles nuevos, seminuevos y usados efectuadas en los últimos tres años) como variable dependiente y PNP como variable independiente:

Tabla n° 306Regresión: valor del R^2 (índice PERF_3 – variable PNP)

| Model Summary ^b | | | | |
|----------------------------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
| 1 | ,279 ^a | ,078 | ,059 | 1,72463 |

a. Predictors: (Constant), PNP

b. Dependent Variable: PERF_3

Tabla n° 307

Regresión: estadística F (adhesión global) (índice PERF_3 – variable PNP)

| ANOVA ^a | | | | | | |
|--------------------|------------|----------------|----|-------------|-------|-------------------|
| Model | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
| 1 | Regression | 12,513 | 1 | 12,513 | 4,207 | ,046 ^b |
| | Residual | 148,718 | 50 | 2,974 | | |
| | Total | 161,231 | 51 | | | |

a. Dependent Variable: PERF_3

b. Predictors: (Constant), PNP

Tabla n° 308Regresión: cálculo de los coeficientes de regresión (β) y nivel de significación de los mismos (índice PERF_3 – variable PNP)

| Coefficients ^a | | | | | | |
|---------------------------|------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. |
| | | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 | (Constant) | 3,399 | ,925 | | 3,677 | ,001 |
| | PNP | ,392 | ,191 | ,279 | 2,051 | ,046 |

a. Dependent Variable: PERF_3

El valor calculado para el R^2 es excesivamente bajo para que se puedan sacar conclusiones acerca de esta regresión. No obstante, se observa que el valor presentado para el nivel de significación de las estadísticas F y t se encuentra muy ligeramente por debajo del valor de referencia (5%).

RESULTADOS

Los índices PERF_1, PERF_2 y PERF_3 no consideran las variables PERF01, PERF02, Perf12 y PERF13. Tomando, ahora, y finalmente, el índice PERF_TOTAL como variable dependiente y PNP como variable independiente se puede verificar si la inclusión de las variables mencionadas en el índice altera los resultados y las conclusiones:

Tabla n° 309

Regresión: valor del R^2 (índice PERF_TOTAL – variable PNP)

| Model Summary ^b | | | | |
|----------------------------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
| 1 | ,304 ^a | ,092 | ,074 | ,90227 |

a. Predictors: (Constant), PNP

b. Dependent Variable: PERF_TOTAL

Tabla n° 310

Regresión: estadística F (adhesión global) (índice PERF_TOTAL – variable PNP)

| ANOVA ^a | | | | | | |
|--------------------|------------|----------------|----|-------------|-------|-------------------|
| Model | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
| 1 | Regression | 4,216 | 1 | 4,216 | 5,179 | ,027 ^b |
| | Residual | 41,519 | 51 | ,814 | | |
| | Total | 45,735 | 52 | | | |

a. Dependent Variable: PERF_TOTAL

b. Predictors: (Constant), PNP

Tabla n° 311

Regresión: cálculo de los coeficientes de regresión (β) y nivel de significación de los mismos (índice PERF_TOTAL – variable PNP)

| Coefficients ^a | | | | | | |
|---------------------------|------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. |
| | | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 | (Constant) | 3,720 | ,481 | | 7,732 | ,000 |
| | PNP | ,225 | ,099 | ,304 | 2,276 | ,027 |

| |
|-----------------------------------|
| a. Dependent Variable: PERF_TOTAL |
|-----------------------------------|

El valor del R^2 está cerca del 10%. A pesar de ser muy bajo, aumenta en relación a las regresiones anteriores. El nivel de significación de las estadísticas F y t es menor que la referencia del 5%. Esto demuestra que una mayor no dificultad, o facilidad, de negociación con los fabricantes de cara a la renovación o celebración de nuevos contratos de concesión podrá afectar positivamente alguna o algunas variable(s) no consideradas en el cálculo de los índices “parciales”.

Aunque, en este caso, se pueda observar un muy tenue efecto de la variable independiente sobre la variable dependiente, la validación de la hipótesis 12 no es totalmente conclusiva, es decir, no se puede afirmar categóricamente, y teniendo en cuenta la realidad de la muestra, que una mayor no dificultad, o facilidad, de negociación con los fabricantes de cara a la renovación o celebración de nuevos contratos de concesión afecta al Desempeño del punto de venta. Este hecho se verifica dado el bajo valor del R^2 , que retira consistencia y “credibilidad” a los valores obtenidos en la regresión

Sería lógico, considerando los índices utilizados en estas regresiones, que la variable PNP afectara más fuertemente al índice PERF_2 (ventas previstas de automóviles nuevos, seminuevos y usados para el próximo año). Sin embargo, es aquel que presenta un resultado menos consistente con la lógica, en el sentido de la no validación de la hipótesis 12.

Será interesante observar lo que sucede sustituyendo la variable independiente PNP por la variable binaria PNP_BIN. En este caso, estaría siendo testado cómo solamente el hecho de que sea o no considerada la no dificultad, o dificultad, de negociación, o renegociación, con los fabricantes de cara a la renovación o celebración de nuevos contratos de concesión afecta al desempeño de un punto de venta (y no la variable PNP que asume valores entre 1 y 7):

Tabla n° 312Regresión: valor del R^2 (índice PERF_TOTAL – variable PNP_BIN)

| Model Summary ^b | | | | | |
|----------------------------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|---------------|
| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate | Durbin-Watson |
| 1 | ,477 ^a | ,228 | ,213 | ,83205 | 1,749 |

a. Predictors: (Constant), PNP_BIN

b. Dependent Variable: PERF_TOTAL

Tabla n° 313

Regresión: estadística F (adhesión global) (índice índice PERF_TOTAL – variable PNP_BIN)

| ANOVA ^a | | | | | | |
|--------------------|------------|----------------|----|-------------|--------|-------------------|
| Model | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
| 1 | Regression | 10,428 | 1 | 10,428 | 15,062 | ,000 ^b |
| | Residual | 35,307 | 51 | ,692 | | |
| | Total | 45,735 | 52 | | | |

a. Dependent Variable: PERF_TOTAL

b. Predictors: (Constant), PNP_BIN

Tabla n° 314Regresión: cálculo de los coeficientes de regresión (β) y nivel de significación de los mismos (índice PERF_TOTAL – variable PNP_BIN)

| Coefficients ^a | | | | | | |
|---------------------------|------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|------|
| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. |
| | | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 | (Constant) | 4,184 | ,191 | | 21,920 | ,000 |
| | PNP_BIN | ,925 | ,238 | ,477 | 3,881 | ,000 |

Tabla nº 315

Regresión: intervalos de confianza para los coeficientes de regresión (β) (índice PERF_TOTAL – variable PNP_BIN)

| Coefficients ^a | | | |
|---------------------------|------------|---------------------------------|-------------|
| Model | | 95.0% Confidence Interval for B | |
| | | Lower Bound | Upper Bound |
| 1 | (Constant) | 3,801 | 4,567 |
| | PNP_BIN | ,446 | 1,403 |

Los resultados obtenidos (R^2 y estadísticas F y t) apuntan claramente en el sentido de la validación de la hipótesis 12 cuando se toma como variable independiente una variable binaria que representa la presencia o ausencia de no dificultad, o dificultad, de negociación, o renegociación, con los fabricantes de cara a la renovación o celebración de nuevos contratos de concesión. Un menor poder negociador de los proveedores (causado por la ya mencionada “no dificultad” de negociación) que, en este caso, consiste en una “fuerza” (según la teoría inherente al Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter) que influye en el Desempeño del punto de venta, provoca la variación, en el sentido positivo, del nivel de Desempeño obtenido por el mismo.

V.20 ANÁLISIS GRAFICA DE UN “ESQUEMA EN ÁRBOL” PARA EL MODELO 2

El modelo 2 presenta resultados estadísticos claramente menos conclusivos que el modelo 1. Además, el número de hipótesis validadas es claramente inferior. Se pueden analizar gráficamente cuáles son los patrones de respuesta que condujeron a un mayor nivel de desempeño o performance:

RESULTADOS

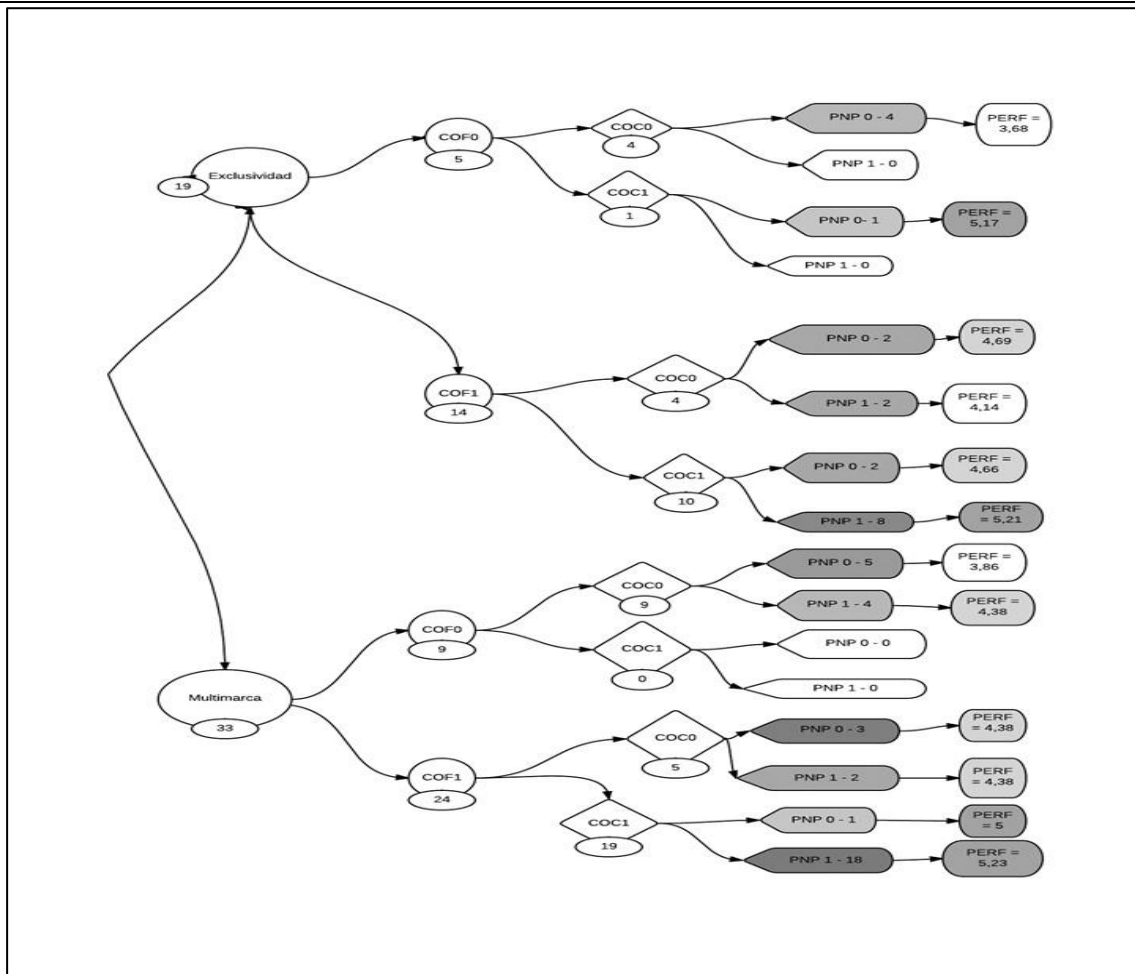


Figura 5.5 – “Esquema en árbol” de los patrones de respuesta para el modelo 2

A través de la observación de la Figura 5.4, se puede observar los patrones de respuesta de los encuestados que presentaron un índice de Desempeño o Performance (PERF_TOTAL) más elevado. Tanto para los puntos de venta en exclusividad, como para los puntos de venta multimarca, los encuestados que consideran la existencia de un comportamiento oportunista por parte del fabricante y la existencia de un comportamiento oportunista por parte de las entidades que gestionan los puntos de venta y, además, consideran no difícil, la negociación con los fabricantes de cara a la renovación o celebración de nuevos contratos de concesión. Existe también un único encuestado que considera que los fabricantes no presentan un comportamiento oportunista, al contrario de lo que sucede con los concesionarios. Además considera difícil la negociación con los fabricantes de cara a la renovación o celebración de nuevos contratos de concesión. Por la lógica “inicial” inherente a las hipótesis 11a y 11b, y en lo que concierne apenas a la percepción, u opinión, que él presenta acerca de la presencia y ausencia de comportamiento oportunista por parte de la entidad que gestiona el punto de venta y de los fabricantes respectivamente, este profesional del sector de las ventas de automóviles

nuevos es el único que responde de una forma coherente. De hecho, según el “formato inicial” de las hipótesis 11a y 11b, un encuestado que considerase que no existe comportamiento oportunista por parte del fabricante, pero existiendo por parte de la entidad que gestiona el punto de venta, y sin que ocurran dificultad de negociación o renegociación de los contratos de concesión, sería un encuestado que presentaría un alto nivel de Desempeño. Con este patrón de respuestas, como se puede observar, no existe ningún encuestado. Tanto los encuestados que presentan niveles de Desempeño o Performance (medidos a través del índice PERF_TOTAL) más elevados, como aquellos que presentan valores más bajos, siguen la lógica “revisada” tras el test de las hipótesis 11a y 11b.

V.21 ANÁLISIS GRAFICA DE GRÁFICOS DE DISPERSIÓN TENIENDO EN CUENTA LOS ÍNDICES Y LAS VARIABLES BINARIAS REFERENTES AL MODELO 2

Se puede intentar captar patrones de respuesta a través de gráficos de dispersión de los cuatro índices utilizados en el modelo 2 (PERF_TOTAL, AE_INDICE, RL_INDICE y AIP_INDICE) para cada variable binaria (MARCA_BIN, GRUPOS_BI, COF_BIN, COC_BIN y PNP_BIN).

Considerando, en primer lugar, la variable binaria MARCA_BIN (exclusividad vs. multimarca):

RESULTADOS

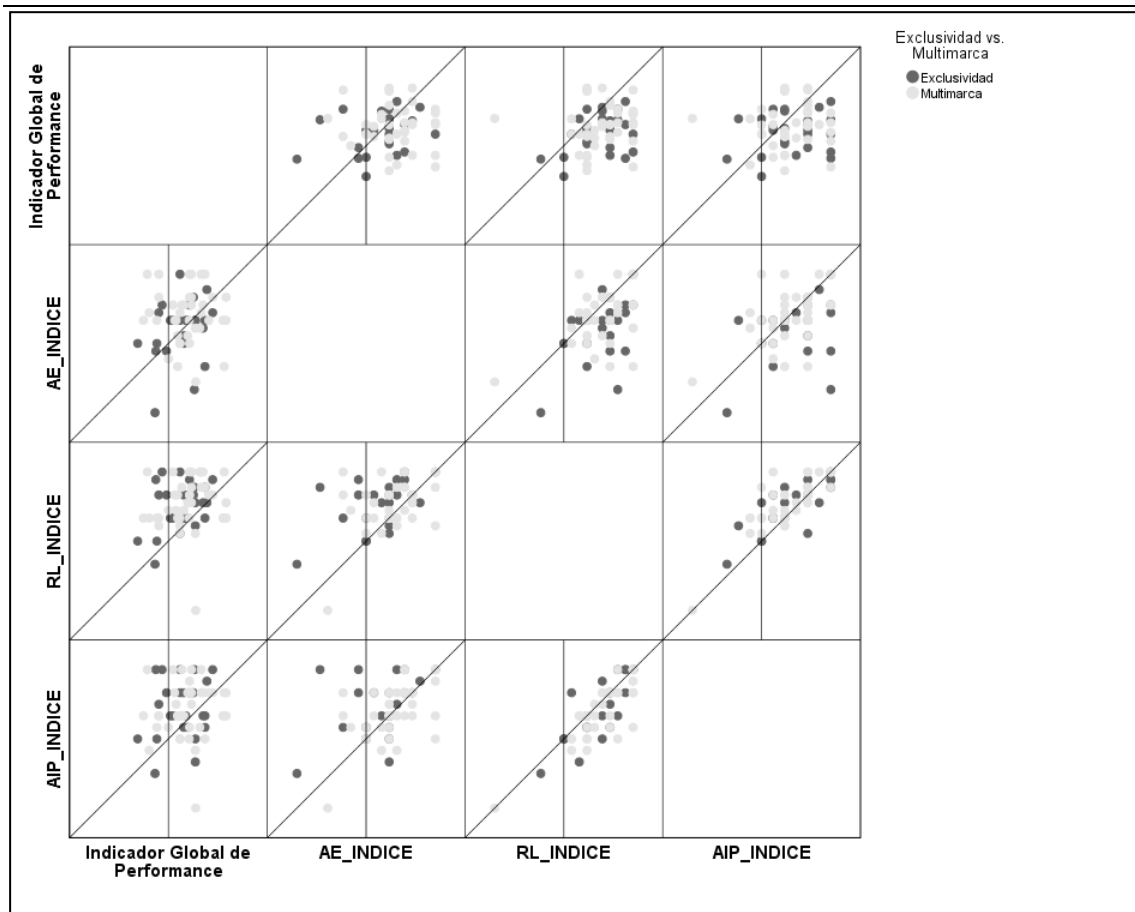


Figura 5.6 – Gráfico de dispersión de los índices: variable MARCA_BIN

Dada la dispersión de los datos, no es fácil captar conclusiones a través de la observación de este gráfico. Básicamente, hay que detectar y señalar observaciones que se encuentran fuera de la “nube de puntos” y verificar si corresponden a puntos de venta en exclusividad o de tipo multimarca. Considerando el Indicador Global de Performance, las observaciones que presentan valores más bajos son, en su mayoría, de puntos de venta en exclusividad. Existe una observación para cada uno de los tres índices (AE_INDICE, RL_INDICE y AIP_INDICE) que presenta un valor bajo tanto para el Desempeño como para la percepción, u opinión, del encuestado acerca del nivel de especificidad de los activos (considera que éste es elevado), de la facilidad de evaluación del desempeño del punto de venta (considera que éste es bajo) y de la facilidad de acceso a información privilegiada (considera que ésta es baja). Estas observaciones corresponden al mismo punto de ventas. Por otro lado, existen tan sólo dos observaciones que presentan un indicador de Performance bajo y consideran que existe un nivel de especificidad fuerte de los activos y dificultad en evaluar el desempeño del punto de venta. Estas dos observaciones corresponden a un punto de venta en exclusividad y un punto de venta multimarca. En su mayoría, las observaciones están concentradas en el

segundo cuadrante, es decir, presentan valores por encima del valor medio tanto para la Performance, como para los otros índices.

Considerando, en segundo lugar, la variable binaria GRUPOS_BI (un grupo representado vs. multigrupo):

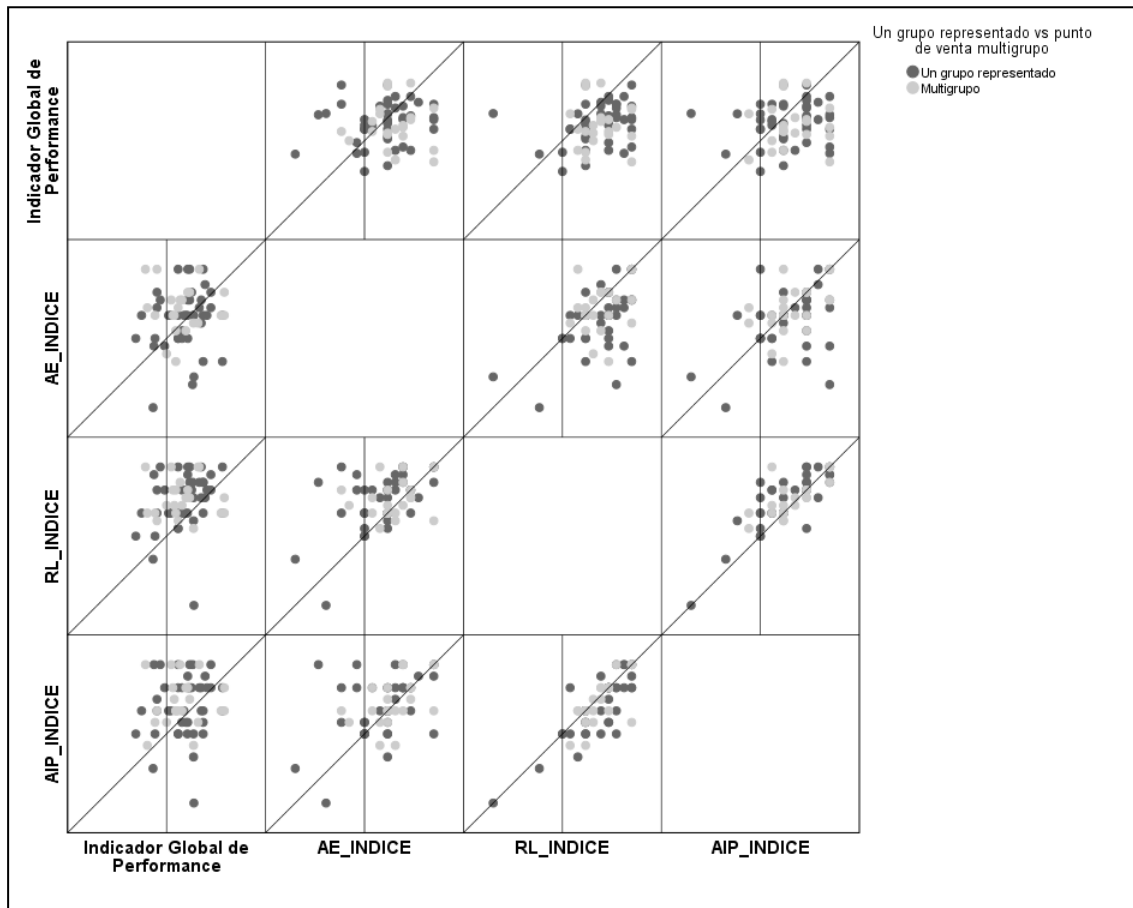


Figura 5.7 – Gráfico de dispersión de los índices: variable GRUPOS_BI

En relación al indicador global de Performance, los puntos de venta que presentan un valor más elevado pero valores más bajos para los índices de especificidad de los activos, facilidad de evaluación del desempeño y facilidad de acceso a información privilegiada representan únicamente un gran grupo de fabricantes.

En tercer lugar se considera la variable binaria COF_BIN:

RESULTADOS

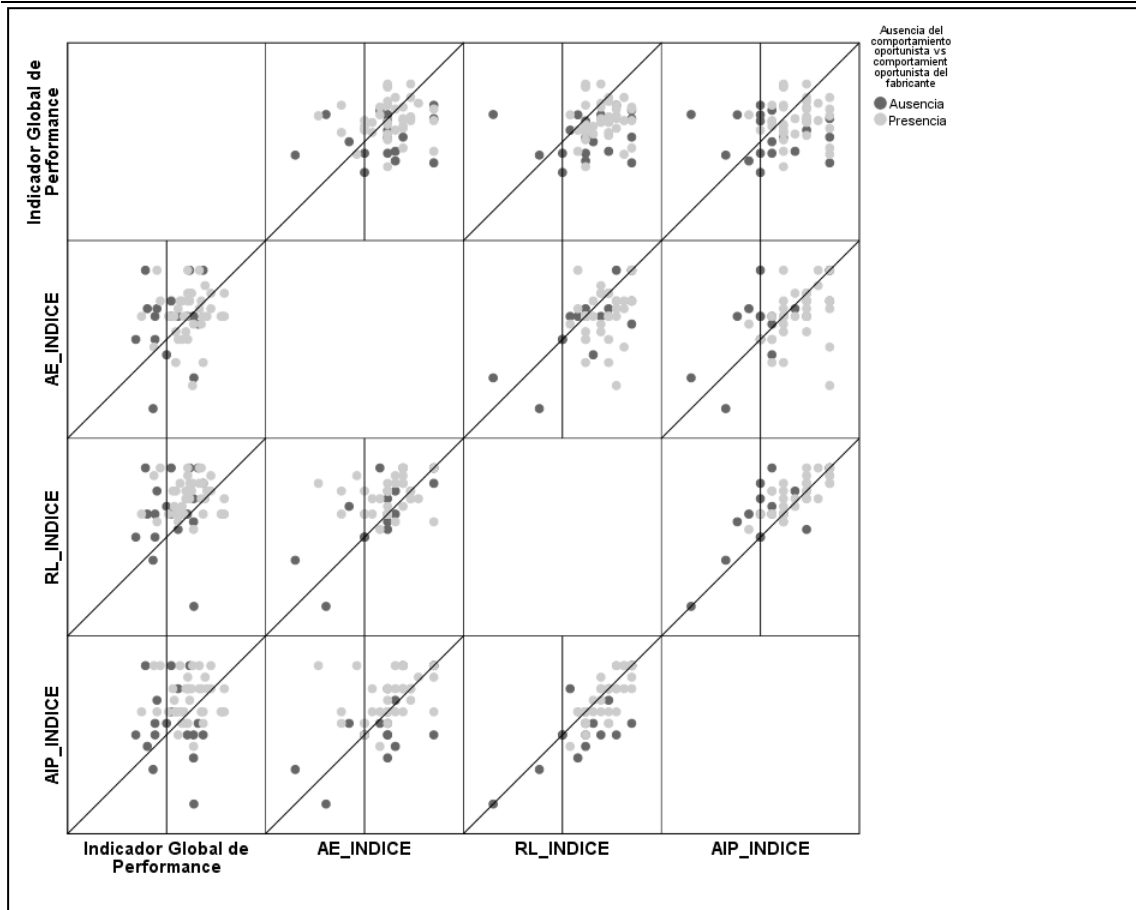


Figura 5.8 – Gráfico de dispersión de los índices: variable COF_BIN

Mayoritariamente, los puntos de venta donde los encuestados consideran que los fabricantes presentan un comportamiento oportunista son aquellos que se sitúan en el segundo cuadrante, es decir, consideran bajo el nivel de especificidad de los activos, consideran elevada la facilidad de evaluación del desempeño y consideran elevada la facilidad de acceso a información privilegiada. En el tercer cuadrante, donde los encuestados que presentan una opinión totalmente contraria a los anteriormente citados, son mayoritariamente de tipo multi-grupo.

En cuarto lugar se considera la variable binaria COC_BIN:

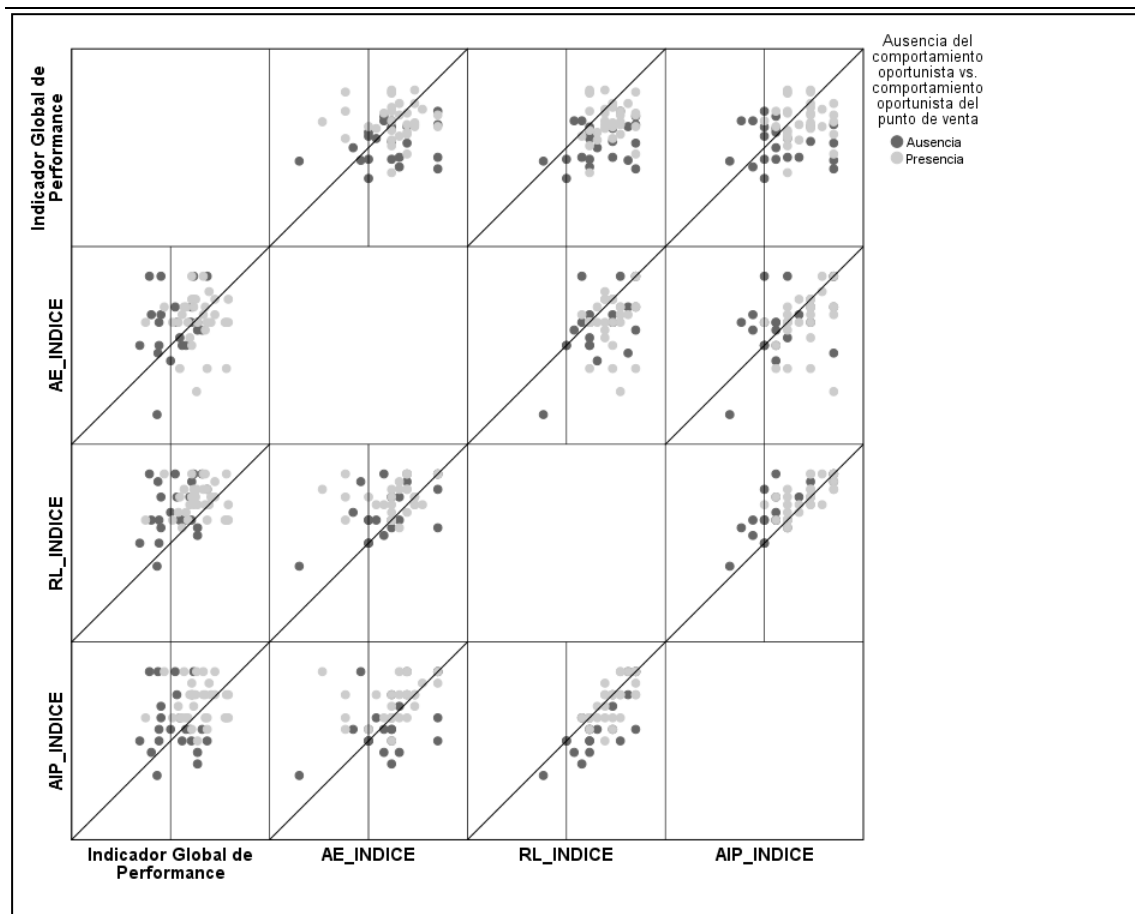


Figura 5.9 – Gráfico de dispersión de los índices: variable COC_BIN

En relación a la Figura 5.8, y específicamente al índice global de Performance, se verifica un cierto nivel de separación entre los encuestados que consideran que no existe un comportamiento oportunista por parte de la entidad que gestiona el punto de venta y aquellos que consideran su existencia. Mayoritariamente, los primeros presentan un indicador de Performance más bajo. La conclusión es que, según la opinión de los encuestados, “comportamiento oportunista genera Performance”²⁶. Como ya fue mencionado anteriormente, se trata de un análisis inmediato o de muy corto plazo donde el efecto de surgimiento de dificultades futuras en la negociación, o renegociación, de contratos de concesión no es captado. Se puede también concluir que el comportamiento oportunista, aunque no inmediato o en el muy corto plazo beneficie la entidad que lo adopta, esto no significa propiamente que la otra parte en el proceso negociador sea de manera obligatoria totalmente perjudicada. Podrá haber una transferencia de los beneficios y del retorno generado por la transacción en la dirección de la entidad que adopta un comportamiento oportunista,

²⁶ A través de la observación de la Figura 5.5 también se puede llegar a esa conclusión.

RESULTADOS

pero si hubiere algún grado de coincidencia de objetivos, ambas partes podrán beneficiarse de esos mismos beneficios.

Finalmente se considera la variable binaria PNP_BIN:

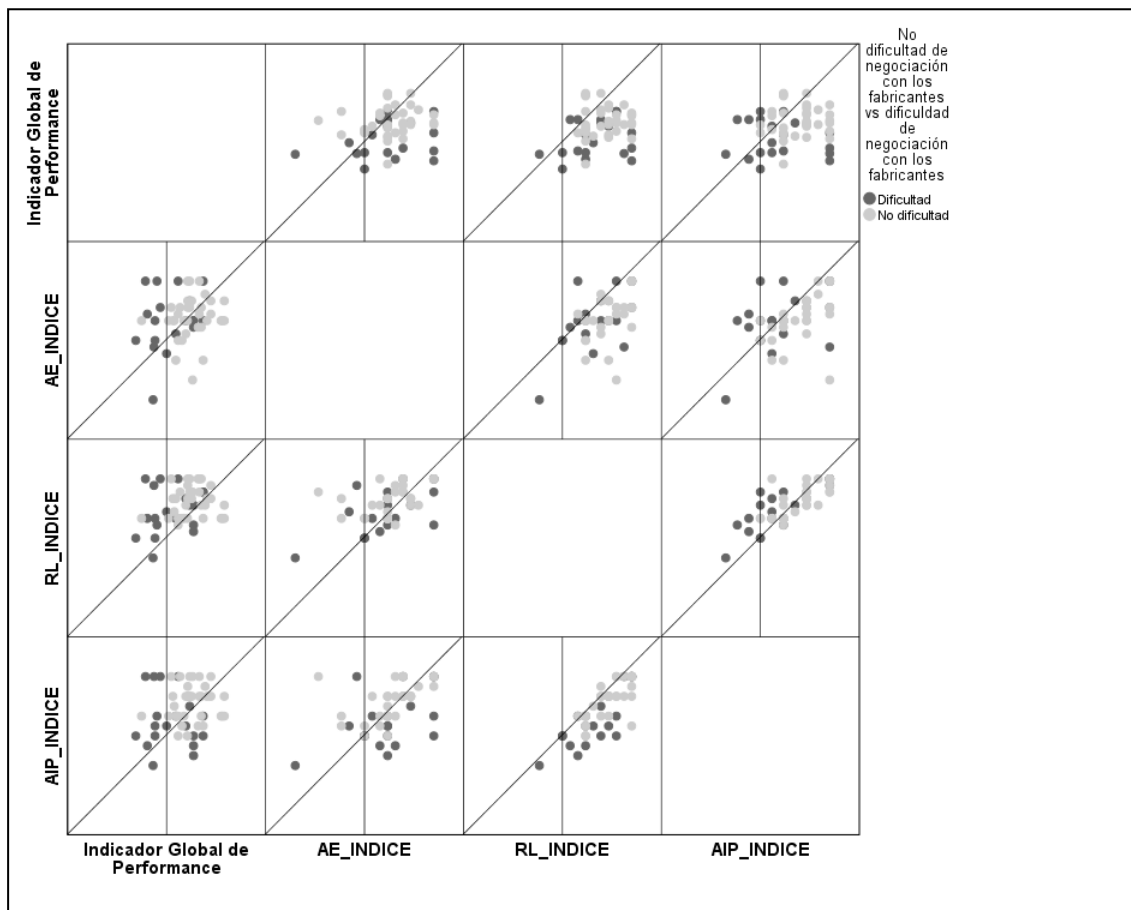


Figura 5.10 – Gráfico de dispersión de los índices: variable PNP_BIN

Las observaciones donde los encuestados consideran que es difícil la negociación con los fabricantes de cara a la renovación o celebración de nuevos contratos de concesión se sitúan mayoritariamente en la zona por debajo del valor medio para el Indicador Global de Performance. Se observan algunas (pocas) excepciones, por ejemplo, para observaciones donde se considera difícil el acceso a información privilegiada.

V.22 UTILIZACIÓN DE UNA HERRAMIENTA ESTADÍSTICA ALTERNATIVA: PLS (PARTIAL LEAST SQUARES)

El SmartPLS, versión 3.2.1, consiste en una herramienta estadística que se apoya en tres aspectos básicos (Cepeda, G., y Roldán, J., 2004): en primer lugar incorpora técnicas multivariantes de primera generación. En segundo lugar subraya el papel de los marcos teóricos en la construcción de modelos que se basan en relaciones (hipótesis) entre diferentes constructos (que representan variables latentes, o no observables), y entre indicadores de medida (observables) y constructos. Y, finalmente, en tercer lugar adopta la técnica estadística de los Mínimos Cuadrados Ordinarios (OLS).

Se trata, así, de una herramienta estadística que se basa en modelos de ecuaciones estructurales. Estos modelos combinan la utilización de las ya mencionadas variables latentes que representan conceptos basados en los diferentes marcos teóricos, con ítems, o variables, observables, que son utilizadas como indicadores para un análisis estadístico que proporciona la existencia de evidencia teórica entre las diferentes variables latentes (Williams, L., Vandenberg, R., y Edwards, R., 2009).

La evaluación de un modelo teórico, a partir de la utilización de la herramienta PLS, consiste en un proceso dividido por dos etapas que implican evaluaciones separadas del modelo de medida (constructos que representan una variable latente) y del modelo estructural completo.

El tipo de evaluación de un modelo de medida, o constructo, depende de que sea de tipo reflectivo o formativo. En el caso de los modelos de medida reflectivos, estos deberán ser evaluados según su fiabilidad, y según su validez. Para evaluar la fiabilidad de cada ítem es necesario verificar si el valor de la carga (λ) es superior a 0,707 (Carmines, E. y Zeller, R., 1979). Para la evaluación de la fiabilidad del constructo, se recurre normalmente a la medida de fiabilidad compuesta (ρ_c) que deberá ser igual o superior a 0,7 (Nunnally, J. y Bernstein, I., 1994). En relación a la validez es necesario evaluar tanto la validez convergente como la validez discriminante. La primera se verifica cuando un conjunto de indicadores (observables) representa el mismo concepto subyacente (Henseler, J., Ringle, C. y Sinkovics, R., 2009). Para evaluar la validez convergente se recurre al indicador AVE (Varianza Extraída Media), que deberá presentar valores iguales o superiores a 0,5 (Fornell, C. y Larcker, D., 1981). La segunda (validez discriminante), existe cuando un determinado constructo difiere de los otros constructos (Roldán, J. y Sánchez-Franco, M., 2012). Se puede medir la validez discriminante de dos formas: demostrando que la Varianza Extraída Media (AVE) para un constructo es mayor que la varianza que este comparte con los demás constructos (el cuadrado de la

RESULTADOS

correlación entre dos constructos) (Henseler, J., Ringle, C. y Sinkovics, R., 2009; Hair, J., Black, W., Babin, B. y Anderson, R., 2009), o demostrando que la correlación entre los diferentes constructos es inferior a la raíz cuadrada de la Varianza Extraída Media (Roldán, J. y Sánchez-Franco, M., 2012). En relación a los constructos de carácter formativo los indicadores, o predictores, no necesitan estar altamente correlacionados (Hair, J., Ringle, C. y Sarstedt, M., 2011). De este modo, la aplicación de los conceptos de fiabilidad y validez no tienen, en este caso, ningún sentido (Bagozzi, R., 1994; Hair, J., Ringle, C. y Sarstedt, M., 2011). En este caso, hay que verificar la existencia de multicolinealidad (cuando los diferentes indicadores miden el mismo fenómeno) a través del cálculo del Factor de Evaluación de la Varianza (VIF) (Diamantopoulos, A. y Siguaw, J., 2006). Cuando el valor del VIF supera 3,3 esto significa que se produce un alto nivel de multicolinealidad (Roldán, J. y Cepeda, G., 2015).

La evaluación del modelo estructural se basa en cuatro etapas:

- El análisis del poder predictivo del modelo a través del R^2 de los constructos dependientes (porcentaje de la varianza total explicada por el modelo);
- El estudio de la significación estadística de los caminos o *paths* a través del procedimiento de *bootstrapping*;
- El examen de la relevancia predictiva del modelo mediante el Test de Stone-Geisser ($Q^2 > 0$), que se obtiene utilizando el procedimiento de *blindfolding*;
- El análisis de la bondad del ajuste del modelo a través de la medida SRMR (*Standardized Root Mean Square Residual*).

V.22.1 Evaluación del modelo 1 con la herramienta estadística PLS

En primer lugar, hay que evaluar la fiabilidad individual de cada ítem en relación al modelo de primer orden.

Tabla n° 316

Cargas iniciales de los indicadores de los constructos de primer orden – Modelo 1

| INDICADORES | CARGAS |
|-------------|--------|
| SAT01 | 0,932 |
| SAT02 | 0,915 |
| SAT03 | 0,935 |
| SAT04 | 0,924 |
| SAT05 | 0,924 |
| PERF01 | 0,976 |
| PERF02 | 0,568 |
| PERF03 | 0,816 |
| PERF04 | 0,938 |
| PERF05 | 0,891 |
| PERF06 | 0,953 |
| PERF07 | 0,870 |
| PERF08 | 0,935 |
| PERF09 | 0,933 |
| PERF10 | 0,987 |
| PERF11 | 0,169 |
| PERF12 | 0,893 |
| REC01 | 0,251 |
| REC02 | 0,752 |
| REC03 | 0,886 |
| REC04 | -0,195 |
| REC05 | 0,210 |
| REC06 | 0,898 |
| REC07 | 0,971 |
| REC08 | 0,927 |
| REC09 | 0,955 |
| REC10 | 0,978 |
| REC11 | 0,960 |
| REC12 | 0,806 |
| REC13 | 0,950 |
| REC14 | 0,951 |
| REC15 | 0,967 |
| REC16 | 0,967 |
| REC17 | 0,958 |
| REC18 | 0,960 |
| REC19 | 0,973 |
| REC20 | 0,938 |
| REC21 | 0,960 |
| REC22 | 0,973 |
| OM01 | 0,928 |
| OM02 | 0,965 |
| OM03 | 0,961 |
| OM04 | 0,932 |
| OM05 | 0,960 |
| OM06 | 0,945 |
| OM07 | 0,889 |
| OM08 | 0,928 |
| OM09 | 0,937 |
| OM10 | 0,976 |
| OM11 | 0,970 |
| OM12 | 0,962 |
| OM13 | 0,924 |
| OM14 | 0,977 |
| OM15 | 0,980 |

RESULTADOS

| | |
|-------|-------|
| CAP01 | 0,990 |
| CAP02 | 0,937 |
| CAP03 | 0,978 |
| CAP04 | 0,985 |
| VC01 | 0,967 |
| VC02 | 0,975 |
| VC03 | 0,955 |
| VC04 | 0,966 |
| VC05 | 0,969 |
| VC06 | 0,957 |
| VC07 | 0,945 |
| VC08 | 0,945 |
| VC09 | 0,851 |
| VC10 | 0,951 |
| VC11 | 0,945 |
| VC12 | 0,965 |
| VC13 | 0,980 |
| VC14 | 0,980 |
| VC15 | 0,949 |
| VC16 | 0,925 |

Se verifica que algunas de las cargas, en este caso referentes a cinco variables no cumplen el requisito mínimo de fiabilidad individual ($\lambda \geq 0,707$). Es necesario eliminar estos ítems del análisis. Las cargas referentes a las variables de Performance (PERF01 a PERF12) no fueron calculadas pues, dadas las características de estas variables donde son representadas situaciones diferentes entre sí) se considera que el constructo es de tipo formativo.

Tabla n° 317

Cargas de los indicadores de los constructos de primer orden (tras el proceso de depuración) –
Modelo 1

| INDICADORES | CARGAS |
|--------------------|---------------|
| SAT01 | 0,932 |
| SAT02 | 0,915 |
| SAT03 | 0,935 |
| SAT04 | 0,924 |
| SAT05 | 0,924 |
| PERF01 | 1,000* |
| PERF03 | 0,816 |
| PERF04 | 0,938 |
| PERF05 | 0,890 |
| PERF06 | 0,953 |
| PERF07 | 0,871 |
| PERF08 | 0,935 |
| PERF09 | 0,932 |
| PERF10 | 0,987 |
| PERF12 | 1,000* |
| REC02 | 0,813 |
| REC03 | 0,905 |
| REC06 | 0,898 |

| | |
|-------|-------|
| REC07 | 0,971 |
| REC08 | 0,927 |
| REC09 | 0,955 |
| REC10 | 0,978 |
| REC11 | 0,960 |
| REC12 | 0,806 |
| REC13 | 0,950 |
| REC14 | 0,951 |
| REC15 | 0,967 |
| REC16 | 0,967 |
| REC17 | 0,959 |
| REC18 | 0,961 |
| REC19 | 0,973 |
| REC20 | 0,939 |
| REC21 | 0,961 |
| REC22 | 0,973 |
| OM01 | 0,928 |
| OM02 | 0,965 |
| OM03 | 0,961 |
| OM04 | 0,932 |
| OM05 | 0,960 |
| OM06 | 0,945 |
| OM07 | 0,889 |
| OM08 | 0,928 |
| OM09 | 0,937 |
| OM10 | 0,976 |
| OM11 | 0,970 |
| OM12 | 0,962 |
| OM13 | 0,924 |
| OM14 | 0,977 |
| OM15 | 0,980 |
| CAP01 | 0,990 |
| CAP02 | 0,937 |
| CAP03 | 0,978 |
| CAP04 | 0,985 |
| VC01 | 0,967 |
| VC02 | 0,975 |
| VC03 | 0,955 |
| VC04 | 0,966 |
| VC05 | 0,969 |
| VC06 | 0,957 |
| VC07 | 0,945 |
| VC08 | 0,945 |
| VC09 | 0,851 |
| VC10 | 0,951 |
| VC11 | 0,945 |
| VC12 | 0,965 |
| VC13 | 0,980 |
| VC14 | 0,980 |
| VC15 | 0,949 |
| VC16 | 0,925 |

* La carga individual asume, en este caso, el valor de 1 dado que el proceso de depuración condujo a un constructo de un solo ítem.

RESULTADOS

En el modelo de primer orden se agrupan las variables según el Análisis de Componentes Principales previamente realizado, y/o teniendo en cuenta también criterios relacionados con los marcos teóricos inherentes a los modelos.

Las variables referentes al Desempeño fueron divididas de la siguiente forma (con objeto de ser utilizadas como ítems, o predictores, para el modelo de primer orden):

Otras ventas y facturación del taller (pasadas e futuras): PERF05, PERF06, PERF09 y PERF10.

Nivel de satisfacción con el retorno obtenido y con la fidelización de los clientes: PERF01 y PERF02.

Ventas automóviles pasadas: PERF03 y PERF04.

Ventas automóviles previstas: PERF07 y PERF08.

Ventas totales y principal marca: PERF11 y PERF12.

En relación a las variables referentes a los recursos, la división es la siguiente:

Disponibilidad de medios financieros e información: REC13, REC14, REC15 y REC16.

Personal: REC01, REC02, REC03 y REC04.

Instalaciones, experiencia y formación profesional: REC05 (es incluida, en este caso, como predictor de este constructo), REC06, REC17, REC18, REC19, REC20, REC21 y REC22.

Stocks y equipamientos: REC07, REC08, REC09, REC10, REC11 y REC12.

En relación a la Orientación al Mercado (se adopta aquí una división por las dimensiones basada en la teoría una vez que el Análisis de Componentes Principales tan sólo extrajo un componente), se adopta la siguiente división:

Inteligencia de mercado: OM01, OM04, OM07, OM10 y OM13.

Difusión de la inteligencia: OM02, OM05, OM08, OM11 y OM14.

Respuesta al mercado: OM03, OM06, OM09, OM12 y OM15.

Por último, y en relación a las ventajas competitivas, la división se realiza de la siguiente forma:

Ventaja competitiva: costes con las infraestructuras y otros: VC01, VC05, VC06, VC07, VC08 VC09, VC10 y VC11.

Ventaja competitiva: costes de personal: VC02, VC03 y VC04.

Diferenciación y eficiencia del personal: VC12, VC13, VC14, VC15 y VC16.

En relación a las variables referentes a las capacidades “clave” del sector de la venta de automóviles, y a las variables de satisfacción con un escenario alternativo con respecto a la legislación actual, no se hace una división en el modelo de primer orden.

Evaluación de la fiabilidad compuesta del modelo de primer orden (ρ_c):

Tabla nº 318

Fiabilidad compuesta de los constructos de primer orden (Modelo 1)

| | FIABILIDAD COMPUESTA (antes de la depuración) | FIABILIDAD COMPUESTA (después de la depuración) |
|--|--|--|
| Otras ventas y facturación | 0,969 | 0,969 |
| Satisfacción | 0,767 | 1,000* |
| Ventas pasadas | 0,871 | 0,871 |
| Ventas previstas automoviles | 0,898 | 0,899 |
| Ventas totales y principal marca | 0,490 | 1,000* |
| Disponibilidad de medios financieros e información | 0,979 | 0,979 |
| Personal | 0,530 | 0,851 |
| Recursos experiencia/formación | 0,967 | 0,985 |
| Stocks y equipamientos | 0,976 | 0,976 |
| Inteligencia de mercado | 0,979 | 0,979 |
| Difusión de la inteligencia | 0,983 | 0,983 |
| Respuesta al mercado | 0,982 | 0,982 |
| Costes de infraestructuras y otros costes | 0,984 | 0,984 |
| Costes de personal | 0,976 | 0,976 |
| Diferenciación y eficiencia del personal | 0,983 | 0,983 |

* La fiabilidad compuesta asume, en este caso, el valor de 1 dado que el proceso de depuración condujo a un constructo de un solo ítem.

Tras el proceso de depuración, todos los valores calculados son superiores a 0,7.

Evaluación de la validez convergente del modelo de primer orden (AVE):

Tabla nº 319

Validez convergente de los constructos de primer orden (Modelo 1)

| | AVE (antes de la depuración) | AVE (después de la depuración) |
|--|------------------------------|--------------------------------|
| Otras ventas y facturación | 0,886 | 0,886 |
| Satisfacción | 0,637 | 1,000* |
| Ventas pasadas | 0,773 | 0,773 |
| Ventas previstas automóviles | 0,816 | 0,816 |
| Ventas totales y principal marca | 0,413 | 1,000* |
| Disponibilidad de medios financieros e información | 0,920 | 0,920 |
| Personal | 0,363 | 0,741 |
| Recursos experiencia/formación | 0,798 | 0,907 |
| Stocks y equipamientos | 0,873 | 0,873 |
| Inteligencia de mercado | 0,865 | 0,865 |
| Difusión de la inteligencia | 0,922 | 0,922 |
| Respuesta al mercado | 0,916 | 0,916 |
| Costes de infraestructuras y otros costes | 0,887 | 0,887 |
| Costes de personal | 0,932 | 0,932 |
| Diferenciación y eficiencia del personal | 0,921 | 0,921 |

* La validez convergente asume, en este caso, el valor de 1 dado que el proceso de depuración condujo a un constructo de un solo ítem.

Tras el proceso de depuración, todos los valores de la AVE son superiores a 0,5.

El proceso de construcción del modelo de segundo orden consiste en utilizar ahora como predictores el valor calculado para las variables latentes en el modelo de primer orden. Se puede, ahora evaluar la fiabilidad individual, fiabilidad de los constructos y validez convergente antes y después de la depuración:

Tabla nº 320

Evaluación del modelo de medida de segundo orden (fiabilidad individual, fiabilidad de los constructos y validez convergente, antes de la depuración) – Modelo 1

| | Carga (λ) | Fiabilidad compuesta (ρ_c) | AVE |
|--|-------------------------------------|---|------------|
| Satisfacción | - | 0,968 | 0,857 |
| SAT01 | 0,932 | | |
| SAT02 | 0,915 | | |
| SAT03 | 0,935 | | |
| SAT04 | 0,924 | | |
| SAT05 | 0,924 | | |
| Recursos | - | 0,899 | 0,724 |
| Disponibilidad de medios financieros e información | 0,969 | | |
| Personal | 0,207 | | |
| Recursos experiencia/formación | 0,974 | | |
| Stocks y equipamientos | 0,983 | | |
| OM | - | 0,997 | 0,991 |
| Inteligencia de mercado | 0,995 | | |
| Difusión de la inteligencia | 0,996 | | |
| Respuesta al mercado | 0,995 | | |
| Ventaja competitiva | - | 0,987 | 0,962 |
| Costes de infraestructuras y otros costes | 0,980 | | |
| Costes de personal | 0,992 | | |
| Diferenciación y eficiencia del personal | 0,970 | | |
| Capacidades | - | 0,986 | 0,947 |
| CAP01 | 0,986 | | |
| CAP02 | 0,946 | | |
| CAP03 | 0,972 | | |
| CAP04 | 0,987 | | |

La variable Personal presenta una carga (λ) inferior a 0,707 por lo que, en un segundo proceso de depuración, es excluida del análisis.

Tabla n° 321

Evaluación del modelo de medida de segundo orden (fiabilidad individual, fiabilidad de los constructos y validez convergente, después de la depuración) – Modelo 1

| | Carga (λ) | Fiabilidad compuesta (ρ_c) | AVE |
|--|---------------------|-----------------------------------|-------|
| Satisfacción | - | 0,968 | 0,857 |
| SAT01 | 0,932 | | |
| SAT02 | 0,914 | | |
| SAT03 | 0,935 | | |
| SAT04 | 0,924 | | |
| SAT05 | 0,924 | | |
| Recursos | - | 0,984 | 0,955 |
| Disponibilidad de medios financieros e información | 0,973 | | |
| Recursos experiencia/formación | 0,974 | | |
| Stocks y equipamientos | 0,984 | | |
| OM | - | 0,997 | 0,991 |
| Inteligencia de mercado | 0,995 | | |
| Difusión de la inteligencia | 0,996 | | |
| Respuesta al mercado | 0,995 | | |
| Ventaja competitiva | - | 0,987 | 0,962 |
| Costes de infraestructuras y otros costes | 0,980 | | |
| Costes de personal | 0,992 | | |
| Diferenciación y eficiencia del personal | 0,970 | | |
| Capacidades | - | 0,986 | 0,947 |
| CAP01 | 0,986 | | |
| CAP02 | 0,946 | | |
| CAP03 | 0,972 | | |
| CAP04 | 0,987 | | |

Observando los valores obtenidos tras el segundo proceso de depuración, la fiabilidad individual, fiabilidad de los constructos y validez convergente se verifican.

Las variables referentes al Desempeño no fueron hasta ahora objeto de análisis, una vez que el constructo es de tipo formativo. Hay, en este caso, que verificar una posible presencia de multicolinealidad:

Tabla n° 322

Collinearity statistics (VIF) (Modelo 1)

| | VIF |
|----------------------------------|-------|
| Otras ventas y facturación | 1,362 |
| Satisfacción | 1,058 |
| Ventas pasadas | 1,625 |
| Ventas previstas automóviles | 1,253 |
| Ventas totales y principal marca | 1,231 |

Todos los valores calculados para el Factor de Evaluación de la Varianza son inferiores a 3,3, por lo que se concluye la no presencia de multicolinealidad.

Se puede ahora evaluar la validez discriminante del modelo de segundo orden:

Tabla n° 323

Evaluación del modelo de segundo orden: validez discriminante (Modelo 1)

| | Capacidades | OM | Desempeño o Performance | Recursos | Satisfacción | Ventaja competitiva |
|--------------------------------|--------------|--------------|-------------------------|--------------|--------------|---------------------|
| Capacidades | 0,973 | | | | | |
| OM | 0,985 | 0,995 | | | | |
| Desempeño o Performance | 0,024 | 0,054 | | | | |
| Recursos | 0,869 | 0,890 | -0,129 | 0,977 | | |
| Satisfacción | 0,500 | 0,496 | 0,073 | 0,486 | 0,926 | |
| Ventaja competitiva | 0,916 | 0,933 | 0,105 | 0,818 | 0,452 | 0,981 |

La validez discriminante no se verifica únicamente para un caso. El valor de la raíz cuadrada de la Varianza Media Extraída (AVE), y que se encuentra en la diagonal de la matriz (Tabla n° 315), deberá ser superior a los valores de las correlaciones entre los diferentes constructos (valores fuera de la diagonal). Esto no se verifica para la correlación entre las capacidades “clave” del sector de las ventas de automóviles nuevos y la Orientación al Mercado (OM). Esto se debe al hecho de que la Orientación al Mercado consiste también en una capacidad.

Se puede, ahora, evaluar el modelo estructural según las cuatro etapas anteriormente presentadas:

- En relación a los valores de R^2 de los diferentes constructos (dependientes):

Tabla n° 324

Poder predictivo del modelo (Modelo 1)

| | R^2 |
|--------------------------------|-------|
| Capacidades | 0,755 |
| Desempeño o Performance | 0,207 |
| Recursos | 0,729 |
| Ventaja competitiva | 0,872 |

RESULTADOS

Todos los constructos presentan valores para el R^2 bastante superiores al mínimo establecido del 10% (Falk, R. y Miller, N.,1992).

- En relación a la significación estadística de las relaciones entre los diferentes constructos:

Tabla n° 325

Contraste de hipótesis (Modelo 1)

| Hipótesis | Coefficiente Path | Estadístico t (Bootstrap) | Soportada |
|-----------|-------------------|---------------------------|-----------|
| H1 | 0,074 | 0,951 | NO |
| H2 | 0,869*** | 18,296 | SI |
| H3a | -1,083 | 0,693 | NO |
| H3b | 1,581 | 0,759 | NO |
| H4 | -0,857 | 0,926 | NO |
| H5a | -0,107 | 0,244 | NO |
| H5b | 1,089* | 2,235 | SI |
| H6 | 0,323 | 0,464 | NO |
| H7 | -0,057 | 0,748 | NO |
| H8 | 0,851*** | 12,336 | SI |

* $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; *** $p < 0,001$ (basado en una distribución t (4999) de Student de una cola).

$T(0,05;4999)=1,645$; $t(0,01;4999)=2,327$; $t(0,001;4999)=3,092$.

Tan sólo las hipótesis 2, 5b y 8 se confirman, lo que da origen al siguiente modelo relevante:

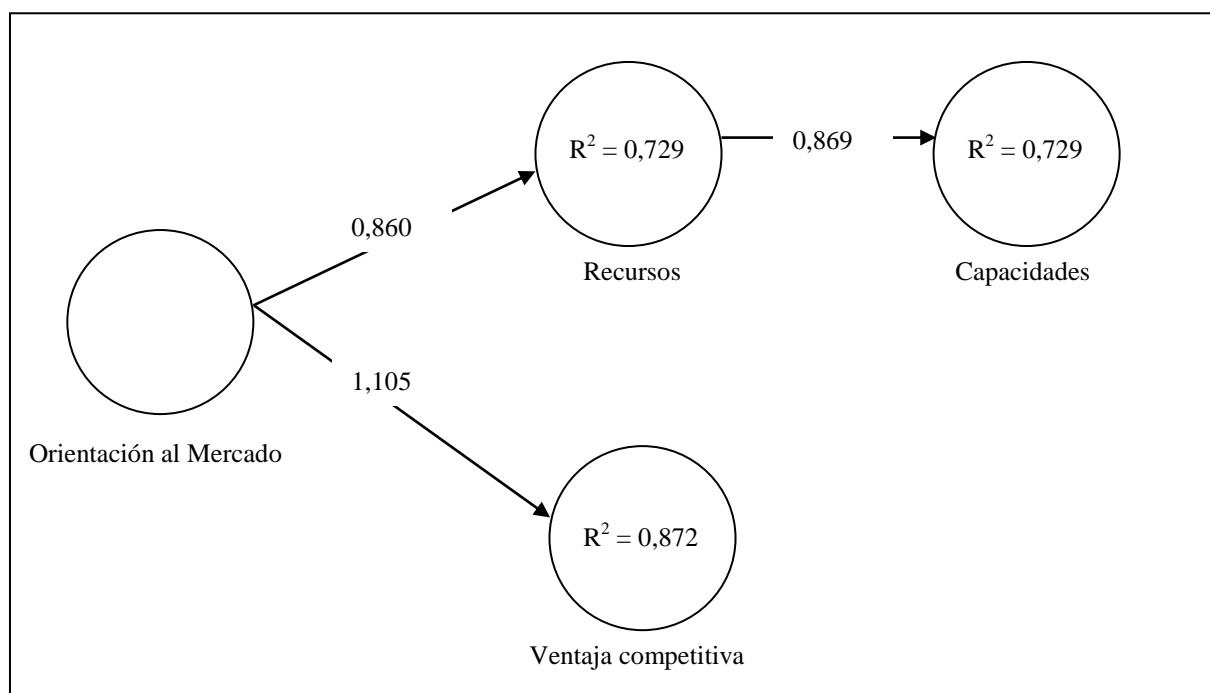


Figura 5.11 – Modelo relevante (significativo)

Este modelo destaca el papel “clave” de la Orientación al Mercado en la construcción de ventajas competitivas y en la valoración de los recursos ya existentes en el punto de ventas, lo que confirma los presupuestos de la Teoría de las Capacidades Dinámicas pues, como ya fue mencionado, la Orientación al Mercado consiste en una capacidad dinámica.

- En relación a la relevancia predictiva del modelo a través del test de Stone-Geisser ($Q^2 > 0$). El Test de Stone-Geisser (Q^2) postula que el modelo debe ser capaz de predecir adecuadamente los indicadores de cada constructo latente endógeno que posean un modelo de medida reflectivo (Hair, J., Ringle, C. y Sarstedt, M., 2011):

Tabla n° 326

Relevancia predictiva del modelo (Modelo 1)

| | Q^2 (1-SSE/SSO) |
|----------------------------|-------------------|
| Capacidades | 0,712 |
| Recursos | 0,746 |
| Ventaja competitiva | 0,836 |

Todos los valores de Q^2 son superiores a 0.

- Y en relación al análisis de la bondad de ajuste del modelo a través de la medida SRMR (*Standardized Root Mean Square Residual*). Esta medida no deberá superar el límite máximo de 0,08:

Tabla n° 327

Ajuste del modelo (Modelo 1)

| | |
|-------------|-----------------------|
| SRMR | Valor obtenido |
| | 0,052 |
| | Valor máximo |
| | 0,08 |

Se verifica que el valor de la medida SRMR es inferior al máximo recomendado, por lo que se concluye que el ajuste general del modelo es satisfactorio.

En relación al análisis efectuado con la herramienta SPSS, se verifica que un número menor de hipótesis es, en este caso, validada (apenas tres). Esto se deberá no sólo a las diferentes características de esta herramienta, sino principalmente porque la muestra es excesivamente

RESULTADOS

reducida para la aplicación de la herramienta PLS, y también porque existen muchos cuestionarios incompletos y valores perdidos.

V.22.2 Evaluación del modelo 2 con la herramienta estadística PLS

En el caso del modelo 2, el nivel de aplicabilidad de esta herramienta es aún más reducido. El número de predictores es bajo y en tres de los casos (Comportamiento oportunista de la entidad que gestiona el propio punto de venta, Comportamiento oportunista del fabricante y No dificultad de negociación, o renegociación, de cara a la celebración o renovación de contratos de concesión) existe tan sólo uno. Así, la construcción de un modelo de segunda orden no es viable.

Se puede evaluar la fiabilidad individual de cada ítem en relación al modelo de primer orden:

Tabla nº 328

Cargas iniciales de los indicadores de los constructos de primer orden (Modelo 2)

| INDICADORES | CARGAS |
|-------------|--------|
| GRUPOS | 0,973 |
| MARCAS | 0,975 |
| AE01 | 0,951 |
| AE02 | 0,961 |
| AE03 | 0,958 |
| RL01 | 0,950 |
| RL02 | 0,973 |
| RL03 | 0,962 |
| AIP01 | 0,927 |
| AIP02 | 0,932 |
| COF | 1,000* |
| COC | 1,000* |
| PNP | 1,000* |

* La carga individual asume, en este caso, el valor de 1 dado que el constructo posee un solo ítem.

Se puede también evaluar la fiabilidad individual de los constructos (ρ_c):

Tabla n° 329

Fiabilidad compuesta de los constructos de primer orden (Modelo 2)

| | FIABILIDAD COMPUESTA |
|--|-----------------------------|
| Acceso a información privilegiada (A) | 0,927 |
| Activos específicos (B) | 0,970 |
| Comportamiento oportunista de la entidad que gestiona el punto de venta (C) | 1,000* |
| Comportamiento oportunista del fabricante (D) | 1,000* |
| No dificultad de negociación, o renegociación, de cara a la celebración o renovación de contratos de concesión (E) | 1,000* |
| Volumen de ventas (F) | 0,974 |
| Racionalidad limitada (G) | 0,974 |

* La fiabilidad compuesta (pc) asume, en este caso, el valor de 1 dado que el constructo posee un solo ítem

La validez convergente (AVE) y la validez discriminante también pueden ser evaluadas:

Tabla n° 330

Validez convergente (Modelo 2)

| | AVE |
|--|------------|
| Acceso a información privilegiada (A) | 0,844 |
| Activos específicos (B) | 0,915 |
| Comportamiento oportunista de la entidad que gestiona el punto de venta (C) | 1,000* |
| Comportamiento oportunista del fabricante (D) | 1,000* |
| No dificultad de negociación, o renegociación, de cara a la celebración o renovación de contratos de concesión (E) | 1,000* |
| Volumen de ventas (F) | 0,948 |
| Racionalidad limitada (G) | 0,925 |

* La validez convergente (AVE) asume, en este caso, el valor de 1 dado que el constructo posee un solo ítem

Tabla n° 331

Evaluación del modelo: validez discriminante (Modelo 2)

| | (A) | (B) | (C) | (D) | (F) | Performance | (E) | (G) |
|-------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|-------------|--------------|--------------|
| (A) | 0,930 | | | | | | | |
| (B) | 0,821 | 0,957 | | | | | | |
| (C) | 0,852 | 0,754 | 1,000 | | | | | |
| (D) | 0,901 | 0,760 | 0,902 | 1,000 | | | | |
| (F) | -0,146 | -0,049 | -0,165 | -0,147 | 0,974 | | | |
| Performance | -0,251 | -0,348 | -0,263 | -0,225 | -0,193 | | | |
| (E) | 0,790 | 0,730 | 0,861 | 0,816 | -0,120 | -0,268 | 1,000 | |
| (G) | 0,898 | 0,923 | 0,798 | 0,830 | -0,048 | -0,304 | 0,756 | 0,962 |

En todos los casos (fiabilidad individual de cada ítem, fiabilidad compuesta de los constructos, validez convergente y validez discriminante), y a pesar de la muy reducida aplicabilidad de la herramienta PLS a este modelo específicamente, todos los valores están dentro de los parámetros anteriormente mencionados.

El análisis de existencia de multicolinealidad para las dimensiones referentes al Desempeño ya fue realizado en el modelo 1. Ambos modelos presentan el Desempeño como variable dependiente.

Se puede, ahora, evaluar el modelo estructural (modelo 2) según las cuatro etapas anteriormente presentadas:

- En relación a los valores del R^2 de los diferentes constructos (dependientes):

Tabla n° 332

Poder predictivo del modelo (Modelo 2)

| | R^2 |
|---|-------|
| Acceso a información privilegiada | 0,021 |
| Activos específicos | 0,002 |
| Comportamiento oportunista de la entidad que gestiona el punto de venta | 0,637 |
| Comportamiento oportunista del fabricante | 0,818 |
| Desempeño o Performance | 0,072 |
| No dificultad de negociación, o renegociación, de cara a la celebración o renovación de contratos de concesión | 0,750 |
| Racionalidad limitada | 0,002 |

Algunos de los constructos presentan un valor para el R^2 muy próximo de 0. El porcentaje de la varianza total del constructo explicada por el modelo es, en esos casos, ínfimo, como demuestra el débil nivel de aplicabilidad de esta herramienta al modelo 2 y a la realidad de la muestra.

- En relación a la significación estadística de las relaciones entre los diferentes constructos:

Tabla n° 333

Contraste de hipótesis (Modelo 2)

| Hipótesis | Coefficiente <i>Path</i> | Estadístico t (<i>Bootstrap</i>) | Soportada |
|-----------|--------------------------|---------------------------------------|-----------|
| H9a | -0,049 | 0,380 | NO |
| H9b | -0,048 | 0,396 | NO |
| H9c | -0,146 | 1,181 | NO |
| H10a | -0,068 | 0,343 | NO |
| H10b1 | 0,228 | 0,819 | NO |
| H10b2 | 0,798*** | 13,747 | SI |
| H10c | 0,752*** | 3,900 | SI |
| H11a | 0,211 | 0,077 | NO |
| H11b | 0,671 | 0,244 | NO |
| H12 | -0,268 | 0,781 | NO |

* $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; *** $p < 0,001$ (basado en una distribución t (4999) de Student de una cola).

$T(0,05;4999)=1,645$; $t(0,01;4999)=2,327$; $t(0,001;4999)=3,092$.

Únicamente las hipótesis H10b2 y H10c son validadas. En el caso de la hipótesis H10b2, ésta no había sido validada utilizando el SPSS como herramienta estadística (regresión logística teniendo como variable independiente el índice de racionalidad limitada y como variable dependiente la variable binaria que indica, o no, presencia de comportamiento oportunista por parte de la entidad que gestiona el punto de ventas). Utilizando apenas la herramienta estadística PLS, y al contrario de lo que sucede cuando se utilizan las técnicas del SPSS como es el caso de la regresión logística, se llega a la conclusión de que es el fenómeno de la racionalidad limitada el que explica el comportamiento oportunista por parte de la entidad que gestiona el punto de ventas. En el caso anterior se había llegado a la conclusión de que sería el acceso a información privilegiada el que explica este comportamiento oportunista. La hipótesis 10c es validada utilizando ambas herramientas estadísticas.

- En relación a la relevancia predictiva del modelo a través del test de Stone-Geisser ($Q^2 > 0$):

Tabla n° 334

Relevancia predictiva del modelo (Modelo 2)

| | Q ² (1-SSE/SSO) |
|---|----------------------------|
| Acceso à información privilegiada | 0,007 |
| Activos específicos | -0,001 |
| Comportamiento oportunista da entidad que gere o punto de venta | 0,633 |
| Comportamiento oportunista do fabricante | 0,798 |
| Performance | -0,010 |
| Não dificultad de negociación, ou renegociación, de cara a la celebración ou renovación de contratos de concesión | 0,723 |
| Racionalidad limitada | -0,004 |

Algunos de los valores de Q² aunque próximos de 0, son negativos, es decir, no todos los constructos endógenos poseen capacidad predictiva.

- Y en relación al análisis de la bondad de ajuste del modelo a través de la medida SRMR (*Standardized Root Mean Square Residual*). Esta medida no deberá superar el límite máximo de 0,08:

Tabla n° 335

Ajuste del modelo (Modelo 2)

| | |
|------|-----------------------|
| SRMR | Valor obtenido |
| | 0,058 |
| | Valor máximo |
| | 0,08 |

El valor de la medida SRMR es inferior a 0,08 (máximo recomendado).

La aplicación de la herramienta estadística PLS a los modelos 1 y 2, así como a la realidad de la muestra, y principalmente en el caso del modelo 2, produce resultados sustancialmente diferentes a los calculados anteriormente recurriendo a otras herramientas. En el caso del modelo 1 aún es posible validar tres hipótesis de investigación y presentar un modelo parcial relevante donde la Orientación al Mercado desempeña un papel determinante. En el caso del modelo 2, de las dos hipótesis de investigación que son validadas, una de ellas, la hipótesis H10b2, no fue validada recurriendo a otras herramientas y métodos estadísticos. La disparidad de resultados se debe al hecho de que la muestra es pequeña y presenta muchos valores perdidos, lo que dificulta bastante la aplicación de la herramienta PLS, al hecho de que los valores perdidos sean, en este caso, sustituidos por una media lo que no sucede cuando se recurre a las técnicas del SPSS, al hecho de que el modelo 2 posee tres constructos con tan

sólo un predictor, lo que conduce a un cálculo de regresión simple, y al hecho de que las técnicas utilizadas son muy diferentes. El nivel de aplicabilidad de la herramienta PLS es, en el caso de los dos modelos, pero principalmente para el caso del modelo 2, y para los datos disponibles, muy reducida.

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y REFLEXIONES FINALES

En el capítulo anterior ya se presenta un conjunto de conclusiones con base en los resultados obtenidos en el proceso de tratamiento de los datos. En el presente capítulo importa describir hasta qué punto, y cómo, fueron alcanzados tanto el principal objetivo de este estudio como los objetivos más específicos, así como presentar las implicaciones para la gestión de las organizaciones pertenecientes al sector de la venta de automóviles nuevos en Portugal, abordar las limitaciones del estudio y presentar líneas de investigación que podrán ser desarrolladas en el futuro.

7.1 CONCLUSIONES

Uno de los objetivos asociados al cambio del marco legislativo que se produjo en 2002 con la alteración del marco legislativo, la entrada en vigor del Reglamento (CE) 1400/2002 representó un intento de reforzar la posición de los concesionarios ante los fabricantes. En lo que concierne a la regulación tan sólo de la venta de automóviles nuevos (excluyendo el servicio postventa y la venta de piezas de repuesto) este reglamento, que inicialmente debería entrar en vigor hasta el 31 de mayo de 2010, acabó por no ser sustituido por la nueva legislación hasta tres años después. El 31 de mayo de 2010, y en lo que concierne a la regulación del servicio postventa y venta de piezas de repuesto, el anterior marco legislativo fue sustituido por el Reglamento (UE) 461/2010, que fue elaborado también teniendo en atención los efectos producidos, los objetivos específicos alcanzados y la experiencia adquirida, por la aplicación y vigencia del Reglamento (CE) 1400/2002 en relación a estos dos subsectores. El caso específico de la venta de automóviles nuevos tuvo un “rumbo” diferente. Por un lado, la Comisión Europea consideró que no existían significativos problemas de competencia en el sector y, por eso, no existía necesidad de elaborar un marco legislativo específico. Por otro lado, el *lobby* de los fabricantes no dejó de ejercer una cierta presión, orientada a recuperar y reforzar su posición ante los concesionarios. La nueva legislación, en vigor desde mayo de 2013, de carácter genérico y no específica del sector de la venta de automóviles nuevos, el Reglamento (UE) 330/2010 presenta algunas diferencias en relación al anterior marco legislativo, entre las que cabe destacar la posibilidad de redactar y

CONCLUSIONES Y REFLEXIONES FINALES

celebrar contratos de concesión donde el fabricante, se así lo desea, puede imponer al concesionario la obligatoriedad de venta de una marca única (siempre que la cuota de mercado de éste no supere el 30%) durante un periodo de 5 años. El nuevo marco legislativo considera también, al contrario del anterior, la posibilidad de imposición a los concesionarios de combinaciones entre la distribución exclusiva y la distribución selectiva.

Una de las principales conclusiones de este estudio es el muy débil, o casi inexistente, impacto de la alteración de la legislación que reglamenta el sector de las ventas de automóviles nuevos sobre los concesionarios. En relación al tema de la posibilidad de imposición, por parte de los fabricantes, de una situación de marca exclusiva, se observa que estos casi nunca, y por decisión propia, recurren a esta posibilidad. Si, por un lado, los concesionarios están bajo una fuerte dependencia en relación a los fabricantes, por otro lado también es una realidad que los fabricantes necesitan dar salida a su producción de vehículos a través de aquéllos, que consideran los mejores canales de distribución para hacerlo. Los fabricantes desean que sus vehículos estén representados en los puntos de venta de mayor visibilidad y con una imagen lo más favorable posible ante el cliente final. Los puntos de venta de mayor dimensión y mayor visibilidad ante los clientes son los grandes polos multimarca. Así, se concluye que no es la legislación, sino otros factores, los que determinan que un punto de venta sea de tipo multimarca o exclusividad. Para los concesionarios, estos factores son: la dimensión de los puntos de venta, las habilidades que atesora el personal, la flexibilidad y adaptabilidad del personal a la representación de una nueva marca por el concesionario, las características de la demanda, y el montante de inversión necesario para dar inicio a la comercialización de una nueva marca. Por parte de los fabricantes, como ya fue mencionado, los factores “clave” en la elección de los puntos de venta para representar sus marcas se apoyan en la demanda y elección de los mejores canales de distribución, y en la calidad del servicio de estos. Un fabricante difícilmente impondrá, en el momento de la celebración de un contrato de concesión, una situación de obligación de venta de marca exclusiva a un concesionario, si considera que éste es un importante canal de distribución por la experiencia acumulada y por los resultados obtenidos en la representación de otras marcas. De hecho, tal como se observa una fuerte concentración de puntos de venta en determinados lugares con objeto de aprovechar sinergias, también el multimarquismo en los puntos de venta puede generar esas mismas sinergias. Como ya se indicó, la Comisión Europea consideró que, por el hecho de no existir problemas de competencia en el sector de las ventas de automóviles nuevos no sería necesaria una legislación específica para regularlo. La conclusión de este

estudio considera que, incluso aunque se produzcan o pudieran producirse problemas de competencia en el sector, una alteración del marco legislativo podría no ser totalmente eficaz para resolverlos.

Según las conclusiones de este estudio, basadas en la realidad de la muestra, el hecho de que un punto de venta sea de marca exclusiva o de tipo multimarca no tiene influencia sobre el nivel de especificidad de los activos disponibles en los puntos de venta, en la facilidad de evaluación del desempeño a nivel de los objetivos establecidos en los contratos de concesión, y en el acceso a información privilegiada por parte de los fabricantes y poseída por las entidades que gestionan los puntos de venta (que, en la mayor parte de los casos, consisten en los concesionarios). De igual forma, el impacto del nivel de satisfacción atribuido por los encuestados a un escenario legislativo alternativo en relación a la legislación vigente, es prácticamente inexistente con respecto a su influencia sobre la “valoración percibida” por estos en relación a los recursos disponibles en un punto de ventas. En este caso específico, también hay que considerar la posibilidad del supuesto de que un encuestado que atribuye un menor nivel de satisfacción a un escenario legislativo alternativo al actualmente en vigor, valore más el hecho de estar en el sector de las ventas de automóviles nuevos en Portugal, no se verifica. Fue posible observar, a través de contactos con profesionales del sector automóvil, que el nivel de conocimiento acerca de la legislación actualmente vigente o la importancia atribuida a ésta, no presenta un grado tan elevado como sería de esperar. De hecho, la gran preocupación presentada tanto por los profesionales del sector de las ventas de automóviles nuevos en Portugal, como por la *Associação Automóvel de Portugal (ACAP)*, se refiere a la legislación fiscal específica del país. Como, por ejemplo en España, el tipo del Impuesto de Matriculación de Vehículos Automóviles es menor, los vehículos en Portugal son más caros, lo que implica una menor demanda y, por consiguiente, un menor volumen de ventas. En relación a la posibilidad de que los fabricantes celebren con los concesionarios contratos de concesión donde se verifique la combinación entre distribución exclusiva y distribución selectiva, el impacto probablemente tampoco presentará relevancia, una vez que en Portugal la totalidad de los contratos de concesión celebrados son de distribución selectiva cualitativa y/o cuantitativa.

Con respecto a los aspectos relacionados con los objetivos específicos de este estudio, las conclusiones se basan en los resultados obtenidos a través do recurso à herramienta estadística SPSS una vez que, como ya fue afirmado, las condiciones de utilización de la herramienta

CONCLUSIONES Y REFLEXIONES FINALES

SmartPLS 3.2.1, y dada la realidad de la muestra (pocas observaciones, cuestionarios incompletos y valores perdidos), no son favorables.

La Teoría de los Recursos y Capacidades, según la realidad de la muestra obtenida, presenta una sólida evidencia:

- El nivel de satisfacción de los encuestados en relación a los recursos disponibles en los puntos de venta tiene un impacto positivo sobre la opinión de estos acerca de las capacidades “clave” del sector de las ventas de automóviles nuevos en Portugal, situación que también es confirmada a través del recurso a la herramienta estadística SmartPLS 3.2.1;
- La opinión de los encuestados acerca de las capacidades “clave” del sector de las ventas de automóviles nuevos tiene una influencia muy tenue sobre la variación de las ventas de automóviles nuevos, seminuevos y usados previstas para el próximo periodo de un año;
- El impacto observado de la Orientación al Mercado sobre el Desempeño o *Performance* es positivo pero excesivamente débil. Este hecho se justifica por el papel mediador que presenta la Orientación al Mercado; es decir, funciona en conjunto con los recursos disponibles en los puntos de venta en la obtención de ventajas competitivas, y éstas, por su parte, influyen positivamente en el Desempeño;
- En relación a la percepción, u opinión, de los encuestados acerca de los recursos disponibles en un punto de venta, tan sólo la disponibilidad inmediata de medios financieros e información, y el número de personas empleadas en las diferentes áreas funcionales de los puntos de venta (área administrativa, taller y ventas) presenta un efecto positivo visible sobre el Desempeño;
- El nivel de satisfacción demostrado por los encuestados en relación a los recursos disponibles en un punto de ventas influye positivamente en la variación porcentual de las ventas de automóviles nuevos, seminuevos y usados verificada en los últimos tres años;
- La percepción de los encuestados acerca de las “capacidades “clave” del sector de las ventas de automóviles nuevos en Portugal influye en su percepción, u opinión, acerca de la existencia de ventajas competitivas principalmente debido al efecto de estas capacidades sobre las ventajas competitivas por la diferenciación y por los recursos humanos;

-
- La Orientación al Mercado presenta, según la opinión de los encuestados, un fuerte impacto sobre la obtención de ventajas competitivas. Este hecho también se confirma recurriendo a la herramienta estadística SmartPLS 3.2.1;
 - Según la opinión de los encuestados, únicamente las ventajas competitivas a través de los costes diversos excluyendo los costes de personal y los costes asociados a la captación de nuevos clientes y fidelización de los antiguos;
 - Al contrario de lo que sería de esperar, la evidencia de la muestra indica que la existencia de ventajas competitivas no presenta un impacto visible sobre la variación porcentual de las ventas de automóviles nuevos, seminuevos y usados para el próximo periodo de un año (uno de los objetivos principales de un punto de venta). Así, según los encuestados, serán otros los factores que tendrán influencia sobre las ventas de automóviles futuras;
 - Según la opinión de los encuestados, el retorno (rentabilidad y relación coste/beneficio), el nivel de fidelización de clientes, las ventas de automóviles nuevos (totales y marca más vendida) son factores afectados positivamente por las ventajas competitivas presentadas por el punto de venta;
 - La percepción, u opinión, de los encuestados acerca del nivel de satisfacción atribuida a la disponibilidad inmediata de medios financieros e información presenta un impacto positivo sobre su opinión acerca de la existencia de una ventaja competitiva a través de los costes diversos, excluyendo los costes de personal y los costes asociados a la captación de nuevos cliente y fidelización de los antiguos;
 - El número de personas empleadas en las diferentes áreas funcionales de un punto de venta, así como el nivel de satisfacción en relación a la experiencia profesional y la formación académica del personal (recursos humanos, cantidad y calidad) presenta un impacto positivo sobre la opinión de os encuestados acerca de la diferenciación, recursos humanos y ventaja competitiva por los costes asociados a la captación de nuevos clientes y fidelización de los antiguos. Los recursos humanos en número, a nivel de experiencia profesional y en relación al grado de formación académica desempeñan, como sería de esperar, un papel fundamental en la creación de ventajas competitivas a través de los recursos humanos;
 - Según la realidad de la muestra, la disponibilidad inmediata de medios financieros e información presenta un impacto positivo sobre la opinión de los encuestados acerca de la obtención de ventajas competitivas a través de los costes de personal. Se subraya

CONCLUSIONES Y REFLEXIONES FINALES

aquí el papel de la información, de la experiencia profesional y de la formación académica del personal en la obtención de ventajas competitivas.

La Teoría de las Capacidades Dinámicas, recurriendo en este caso a la Orientación al Mercado como un ejemplo de una capacidad dinámica, también según la realidad de la muestra obtenida, presenta una sólida evidencia en el sector de las ventas de automóviles nuevos. La Orientación al Mercado influye claramente en la opinión de los encuestados acerca de la valoración de los recursos disponibles en un punto de ventas (este hecho también es confirmado a través de la utilización de la herramienta estadística SmartPLS 3.2.2). Siendo la información el recurso “clave” en la Orientación al Mercado, hay que destacar la enorme importancia de ésta en la creación de ventajas competitivas, la generación de resultados y la creación de valor añadido.

En relación al Modelo 2, teniendo en cuenta la Teoría de los Costes de Transacción y la Teoría de la Agencia, en relación al nivel “percibido” de especificidad de los activos, facilidad de evaluación del desempeño (racionalidad limitada) y acceso a información privilegiada (en este caso, por parte del fabricante), tan sólo esta última presenta evidencia estadística (según la realidad de la muestra) de la existencia de un impacto positivo sobre un eventual comportamiento oportunista adoptado por el fabricante. El acceso a la información privilegiada es un hecho considerado y destacado en la Teoría de la Agencia como causa de comportamiento oportunista.

Se observa, también, que los encuestados que presentan una opinión más acentuada acerca de la existencia de comportamiento oportunista tanto por parte de los fabricantes, como por parte de la entidad que gestiona el propio punto de venta, son aquellos que consideran menos difícil la negociación, o renegociación, de contratos de concesión con los fabricantes. Ambos casos son de difícil justificación. Si la entidad que gestiona el propio punto de venta (que en este caso asume el papel de agente) adopta un comportamiento oportunista en relación al fabricante (que en este caso asume el papel de principal) actuando según sus propios intereses y no según los intereses del fabricante, este hecho reforzará su poder negociador ante el fabricante, facilitando el proceso de negociación, o renegociación de cara a la celebración o renovación de los contratos de concesión. Sin embargo, este hecho sólo tiene lógica en el caso de que el fabricante no se dé cuenta de la existencia de este mismo comportamiento oportunista (lo que, en este caso, es muy poco probable o incluso imposible). Dado que los

concesionarios están bajo una fuerte dependencia de los fabricantes, si estos observan un eventual comportamiento oportunista por parte del concesionario, el proceso de negociación entre ellos, así como las relaciones comerciales establecidas, estarán en riesgo. Como, en el caso del sector automóvil, y una vez que los fabricantes pretenden dar salida a su producción a través de los mejores canales de distribución y tener su marca representada (siendo, en el caso del sector, la imagen de marca un recurso “clave” para la obtención de buenos resultados en relación a la competencia), el proceso de monitorización de los concesionarios está implementado de una forma bastante eficiente. La única justificación que se puede encontrar para esta situación que presenta diversas contradicciones es que los encuestados consideran que el punto de venta, o que la entidad que gestiona el punto de venta (siendo, en la mayoría de los casos, un concesionario) es de importancia vital estratégica para el fabricante con respecto a la salida de su producción y a la representación de su marca.

Si, por otro lado, fuera el fabricante quien presentara un comportamiento oportunista, los concesionarios, dada su fuerte dependencia en relación a los primeros, asumen como “normal” ese mismo comportamiento, sin dificultar el proceso de negociación. En este caso, los encuestados consideran que el fabricante es quien dicta “las reglas del juego”. El hecho de que el fabricante presente un comportamiento oportunista refuerza su poder negociador y, dado este escenario, la “resistencia” de los concesionarios se debilita y, por consiguiente, se facilita el proceso de negociación.

Por último, se observa una influencia demasíadamente débil del poder negociador de los proveedores (fabricantes) sobre el desempeño de la empresa. En este caso se parte del presupuesto de que este poder se mide en términos del nivel de no dificultad de negociación, o renegociación, de cara a la celebración, o a la renovación, de contratos de concesión. Al contrario de lo que indica la teoría y de lo que cabría esperar, esta “no dificultad” de negociación no presenta cualquier influencia sobre las ventas previstas de automóviles nuevos, seminuevos y usados para el próximo año, por lo que se puede concluir que el presupuesto no se verifica. No obstante, utilizando la variable “no dificultad de negociación, o renegociación, de cara a la celebración, o renovación de contratos de concesión” como binaria; es decir, dividiéndola en “existencia de no dificultad” y “no existencia de dificultad”, se observa un relativamente claro impacto positivo sobre el desempeño o *performance*.

7.2 IMPLICACIONES PARA LA GESTIÓN

El papel de la información, especialmente cuando se utiliza de una forma dinámica y proactiva en los procesos de toma de decisión y gestión de una organización representa un factor “clave” no sólo de éxito sino también de supervivencia en relación a un escenario de un mercado cada vez más competitivo. Es de extrema importancia que los concesionarios de venta automóvil como entidades que gestionan los puntos de venta direccionen también sus planes de inversiones en el sentido de mejorar los procesos de captación de información, y también en el sentido de crear sistemas eficientes y rápidos de comunicación internos a las propias organizaciones con objeto de hacer circular esta información, poniéndola a disposición principalmente de los órganos responsables por las tomas de decisión. La capacidad de reacción de las diversas áreas funcionales de la organización también es fundamental en este proceso. La Orientación al Mercado desempeña un factor fundamental no sólo en el cumplimiento de los objetivos de una empresa, sino también en su supervivencia.

Otro factor “clave” de éxito, y que está fuertemente relacionado con el primero, es el nivel de formación, la experiencia, las habilidades/capacidades y la competencia del personal. La implementación de procesos de formación continua se presenta también como una prioridad.

7.3 LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN

Una investigación a través de la aplicación de un cuestionario presenta varias limitaciones. Las respuestas dependen de la opinión de los encuestados y de las circunstancias en que se responde el cuestionario. En la mayor parte de las preguntas que componen el cuestionario utilizado en esta investigación, lo que se mide no son hechos concretos sino opiniones. La muestra obtenida consiste en una muestra no totalmente aleatoria y de conveniencia, por lo que la aplicación de métodos de inferencia estadística a la población no se verifica. Tan sólo se pueden sacar conclusiones basadas en la realidad de la muestra. En el caso de este estudio, la construcción de dos modelos teóricos soportados por una totalidad de 21 hipótesis, y dada la complejidad del sector analizado, obligó a que el cuestionario fuera relativamente largo (87 preguntas) aunque la mayoría de los encuestados durante el pre-test no haya considerado su extensión excesiva. Un cuestionario aún más extenso podría captar mejor los efectos pretendidos a través de la aplicación de escalas más complejas a las variables, pero produciría

forzosamente una muestra todavía más reducida. A pesar de haber sido dados incentivos a la respuesta (posibilidad de recibir un informe con las principales conclusiones del estudio y posibilidad de hacer constar el nombre del encuestado y el nombre de la empresa en la sección de agradecimientos) y de haber sido utilizada una carta de recomendación extendida por el Secretario General de la *Associação Automóvel de Portugal* (ACAP), los potenciales encuestados mostraron poca disponibilidad para responder al cuestionario. Esta no disponibilidad también fue visible durante el exhaustivo proceso de contactos telefónicos de cara a la obtención de información acerca del nombre de una persona a quien pudiera ser enviado el e-mail con el enlace al cuestionario y respectiva dirección electrónica. En el caso de Portugal, la población también es relativamente reducida (502 puntos de venta encontrados). Una muestra pequeña (89 cuestionarios, de los cuales tan sólo 61 completos, aunque presentando algunos valores perdidos) restringe las posibilidades de aplicación de herramientas estadísticas para el tratamiento de los datos. Se hizo una aplicación de la herramienta SmartPLS 3.2.1 al tratamiento de los datos pero que no produjo resultados totalmente satisfactorios (principalmente en el caso del Modelo 2) dada la dimensión de la muestra y el número de valores perdidos.

Otro problema que impidió la obtención de una muestra mayor es el hecho de que diferentes puntos de venta considerados en la población estén relacionados con el mismo profesional y con la misma dirección de correo electrónico. En estos casos, incluso habiendo conseguido que el encuestado respondiera al cuestionario, no se produjo ningún caso en que aquél, como se le solicitaba, reenviara los otros e-mails a profesionales pertenecientes a los otros puntos de venta y que estuvieran dispuestos a responder.

El cuestionario se presenta dividido en diferentes temas: ventas, taller, relaciones con los fabricantes, etc. El *staff* de un punto de ventas también está dividido en diferentes áreas funcionales, por lo que los profesionales estarían aptos para responder a un conjunto de preguntas relacionadas con su área específica teniendo mayores dificultades en relación a las demás áreas temáticas. El ideal sería que éste fuera respondido por profesionales diferentes en función de las diferentes áreas funcionales. No obstante, ese objetivo es prácticamente inalcanzable en una investigación por cuestionario. De hecho, durante el pre-test uno de los profesionales entrevistados afirmó que este tipo de cuestionario requeriría una preparación previa para responder, dados los diferentes temas abordados.

CONCLUSIONES Y REFLEXIONES FINALES

La utilización de métodos paramétricos para el tratamiento de información obtenida a través de escalas ordinales (en este caso con siete puntos) es objeto de bastante controversia en la literatura científica. No obstante, es adoptada en numerosos estudios.

La transformación de grupos de datos en índices de media simples, especialmente en los casos en que las escalas no son totalmente iguales aunque presenten siete posibilidades de respuesta diferentes (entre “la peor situación posible” y “la mejor situación posible”) puede ser discutible aunque también se utilice en varios estudios. Esta apenas fue realizada debido a los indicadores de fiabilidad o consistencia interna (α de Cronbach) considerados satisfactorios, calculados para los grupos de variables que constituyen los índices. La construcción de estos índices permitió también la transformación de variables discretas en variables “casi” continuas.

Otra limitación de este estudio es la imposibilidad de verificar si algunos de los presupuestos en los que se basan algunas de las hipótesis planteadas son, o no, verdaderos (hipótesis 1, 11a, 11b y 12).

Por último, hay que mencionar la escasa cantidad de investigación científica realizada en Portugal en relación al sector de las ventas de automóviles nuevos.

7.4 FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

Debido a la extensión de los dos modelos construidos, lo que dio origen a la elaboración de un cuestionario relativamente largo, y en términos de presentación de posibles futuras líneas de investigación, conviene dividir el estudio en varios temas. Podrán, por ejemplo, ser testados individualmente, como estudios únicos e independientes, los modelos referentes a las Figuras 5.3 y 5.10. Esta compartimentación puede dar origen a varias investigaciones diferentes: el impacto del nivel de satisfacción de los encuestados con respecto a la legislación actualmente en vigor sobre variables como la valoración “percibida” de los recursos disponibles, el test de las varias relaciones entre las diferentes variables que se establecen basadas en los marcos teóricos considerados en este estudio, el impacto del hecho de que un punto de venta sea de tipo multimarca sobre la percepción de los encuestados acerca del nivel de especificidad de los activos, etc.

La división del estudio en varios temas originará el recurso a cuestionarios considerablemente menos extensos, lo que permitirá utilizar, en la definición de las variables, escalas más fiables y previamente testadas en otros estudios. Un ejemplo es la escala MARKOR, construida por Kohli, A., Jaworski, B. y Kumar, A. (1993) para la medición de la Orientación al Mercado, que fue utilizada en diversos estudios llevados a cabo en particular durante los años 90. Esta escala implica la construcción de un bloque de preguntas más largo una vez que está constituida por 32 diferentes ítems (aunque exista una versión más simplificada compuesta por sólo 20 ítems). Existe también la necesidad de adaptar las preguntas al sector específico objeto de análisis. En el caso específico del sector de las ventas de automóviles nuevos, esta adaptación, y también la aplicación del cuestionario, encuentra dificultades que se explican por las características muy peculiares del sector, donde muchas veces los órganos de toma de decisiones no coinciden ni con los puntos de venta, ni con los propios concesionarios.

En el futuro, el estudio podrá ser aplicado en otros países de mayor dimensión y, por consiguiente, un mayor número de puntos de venta, lo que podrá generar una muestra mayor, lo que aumentará el grado de aplicabilidad de la herramienta estadística SmartPLS 3.2.1. Con una muestra mayor será posible obtener resultados más robustos.

Podrán realizarse estudios que intenten la redefinición de algunas variables que produjeron resultados en el sentido de la no validación de las hipótesis testadas. Un ejemplo es la realización de un estudio con vista a la construcción de una nueva variable que permita captar mejor la valoración “percibida” que un encuestado atribuye a un contrato de concesión y, por consiguiente, al hecho de estar en el mercado representando una marca. Otro ejemplo es la construcción de una variable que capte, no sólo el hecho de que un punto de venta sea de tipo multimarca o no, sino también si las marcas representadas por éste compiten entre sí. Los vehículos fabricados por Renault y por Dacia, que pertenecen al mismo grupo y donde todos los puntos de venta de Renault comercializan también la marca Dacia, tienen características relativamente semejantes y se puede considerar que están en segmentos de mercado semejantes. Por el contrario, en el caso de Mercedes y Smart, las características de los vehículos son bastante diferentes, lo que significa que pertenecen a segmentos de mercado diferentes.

CONCLUSIONES Y REFLEXIONES FINALES

Por último, hay que mencionar la sugerencia de realizar un estudio destinado a la clasificación de los puntos de venta en diferentes grupos y definir las características de cada grupo. Este estudio será importante debido al significativo grado de complejidad que presenta el sector.

BIBLIOGRAFÍA:

ANDERSEN (2001). *Study on the impact of possible future legislative scenarios for motor vehicle distribution on all parties concerned: final report*, 3 December.

ANDERSON, ERIN (2008). "The Salesperson as Outside Agent or Employee: a Transaction Cost Analysis". *Marketing Science*, Vol. 27, nº 1, 70-84, January-February, Hanover, Maryland, U.S.A.

ANTIQUERA, JOSÉ ROBERTO MORAES; SAES, MARIA SYLVIA MACCHIONE Y LAZZARINI, SÉRGIO GIOVANETTI (2007). "Comportamento oportunista em negociações envolvendo investimentos específicos: um estudo com metodologia experimental". *Revista de Administração*, São Paulo, Vol. 42, nº 4, 393-404, Octubre/Noviembre/Diciembre, Brasil.

AUGUSTO, CLEICIELE ALBUQUERQUE; SOUZA, JOSÉ PAULO; DELLAGNELO, ELOISE HELENA LIVRAMENTO Y CARIO, SILVIO ANTONIO FERRAZ (2013). "Pesquisa Qualitativa: Rigor Metodológico no Tratamento da Teoria dos Custos de Transação em Artigos Apresentados no Congresso da Sober". *Revista de Economia e Sociologia Rural*. Vol. 51, nº 4, Octubre/diciembre, Brasília.

BAGOZZI, RICHARD P. (1994). "Structural equation models in marketing research: Basic principles". *Principles of marketing research*. 317-385, Cambridge: Blackwell, Oxford, United Kingdom.

BICHUETI, ROBERTO SCHOPRONI Y BATTISTELLA, LUCIANA FLORES (2011). "Orientação para o Mercado: um Estudo de Caso com uma Empresa de Pequeno Porte". *XIV SEMEAD – Seminários em Administração*. Octubre.

BITAR, JAD Y SOMERS, WALTER J. (2004). "A Contingency View of Dynamic Capabilities". *Les Cahiers de la Chaire de management stratégique – HEC Montreal*. Nº 01-05, January.

BOULARD, MARTINA MENGUZZATO Y PIQUERAS, JUAN JOSÉ RENAU (1995). "Estrategias de Empresa y Teoría de los Costes de Transacción". *La Actividad Empresarial en España*. Nº 746, 5-24. Octubre.

BRONZO, MARCELO Y HONÓRIO, LUÍZ (2005). "O Institucionalismo e a Abordagem da Interações Estratégicas da Firma". *ERA – eletrônica: Fórum – A Teoria Institucional em um contexto brasileiro: dinâmicas de inovação e imitação*. Vol. 4, nº 1, Art. 5, Enero/Júlio, São Paulo, Brasil.

CALDAS, MIGUEL P. Y PINA E CUNHA, MIGUEL (2005). "Ecologistas e Economistas Organizacionais: o paradigma funcionalista em expansão no final do século XX". *RAE – Clássicos*. 65-69, Julio/Septiembre, São Paulo, Brasil.

CAMINO, JAIME RIVERA (1999). "La Orientación al Mercado como Estrategia Competitiva de la Organización". *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*. Vol. 5, nº 3, 107-126.

BIBLIOGRAFÍA

CAMPO, ALFREDO LÓPEZ Y MARTÍNEZ, JORGE ROSELL (2007). “Subcontratación y Teoría de los Costes de Transacción: valoraciones de la incertidumbre para las empresas manufactureras españolas”. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 16, nº 3, 9-22, Santiago de Compostela, España.

CARIFO, JAMES Y PERLA, ROCCO J. (2007). “Ten Common Misunderstandings, Misconceptions, Persistent Myths and Urban Legends about Likert Scales and Likert Response Formats and their Antidotes”. *Journal of Social Sciences*. Vol. 3, Issue 3, 106-116. Science Publications.

CARMINES, EDWARD G. Y ZELLER, RICHARD A. (1979). “Reliability and Validity Assessment”. *Series: Quantitative Applications in the Social Sciences*. SAGE Publications, Beverly Hills, London.

CEPEDA, GABRIEL Y ROLDÁN, JOSÉ LUIS (2004). “Aplicando la Técnica PLS en la Administración de Empresas. Conocimiento y Competitividad”, *XIV Congreso de ACEDE*, Nº 14, 74-78, Septiembre, Murcia, España.

CERNA, LUIS GUILLERMO (2008). “Capacities and managerial practices as mechanism of organizational learning and its application to the management of the personal: Case Multinacionales”. *Munich Personal RePEc Archive*. Paper nº 14203, 29 May.

COMISIÓN EUROPEA – DIRECCIÓN GENERAL DE LA COMPETENCIA (2002). *Distribución y Servicio de Vehículos Automóviles en la Unión Europea. Reglamento (CE) No 1400/2002 de la Comisión de 31 de julio de 2002 relativo a la aplicación del apartado 3 del artículo 81 del Tratado CE a determinadas categorías de acuerdos verticales y prácticas concertadas en el sector de los vehículos de motor – Guía Orientativa*.

COMISIÓN EUROPEA (2008). *Informe de Evaluación de la Comisión Sobre la Aplicación del Reglamento (CE) nº 1400/2002 a la Distribución y Servicio de Venta y Posventa de Vehículos Automóviles*. 31 de Mayo.

CONTRERAS, FRANCISCO GANGA Y BUROTTO, JUAN FELIX (2012). “Asimetrías de Información entre Agente y Principal de las Universidades Chilenas”. *Estudios Gerenciales*. Vol. 28, nº 122, 83-104, Enero-marzo.

COUTINHO, ALEXANDRE (2008). “€900 milhões no automóvel”. Periódico *Expresso*. 6 de Diciembre de 2008, Lisboa, Portugal.

DALMACIO, FLÁVIA ZOBOLI Y NOSSA, VALCEMIRO (2004). “The Agency Theory Applied to the Investment Funds”. *Brazilian Business Review*. Vol. 1, nº 1, 31-44.

DIAMANTOPOULOS, ADAMANTIOS Y SIGUAW, JUDY A. (2006). “Formative versus Reflective Indicators in Organizational Measure Development: a Comparison and Empirical Illustration”. *British Journal of Management*. Vol. 17, Issue 4, 263-282, December.

DIEZ DE CASTRO, EMILIO P. (2005). *Paradigmas em Gestão de Organizações*, Sevilla, Spain.

EISENHARDT, KATHLEEN M. (1988). "Agency – and Institucional – Theory Explanations: the case of retail sales compensation". *Academy of Management Journal*. Vol. 31, nº 3, 488-511, New York, U.S.A.

EISENHARDT, KATHLEEN M. (1989). "Agency Theory: an assessment and review". *Academy of Management Review*. Vol. 14, nº 1, 57-74, New York, U.S.A.

FALK, R. FRANK Y MILLER, NANCY B. (1992). *A Primer for Soft Modeling*. First Edition, The University of Akron Press, Akron, Ohio.

FARIA, ANA RITA (2008). "Mais um ano (no mínimo) de crise aguarda o sector automóvel". Periódico *Público*. 16 de Noviembre de 2008, Lisboa, Portugal.

FIELD, ANDY (2013). *Discovering Statistics using IBM SPSS Statistics*. 4ª Ed., March, SAGE.

FILHO, JOAQUIM RUBENS FONTES; VENTURA, ELVIRA CRUVINEL FERREIRA Y MARUCCI, JOSÉ CARLOS (2007). "Governança Corporativa e o Papel dos Conselhos de administração: um estudo no contexto das cooperativas de crédito". *5th Iberoamerican Academy of Management*, Santo Domingo (República Dominicana), Diciembre.

FORNELL, CLAES Y LARKER, DAVID F. (1981). "Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error", *Journal of Marketing Research*, Vol. 18, nº 1, 39-50, February.

FUENTES, JOSÉ MOYANO Y JURADO, PEDRO J. (2012). *Determinantes de la Competitividad de los Concessionarios de Automoción en España*. 1ª Ed., Septiembre 2012, Septem Ediciones, Oviedo, España.

GARRIDO, JOSÉ AURÉLIO MEDINA (1999). "Un modelo de Desarrollo de Capacidades Dinámicas". *La gestión de la diversidad: XIII Congreso Nacional, IX Congreso Hispano-Francés, Logroño (La Rioja)*, Vol. 2, 497-502, 16, 17 y 18 de junio 1999.

GLAVAS, ANTE Y MISH, JENNY (2015). "Resources and Capabilities of Triple Bottom Line Firms: Going Over Old or Breaking New Ground?". *Journal of Business Ethics*. Vol. 127, Issue 3, 623-642, March.

GOKTAN, AYSE BANU (2014). "Impact of Green Management on CEO Compensation: Interplay of the Agency Theory and Institutional Theory Perspectives". *Journal of Business Economics and Management*. Vol. 15, Issue 1, 96-110.

GONZÁLEZ, LUIS IGNACIO ALVAREZ; VIJANDE, MARÍA LETICIA SANTOS Y CASIELLES, RODOLFO VÁZQUEZ (2001). "El Concepto de Orientación al Mercado: Perspectivas, Modelos y Dimensiones de Análisis". *Departamento de Administración de Empresas y Contabilidad de la Universidad de Oviedo*. Agosto de 2001.

GRANT, ROBERT M. (2002). *Contemporary Strategy Analysis: Concepts, Techniques, Applications*, 4ª Ed., Ed. Blackwell.

HAIR, JOSEPH F., BLACK, WILLIAM C.; BABIN, BARRY J. Y ANDERSON, ROLPH E. (2009). *Multivariate data analysis*. Seventh Ed., February, Pearson Prentice Hall, New York.

HAIR, JOSEPH F.; RINGLE, CHRISTIAN M. Y SARSTEDT, MARKO (2011). "PLS-SEM: Indeed a silver bullet". *Journal of Marketing Theory and Practice*, Vol. 19, Issue 2, 139-152, November.

HENSELER, JÖRG; RINGLE, CHRISTIAN M. Y SINKOVICS, RUDOLF R. (2009). "The use of partial least squares path modeling in international marketing", *Advances in International Marketing*, Vol. 20, 277-320, Emerald Group Publishing Limited, United Kingdom.

HILL, MANUELA MAGALHÃES Y HILL ANDREW (2009). *Investigação por Questionário*. 2ª Ed., Edições Sílabo, Lisboa.

JAMIESON, SUSAN (2004). "Likert Scales: How to (Ab)use Them". *Medical Education*. Vol. 38, Issue 12, 1217-1218, December, Blackwell Publishing Ltd., Oxford, United Kingdom.

JIMÉNEZ, JUAN DE JESÚS PINTO (2007). "Sistemas de Gestión de Competencias Basados en Capacidades y Recursos y su relación con el Sistema SECI de Gestión del Conocimiento, realizadas por las pequeñas empresas del Urola Medio (España)". *Estudios Gerenciales*, Vol. 23, nº 105, 13-38. Octubre – Diciembre, 2007, Cali, Colombia.

JONES, OSWALD; GHOBADIAN, ABBY; O'REGAN, NICHOLAS Y ANTCLIFF, VALERIE (2013). "Dynamic Capabilities in a Sixth-Generation Family Firm: Entrepreneurship and the Bibby Line". *Business History*. Vol. 55, Issue 6, 910-941.

KALEKA, ANNA (2002). "Resources and Capabilities Driving Competitive Advantage in Export Market: guidelines for industrial exporters". *Industrial Marketing Management*. 31 (2002), 273-283, Elsevier Science.

KOHLI, AJAY K. Y JAWORSKI, BERNARD J. (1990). "Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications". *Journal of Marketing*. Vol. 52, 1-18, April.

KOHLI, AJAY K.; JAWORSKI, BERNARD J., Y KUMAR, AJITH (1993). "MARKOR: A Measure of Market Orientation". *Journal of Marketing Research*. Vol. 30, nº 4, 467-477, November. American Marketing Association

KOSNIK, RITA D. Y BETTENHAUSEN, KENNETH L. (1992). "Agency Theory and the Motivational Effect of Management Compensation: an experimental contingency study". *Group & Organization Management*. Vol. 17, nº 3, 309-330, September, University of East Anglia, UK.

LEONIDOU, LEONIDAS C.; LEONIDOU, CONSTANTINOS N.; FOTIEDIS, THOMAS A. Y ZERITHI, ATHINA (2013). "Resources and Capabilities as Drivers of Hotel Environmental Marketing Strategy: Implications for Competitive Advantage and Performance". *Tourism Management*. Vol. 35, nº 2, 94-110.

LIMA, PEDRO P. (1996). *A Logística na Indústria Automóvel em Portugal: os casos da Fábrica da Renault de Setúbal e da AutoEuropa*. Tesis de Maestría en Investigación Operativa e Ingeniería de Sistemas, orientada por el Prof. Dr. José Carlos Marques Maia. Lisboa: Instituto Superior Técnico, Junio de 1996.

LOCKETT, ANDY Y WILD, ANDREW (2013). “Bringing History (Back) into the Resource-Based View”. *Business History*. Vol. 56, nº 3, 372-390.

LONDON ECONOMICS (2006). “Developments in car retailing and after-sales markets under Regulation nº 1400/2002” – *Volume I. Final report to EC DG Competition*. June 2006.

MARTÍN, JUAN MUÑOZ Y SÁNCHEZ, MARÍA ÁNGELES MONTORO (2007). “Enfoques teóricos para el estudio de la cooperación empresarial”. *Cuadernos de Estudios Empresariales*. Vol. 17, 141-163, Madrid.

NARVER, JOHN; SLATER, STANLEY Y MACLACHLAN, DOUGLAS (2004). “Responsive and Proactive Market Orientation and New Product Success”. *The Journal of Product Innovation Management*. Vol. 21, Issue 5, 334-347, September 2004.

NORILER, IDA LUCIANA MARTINS Y ANDRADE, ARNALDO ROSA DE (2006). “A Gestão Estratégica e a Teoria dos Recursos e Capacidades no CRIEM – Centro de Referência em Incubação e empreendedorismo de Blumenau: a opinião das empresas incubadas”. *Gestão & Regionalidade*, nº 64, 67-77, Mayo – Agosto/2006, Universidade Municipal de São Caetano do Sul.

NUNNALLY, JUM C. Y BERNSTEIN, IRA H. (1994). *Psychometric Theory*. Third Ed., McGraw Hill Series in Psychology, McGraw Hill, New York.

PAN, GARY; PAN SHAN-LING Y LIM, CHU-YEONG (2015). “Examining how Firms Leverage IT to Achieve Firm Productivity: RBV and Dynamic Capabilities Perspectives”. *Information & Management*. Vol. 52, Issue 4, 401-412, Research Collection School Of Accountancy, Elsevier.

PEDRON, CRISTIANE DREBES Y CALDEIRA, MÁRIO (2008). “O CRM e as Capacidades Dinâmicas Organizacionais: um estudo de caso em uma empresa europeia”. *XXXII Encontro da ANPAD*. Río de Janeiro, 6 a 10 de Septiembre.

PÉREZ, MANUEL SÁNCHEZ Y LÓPEZ, CRISTINA SEGOVIA (2007). “La construcción de relaciones de valor en los canales de comercialización”. *Mediterráneo Económico – Colección Estudios Socioeconómicos: “Nuevos enfoques del marketing y la creación de valor*, nº 11, Abril, Fundación Cajamar, Almeria, España.

PESSALI, HUÁSCAR FIALHO Y FERNANDEZ, RAMÓN GARCÍA (2001). “Teoria dos Custos de Transação e Abordagens Evolucionistas: análise e perspectivas de um programa de pesquisa pluralista”. *Revista de Economia Política*. Vol. 21, nº 2 (82), 99-116, Abril-Junio, São Paulo, Brasil.

PORTER, MICHAEL E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. The Free Press, New York.

BIBLIOGRAFÍA

RODRIGUES, ANTÓNIO SÉRGIO (2011). “Assimetria de Informações e o Risco de Captura de Agência Reguladora”. *Revista ANTT (Agência Nacional de Transportes Terrestres)*. Vol. 3, nº 1, Mayo.

ROLDÁN, JOSÉ LUIS Y CEPEDA, GABRIEL (2015). “Pre-conference Workshop I – Modelos de Ecuaciones Estructurales basados en la Varianza: Partial Least Squares (PLS) para usuarios”. *Second International Symposium on Partial Least Squares Path Modeling*. 16-19 June, Seville, Spain.

ROLDÁN, JOSÉ LUIS Y SÁNCHEZ-FRANCO, MANUEL J. (2012). “Variance-Based Structural Equation Modeling: Guidelines for using Partial Least Squares in Information Systems Research”. En Mora, M., Gelman, O., Steenkamp, A. y Raisinghani, M.S. (Eds.), *Research Methodologies, Innovations and Philosophies in Software Systems Engineering and Information Systems*, Information Science Reference, EE.UU, 193-221.

SAMUELSON, PAUL A. Y NORDHAUS, WILLIAM D. (1999). *Economía*. 16ª Ed., McGraw-Hill.

SANTOS, JORGE LUIZ; KELM, MARTINHO LUÍS Y ABREU, ALINE FRANÇA (2001). “Um modelo de gestão por resultados segundo a Teoria da Agência – um resultado de caso: Banco do Estado de Santa Catarina S. A.”, *Revista de Administração*, São Paulo. Vol. 36, nº 3, 59-69, Julio/ Septiembre, Brasil.

SIEGER, PHILLIP; ZELLWEGER, THOMAS Y AQUINO, KARL F. (2013). “Turning Agents into Psychological Principals: Aligning Interests of Non-Owners” through Psychological Ownership”. *Journal of Management Studies*. Vol. 50, Issue 3, 361-388, May.

SIMCHI-LEVI, DAVID, KAMINSKY, PHILIP Y SIMCHI-LEVI, EDITH (2002). *Designing & Managing the Supply Chain – Concepts, Strategies and case Studies*. 2ª Ed., International Edition. McGraw-Hill.

STILIES, PHILIP Y TAYLOR, BERNARD (2001). *Boards at Work: how directors view their roles and responsibilities*. Oxford University Press.

TACARONTE, D. VERANO; GONZÁLEZ, S. MELIÁN Y FALCÓN, J. M. GARCÍA (2006). “Retribución Variable para Equipos de Ventas: ¿es la Teoría de Costes de Transacción un marco válido para diseñar sistemas de incentivos eficaces?” *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 12, nº 2, 35-54, Vigo, España.

TAULET, AMPARO CERVERA (2004). Orientación al Mercado y Administración Pública Local: Determinación de un Modelo Teórico y de Medición. *Revista Internacional de Marketing Público y No Lucrativo*, Vol. 1, nº1, 53-72, junio.

TEECE, DAVID J.; PISANO, GARY Y SHUEN, GARY (1997). “Dynamic Capabilities and Strategic Management”. *Strategic Management Journal*. Vol. 18:7, 509-633, August, John Wiley & Sons, Ltd.

TONGUE, ANDREW Y WHITEMAN, JOHN (2006). “Developments in car retailing and after-sales markets under Regulation 1400/2002: ICDP’s assessment of the London Economics report for DG-Competition”. *ICDP Management Briefing 41*, Solihull, UK.

VIJANDE, MARÍA LETICIA SANTOS; CASIELLES, RODOLFO VÁZQUEZ; GONZÁLEZ, LUIS IGNACIO ALVAREZ (2002). “La Orientación al Mercado como Fuente de Ventajas Competitivas: Antecedentes Asociados al Equipo Directivo y la Estructura Organizativa en las Empresas Industriales”. *Revista Asturiana de Economía*. Nº 25, 215-244.

YEPES, JOSÉ ANDRÉS LÓPEZ Y SÁNCHEZ, RAMÓN SABATER (2000). *Documentos de trabajo*. Universidad de Murcia. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales.

WANG, CATHERINE L. Y AHMED PERVAIZ K. (2007). “Dynamic Capabilities: A Review and Research Agenda”. *International Journal of Management Reviews*. Vol. 9, Issue 1, 31-51, March.

WILLIAMS, LARRY J., VANDENBERG, ROBERT J. Y EDWARDS, JEFFREY R. (2009). Structural Equation Modeling in Management Research: a Guide for Improved Analysis. *The Academy of Management Annals*. Vol. 3, nº 1, 543-604.

WILLIAMSON, OLIVER E. (2008). “Outsourcing: Transaction Cost Economics and Supply Chain Management”. *Journal of Supply Chain Management*. Vol. 44, nº 2, 5-16, April, Wiley-Blackwell.

WILLIAMSON, OLIVER E. (2002). “The Theory of the Firm as Governance Structure: from Choice to Contract”. *Journal of Economic Perspectives*. Vol. 16, Issue 3, American Economic Association Publications, 171-195, American Economic Association, U.S.A.

WILLIAMSON, OLIVER E. (1998). “Transaction Cost Economics: how it works; where it is headed”. *De Economist*. Vol. 146, nº 1, 23-58, Springer, Netherlands.

WU, QIANG; HE, QILE Y DUAN, YANQING (2013). “Explicating Dynamic Capabilities for Corporate Sustainability”. *EuroMed Journal of Business*. Vol. 8, Issue 5, 255-272, Emerald Group Publishing Limited.

YU, BILLY TAT WAI Y TO, WAI MING (2011). “The Importance of Input Control Performance under the Agency Theory Framework”. *The International Journal of Human Resource Management*. Vol. 22, nº 14, 2874-2891, August.