

Capítulo 5. Relaciones comerciales: la garantía de la calidad

Introducción.....	2
1. La gestión empresarial de la calidad	2
1.1. Los tres grandes problemas de la calidad	2
1.2. La importancia de la calidad estandarizada	3
1.3. La gestión de la calidad para los distintos atributos de los productos	4
2. La garantía de la calidad en transacciones no repetitivas.....	6
2.1. El problema de los coches usados.....	7
2.2. La solución del problema en el mercado	8
3. La garantía de la calidad en transacciones repetitivas.....	9
3.1. Las cuasi-rentas como salvaguardia fundamental de la calidad	9
3.2. Análisis formal de la reputación comercial	10
3.3. La relación comercial como un juego repetitivo.....	14
3.3.1. Contratación repetitiva entre las mismas partes	14
3.3.2. El problema del último período	14
3.3.3. Contratación repetitiva por el agente	15
3.3.4. Incentivos en la producción de reputación ajena	15
4. Estrategias para generar cuasi-rentas de salvaguardia.....	18
4.1. Venta a precio inferior a la calidad del producto	18
4.2. Inversiones publicitarias	19
4.3. Diversificación coherente con la calidad	20
4.4. Producción de salvaguardias por distribuidores	21
5. La contratación explícita de la calidad mediante garantías	22
5.1. Problemas que originan las garantías.....	22
5.2. Estructura eficiente de las garantías.....	23
6. La producción de información por el cliente.....	23
7. La sustitución entre salvaguardias comerciales: la venta “en bloque”	25
8. Caso de discusión y análisis: Evolución comparada de Zara y Benetton.....	26

Introducción

Entenderemos como relación comercial la que existe entre proveedores y clientes de todo tipo de bienes y servicios. En los términos del capítulo #3, el cliente suele actuar en la relación comercial como “principal”, mientras que el proveedor, ya sea fabricante y/o simplemente vendedor, lo hace como “agente”, por ser el que se compromete a proporcionar al principal un producto o servicio, la llamada “prestación característica” del contrato¹. El conflicto entre proveedor y cliente se manifiesta generalmente en el suministro de una calidad inferior a la prometida, si bien la calidad puede referirse a variables muy diversas, relativas a la naturaleza física del producto, el plazo de entrega, o su duración, entre otras. Este capítulo se centra precisamente en el problema de cómo proveedor y cliente aseguran un determinado nivel de calidad, problema que constituye el núcleo de la mayoría de las relaciones comerciales.

1. La gestión empresarial de la calidad

Antes de tratar este problema de cómo salvaguardar la calidad, conviene examinar el contexto más amplio en que este problema se plantea, contexto que viene definido por su dimensión organizativa o empresarial. Esto nos permitirá destacar, sobre todo, las simplificaciones en que incurriremos más adelante, al suponer que son individuos quienes deciden el nivel de calidad y que, además, son capaces de conocerlo perfectamente.

1.1. Los tres grandes problemas de la calidad

La política de una empresa respecto a la calidad comprende al menos tres elementos principales, asociados a su definición, su control y su salvaguardia.

- a) *Definición.* En primer lugar, el proveedor ha de definir un nivel de calidad estándar, no necesariamente alto, pero sí homogéneo. Para ser eficaz, esta definición requiere una comprensión exhaustiva de los atributos del producto, fundamentalmente desde el punto de vista del cliente más que desde el punto de vista técnico. En este terreno, la investigación de mercados provee la información necesaria para conocer cuáles son las cualidades que valoran los clientes, examinar cómo se sitúa el producto respecto a ellas y establecer los niveles que han de lograrse en el futuro. Conviene señalar que no

¹ El cliente puede también defraudar al proveedor, sobre todo incumpliendo su obligación de pago. No obstante, cuando existe pago aplazado, conviene entender que a la relación comercial se ha superpuesto una relación de crédito, a cuyo análisis se dedica el capítulo #8. En estos casos, una de las protecciones típicas del contrato consiste en hacer que la entrega del bien o la provisión de servicios que de él se derivan sean simultáneas a su pago.

existe una correspondencia directa entre elaborar productos de alta calidad y obtener una rentabilidad elevada. Dicha correspondencia sólo puede darse si existe suficiente demanda de productos de alta calidad al precio que hace rentable su producción. En otras palabras, el objetivo del proveedor no es maximizar la calidad, sino, en general, cumplir un objetivo de calidad estándar. Además, el proveedor ha de preocuparse porque exista consistencia entre la calidad de su producto y las expectativas del cliente. Estas expectativas se definen tanto por las comunicaciones del propio proveedor como por el conocimiento de productos ya consumidos por él o por terceros.

- b) *Control.* En segundo lugar, el proveedor ha de controlar dicho nivel de calidad mediante el “control de calidad” entendido en sentido estricto, técnico o físico, y adaptando su organización hacia la calidad. El control de calidad engloba toda una variedad de pruebas y muestreos, en el caso de los bienes, y de inspecciones y encuestas de satisfacción de la clientela, en el caso de los servicios. Las técnicas estadísticas permiten definir políticas que garantizan la eficacia de estos controles de calidad. Estos controles sirven de poco, no obstante, si la organización de la empresa no se estructura de acuerdo con objetivos de calidad. Cabe destacar en este terreno que en los últimos años se han puesto de moda en el mundo empresarial las estrategias de “calidad total” o “cero defectos”, en las que se dedican grandes cantidades de recursos para lograr objetivos de calidad muy ambiciosos y transmitir a la plantilla la importancia de la calidad como arma competitiva.
- c) *Salvaguardia.* Por último, el proveedor ha de preocuparse por salvaguardar el nivel de calidad elegido. Esta salvaguardia ha de ser eficaz, obligando al propio proveedor a cumplir su promesa, y, además, ha de ser suficiente para convencer a los clientes de que recibirán, al menos, el nivel prometido. En este terreno, el proveedor ha de aplicar un conjunto coherente de políticas, pues gran número de decisiones afectan constantemente al capital reputacional de la empresa y, por tanto, a las salvaguardias que ofrece como garantía de la calidad de sus productos. El fabricante ha de decidir a menudo si un defecto de un lote determinado justifica o no que éste se deseche y no se ponga a la venta. Igualmente, ha de decidir si una avería cumple o no las condiciones de su garantía explícita. O si detecta, años después de la venta, que una serie de productos incorpora un componente defectuoso, debe decidir si llamar o no a los clientes para arreglar dicha pieza. El proveedor debe también resolver con eficacia las crisis que puedan presentarse en relación con la calidad. Se recogen más adelante dos historias muy desiguales en este terreno (las de los productos “Perrier” y “Tylenol”).

1.2. La importancia de la calidad estandarizada

La estandarización de la calidad ha sido un avance fundamental a finales del siglo XIX y en el siglo XX, al abaratar las transacciones y favorecer enormemente la especialización productiva. En su desarrollo histórico pueden distinguirse dos fases fundamentales.

- En un primer momento, el objetivo de calidad uniforme se aplica tan sólo en el sector industrial, anteriormente caracterizado por las variaciones de calidad propias de la producción artesanal. Aunque se producen avances importantes en esta dirección desde los inicios de la revolución industrial, es sólo hacia el final del siglo XIX cuando se extiende la idea de utilizar piezas o componentes intercambiables, permitiendo así una mayor especialización de los procesos productivos.

- En segundo lugar, desde los años cincuenta del siglo XX se empiezan a aplicar los mismos conceptos a la prestación de servicios. Para mostrar el valor añadido que proporciona la uniformidad de la calidad en los servicios baste mencionar el ejemplo de los servicios de correos: seguramente es preferible en términos de calidad un correo que tarde exactamente tres días en hacer llegar una carta, sin desviarse nunca de esa cifra, que otro correo que, en promedio, tarde dos días, pero con variaciones aleatorias entre uno y siete días y con una gran varianza. El primero es un servicio lento pero fiable, mientras que difícilmente podremos confiar en el segundo cuando necesitemos precisión en el tiempo de entrega, pese a ser mayor su rapidez media. Las empresas pioneras en la gestión industrial de la calidad de los servicios fueron los restaurantes “McDonald’s” y los hoteles “Holiday Inn”, cuyo objetivo fue desde un principio el de proporcionar servicios estandarizados en todos sus establecimientos. (De hecho, la gestión de la variedad del producto es muy compleja, como revela el caso de McDonald’s: sus hamburguesas han sido cuidadosamente estandarizadas en muchas dimensiones, como los métodos de fabricación y el diseño de los restaurantes, pero su comida se adapta a los gustos locales, vendiendo, por ejemplo, “fajitas” en Méjico y *teriyaki* en Japón). La dispersión de los establecimientos productivos y el carácter esencialmente perecedero e intangible del producto dificultan el control efectivo de la calidad en los servicios. Este es uno de los motivos por los que las organizaciones dedicadas a su prestación han de adoptar estructuras organizativas como las franquicias, que son capaces de resolver eficazmente estas dificultades.

1.3. La gestión de la calidad para los distintos atributos de los productos

El conflicto potencial respecto a la calidad aumenta y, consiguientemente, las partes han de incurrir en costes de salvaguardia más elevados cuando se trata de servicios o de bienes de consumo duradero. El motivo es que los problemas relacionados con la calidad son más graves cuanto menor es el nivel de calidad detectable antes de la compra y cuanto más largo es el período de recompra. En el caso de los servicios el problema se agrava por ser para ellos imposible la prueba o análisis previo a la adquisición: no podemos “probar” un corte de pelo o un espectáculo. En cuanto a los bienes, hay que tener en cuenta que el cliente los adquiere para la provisión más o menos posterior de servicios. La promesa del proveedor se refiere frecuentemente, de modo explícito o implícito, a estos servicios posteriores a la compra. Este aspecto es fundamental cuando se trata de artículos de consumo duradero, adquiridos para proporcionar servicios a largo plazo, como ocurre con los automóviles, las viviendas o los electrodomésticos. En general, cuanto más se prolongue en el tiempo la vida útil esperada del producto, mayores son las posibilidades de comportamiento oportunista por parte del fabricante o proveedor y más difícil se torna evaluar algunas dimensiones de la calidad, como la durabilidad del producto, pues ha de esperarse mucho tiempo para conocerla.

Teniendo en cuenta estas propiedades, una tipología muy extendida para analizar los distintos problemas que se plantean en cuanto a la salvaguardia de la calidad es la que, atendiendo a la capacidad del cliente para evaluar la calidad, distingue entre bienes de “búsqueda”, “experiencia” y “confianza”²:

- a) Los *bienes de búsqueda* son aquéllos en los que la calidad puede ser conocida antes de su compra o consumo, siempre que se dediquen recursos a buscar o producir

² Los conceptos de bienes de búsqueda y experiencia fueron formulados por Nelson (1970); el de bienes de confianza, por Darby y Karni (1973).

información. Un ejemplo son los diversos productos financieros y de seguros. En estos casos, la política de la empresa ha de preocuparse por reducir el coste de información del cliente potencial. No obstante, al educar al cliente potencial, se pueden beneficiar los competidores (véase más adelante la Aplicación 5.3, donde se analiza el caso de las “supercuentas”).

- b) En los *bienes de experiencia* el consumidor sólo puede conocer la calidad después del consumo. Los ejemplos son abundantes e incluyen desde la comida de un restaurante a los cosméticos. Entran también en esta categoría los bienes de consumo duradero, como frigoríficos y automóviles, que poseen en la durabilidad una de sus dimensiones esenciales de calidad, y sólo se la puede conocer tras consumir el bien en cuestión. En todos estos casos, el objetivo de la labor comercial de la empresa es obligarse a sí misma a cumplir y convencer al cliente de que la calidad es elevada.
- c) En los *bienes de confianza* la calidad sólo se conoce a muy a largo plazo o incluso, en el límite, nunca llega a conocerse. Son ejemplos típicos la reparación de un automóvil o una intervención quirúrgica (si, como a veces ocurre, se aconseja al cliente una operación innecesaria, esta deficiente calidad de servicio puede no conocerse nunca). En estos casos, el convencimiento del cliente es aun más importante que en los bienes de experiencia. Para solventar la asimetría de información, se construyen estructuras organizativas que ganan economías de escala en términos de reputación y de control de la calidad (fundamentalmente, redes de establecimientos en régimen de franquicia, como McDonald’s). Otras veces la solución pasa por cambiar la forma de venta del producto cuya calidad presenta una evaluación problemática, de manera tal que el proveedor interiorice las variaciones de su calidad. Una muestra típica de esta política consiste en vender un bien junto con una cantidad fija de los servicios que lo hacen posible y cuya calidad es de difícil medida (como es la reparación, por ejemplo).

Cuadro 5.1. Problemas que plantea la calidad respecto a distintos tipos de bienes

	<i>Conocimiento de la calidad</i>	<i>Problemas típicos</i>	<i>Funciones de la publicidad</i>
Bienes de búsqueda Ej.: supercuentas	Anterior al consumo, tras dedicar recursos a buscar o producir información	<ul style="list-style-type: none"> • Abaratar el coste de información del cliente potencial • Al educarlo, se pueden beneficiar los competidores 	Informar sobre: <ul style="list-style-type: none"> • disponibilidad • precio • calidad del producto
Bienes de experiencia Ejs.: cosméticos, frigorífico, automóvil	Después del consumo	Convencer al cliente de que la calidad es elevada	Señalar que la calidad es suficientemente alta para motivar la compra repetida
Bienes de confianza Ejs.: reparación de un automóvil o intervención quirúrgica	Muy a largo plazo o, en el límite, nunca	Ídem, pero más acusado	<ul style="list-style-type: none"> • Ídem • Énfasis en el largo plazo
		Otras posibilidades: <ul style="list-style-type: none"> • Estructuras que ganan economías de escala en reputación y control de calidad (franquicias) • Eliminar el producto problemático: p. ej. uniendo a un bien los servicios a él asociados (reparación) 	

Fuente: Elaborado a partir de Rubin (1990, pp. 151-153).

Profundizando nuestro análisis, podemos apreciar que estas tres categorías de búsqueda, experiencia y confianza, solo constituyen referencias abstractas. En realidad, casi todos los bienes presentan en algunos de sus atributos características propias de cada uno de esas tres categorías ideales. Observemos este problema de las diferencias por atributos en los ejemplos

anteriores. En el caso de los cosméticos, por ejemplo, algunos de sus atributos, como el olor o el envase son bienes de búsqueda, mientras que sus efectos reales pueden considerarse de confianza. Del mismo modo, los servicios médicos tienen atributos fácilmente reconocibles, como la comodidad de las instalaciones o la amabilidad del personal, que pueden considerarse respectivamente bienes de búsqueda y de experiencia. Además, ni siquiera está claro que podamos atribuir mayor importancia a alguna de estas dimensiones sin atender primero a la valoración real que el consumidor hace de ellas, tal y como lo manifiesta por sus decisiones de compra³. El Cuadro 5.2 adjunto ilustra este problema presentando diversos atributos de varios bienes y servicios.

Cuadro 5.2. La naturaleza informativa de los atributos de los productos

<i>Bienes o servicios</i>	<i>Atributos de "búsqueda"</i>	<i>Atributos de "experiencia"</i>	<i>Atributos de "confianza"</i>
Curso de dirección de empresas	Contenido del programa del curso, profesorado	Contenido y dificultad de comprensión de las clases	Utilidad del curso en la experiencia laboral futura
Café descafeinado	Disponibilidad, horario, ubicación, decoración	Sabor, temperatura, limpieza, rapidez, amabilidad	Contenido real de cafeína
Lavadora	Aspecto externo, potencia, variedad de programas, ruido	Fiabilidad mecánica, ruido tras años de uso	Consumos reales de agua y electricidad
Corte de pelo	Tiempo de espera probable, horario, ubicación	Estética, conversación, tiempo efectivo en espera	Contagio de enfermedades
Vivienda	Ubicación, distribución	Solidez, vicios ocultos, aluminosis	Cancerígenos en la construcción (p. ej., amianto)
Cachorro de <i>border collie</i>	<i>Pedigree</i> , estética actual	Estética futura, carácter, valor como reproductor	Vacunaciones anteriores a la compra

2. La garantía de la calidad en transacciones no repetitivas

Sea cual sea el tipo de producto o servicio, la causa de los problemas asociados a la relación comercial reside en la asimetría informativa que existe entre las partes: generalmente, uno de los contratantes, casi siempre el vendedor⁴, sabe, en principio, más acerca del objeto del intercambio de lo que saben los otros contratantes. Por este motivo, para

³ De hecho, este tipo de análisis ha tendido a realizarse en términos de atributos, y no de bienes, desde las revisiones llevadas a cabo por el propio Nelson (1978, 1980) y por Wilde (1980).

⁴ Una excepción son los mercados de seguros, en los que el comprador es a menudo la parte mejor informada acerca de la probabilidad de ocurrencia del evento que desea asegurar.

hacer posible la contratación, las partes han de dedicar recursos a salvaguardar el intercambio, produciendo por una u otra vía información adicional que, o bien les sitúe en un plano de igualdad, o bien les asegure que la asimetría informativa no va a emplearse de forma oportunista.

En general, suelen distinguirse hasta cuatro tipos de problemas, atendiendo, por un lado, a si la calidad está dada o, por el contrario, el proveedor ha de tomar o no una decisión sobre ella; y, por otro lado, a si se trata de una transacción única o, en cambio, es probable que se repita⁵. Nosotros prestaremos atención tan sólo a dos de estos cuatro casos. Primero, analizaremos como introducción el caso más simple, aquel en el que la calidad está dada y la transacción es única (“el problema de los coches usados”, objeto del apartado siguiente). A continuación, nos centraremos en el caso más importante, que es el de calidad variable en un contexto de transacciones repetidas. El motivo de que este último sea el caso más relevante es que la repetición es la pieza esencial de la salvaguardia de la calidad, como también lo es de otros muchos problemas contractuales.

2.1. El problema de los coches usados

Examinaremos primero el problema en que la calidad no varía y sólo hay una transacción; y lo haremos mediante un ejemplo típico⁶. Se dice que un coche recién matriculado pierde en torno al diez por ciento de su valor (impuestos aparte) por el simple hecho de ser un coche “usado”. Esta depreciación no es producto sólo de que ya no es posible estrenarlo, sino de que, si el coche se pone a la venta, los potenciales compradores desconfían de que tenga algún vicio oculto, de que sea un “cacharro”. El problema es más general y no afecta sólo a los coches recién estrenados. Supongamos que una persona quiere vender un coche viejo, digamos un Golf GTI del año 1997. El comprador sabe que el auto se encuentra en buen estado, por lo que su valor es de 3.500 euros, aunque el vendedor, harto de su color violeta y recién ascendido a *Brand Manager*, estaría dispuesto a venderlo por 3.000. Existe, por tanto, una ganancia potencial de 500 euros si el coche pasa a otras manos, ganancia que se reparte entre vendedor y comprador en función del precio que eventualmente acuerden.

Sin embargo, es difícil que el coche pueda venderse sin incurrir en algunos costes adicionales. Suponga, por ejemplo, que en el país existen tantos Golf GTI de 1997 en buen como en mal estado y que, si bien los primeros valen 3.500, los segundos sólo valen 1.500 euros. En estas condiciones, el precio de mercado del bien “Golf GTI del 97” sería inferior al valor medio de los coches en existencia (2.500 euros) porque los coches malos tenderían a expulsar del mercado a los buenos⁷. Si, por ejemplo, el precio fuese igual al valor medio de 2.500 euros, los propietarios de coches malos tenderían a venderlos, pues los venderían a un precio superior a su valor, al contrario que los propietarios de los coches buenos que, a ese precio, inferior a su valor, no ofrecerían los suyos en venta. Consiguientemente, el precio tendería a ir bajando hasta los 1.500 euros que valen los coches en mal estado, hasta que, al final, estos últimos serían los únicos a la venta. La razón que da lugar a esta situación es la existencia de asimetría informativa entre compradores y vendedores.

⁵ Véase Tirole (1988, pp. 106-126) para una introducción a estos cuatro tipos de problemas característicos de la garantía de la calidad.

⁶ El primer análisis de este problema fue el objeto de un artículo pionero de Akerlof (1970).

⁷ Siempre que los sujetos económicos no puedan elegir si actúan como vendedores o como compradores, según muestra Kim (1985).

2.2. La solución del problema en el mercado

En muchos casos, la solución del problema pasa por dedicar recursos a producir información sobre la calidad de los productos, de manera que puedan distinguirse ambos tipos de coches, vendiéndose entonces cada tipo a un precio acorde con su valor. Para ello, o se contrata entre personas informadas (a), o bien los compradores examinan los coches (b), o bien los vendedores garantizan de algún modo la calidad (c). En las dos últimas posibilidades, se habrá producido información sobre su calidad, de modo que desaparece la asimetría preexistente, o al menos una buena parte de ella. Analicemos cómo se desarrollan estos tres tipos de soluciones en la práctica:

- a) Observamos, por un lado, que las partes a menudo utilizan su conocimiento previo para facilitar la transacción: muchos coches usados se venden entre personas conocidas, lo que permite utilizar información sobre el uso que se ha dado al vehículo.
- b) Cuando el vendedor es un desconocido, el comprador evalúa la calidad del vehículo. Para ello, casi siempre prueba el automóvil. Esta prueba suele tener como finalidad comprobar su estado, al contrario que la prueba de un coche nuevo, cuyo objetivo suele estar más relacionado con comprobar en qué medida se ajusta a las preferencias del cliente. A menudo, los compradores de coches usados se hacen acompañar por un amigo más experto en el asunto. Asimismo, suelen llevar el automóvil a un taller, para que lo examine un profesional y así descartar posibles defectos ocultos.
- c) Por último, los vendedores profesionales están en buenas condiciones para ofrecer diversos tipos de garantías, que permiten reducir los costes de supervisión que abona el comprador⁸. Es frecuente, en este sentido, que las empresas dedicadas a vender coches usados o “de ocasión” ofrezcan garantía de reparación. Por ejemplo, la venta de coches usados en los Estados Unidos cambió radicalmente con la aparición de cadenas de “supertiendas”, como “Carmax”, que aportan una mayor salvaguardia en términos de reputación y también una mayor variedad de elección. Estas empresas operan desde tiendas gigantescas, en cada una de las cuales hay entre 500 y 1.500 coches a la venta. Los vendedores no regatean el precio y los clientes no necesitan apenas inspeccionarlos, pues la tienda les ofrece mayor garantía y confianza que los vendedores tradicionales⁹.

Los estudios empíricos corroboran estas apreciaciones. Así, por ejemplo, Lacko (1986) encuentra que los coches de más de siete años comprados a amigos y conocidos o a vendedores profesionales están en mejores condiciones mecánicas y necesitan menos reparaciones que los adquiridos de particulares a través de anuncios.

¿Fallos del mercado u oportunidades empresariales?

Este tipo de problema es mucho más general de lo que puede sugerir el ejemplo. Por ello, su solución ocupa una cantidad muy notable de recursos productivos, incluyendo sectores enteros de actividad, que se dedican esencialmente a producir información sobre la calidad. Ciertamente, muchas de estas soluciones funcionan sobre la base de modificar los supuestos de partida del análisis. En especial, las garantías que aportan las empresas exceden el ámbito estricto de esta sección, pues las empresas entran en transacciones de forma repetida. Una

⁸ Para un tratamiento más general de las posibilidades de divulgación por la parte mejor informada, véase Carlton y Perloff (1994, pp. 562-65).

⁹ Véase “Used Cars: Detroit Discovers the Consumer” (*The Economist*, 17 de febrero, 1996, p. 63). Visita www.carmax.com y examina las garantías que proporciona.

vez más se pone así de relieve cómo la empresa viene a ser la principal solución a los “fallos” informativos del mercado.

En esa medida, resulta equívoco presentar este problema de asimetría informativa como un fallo del “mercado”¹⁰, sin precisar antes que, al hacerlo, se está equiparando al mercado con la visión del sistema de precios propia de la economía neoclásica. Se está, pues, marginando el hecho de que el propio mercado — entendido como realidad institucional— provee los incentivos adecuados para que las partes dediquen recursos eficientemente y para que surjan especialistas en solventar el problema informativo y hacer posibles las transacciones. Por ello, sólo cabría hablar con propiedad de “fallo” si los incentivos para resolver el problema fuesen insuficientes. Sería éste el caso si, por ejemplo, pese a ser el beneficio potencial de 500 y el coste de producir la información de, digamos, 100 euros, no se produjese la información ni, por tanto, tuviera lugar el intercambio. Sin embargo, el supuesto fallo constituye en realidad una oportunidad productiva, cuyo aprovechamiento proporciona beneficios a quien desarrolla tecnologías capaces de resolver o, al menos, atenuar los problemas asociados al caso en cuestión. En otras palabras, no hemos de ver a la información como un dato inamovible, sino como un recurso. Como todos los recursos, es escaso pero se puede y suele producir en el mercado.

3. La garantía de la calidad en transacciones repetitivas

La repetición de las transacciones facilita enormemente el funcionamiento de contratos implícitos, que son aquéllos cuyo cumplimiento no es exigible judicialmente. En ellos, el interés de las partes en cumplir suele basarse en los beneficios que esperan obtener en intercambios futuros. En las relaciones comerciales, la salvaguardia de la calidad por el proveedor se efectúa, en gran medida, mediante estos contratos implícitos.

3.1. Las cuasi-rentas como salvaguardia fundamental de la calidad

Para iniciar el examen de cómo funciona esta contratación implícita, volvamos por un momento a nuestro ejemplo del pintor, para cuya renovación vamos a emplear aquí números ligeramente distintos (Cuadro 5.3). El cliente sigue teniendo dos posibilidades: contratar al pintor o pintar la casa él mismo. Supondremos que si la pinta por sí mismo no experimenta ganancia ni pérdida. En cambio, si la contrata con el pintor, gana 25 si éste cumple y pierde 15 si no cumple. Por su parte, el pintor gana 25 ó 30 unidades según pinte bien o mal, respectivamente.

¹⁰ Como tal fallo, puede ser formulado en términos de efectos externos: bajo condiciones de asimetría informativa, todo vendedor de coches de buena calidad los vende al precio correspondiente al promedio de calidades, con lo cual eleva la calidad promedio sin capturar más que una parte mínima del beneficio que proporciona, pues ha de compartirlo con los demás vendedores.

Cuadro 5.3. La contratación con un pintor que percibe cuasi-rentas

<i>Calidad del trabajo</i>	<i>Utilidad bruta para el cliente</i>	<i>Utilidad neta si precio = 75</i>	<i>Coste para el pintor</i>	<i>Ganancia neta del pintor si precio = 75</i>	<i>Excedente total</i>
buena	100	25	50	25	50
mala	60	-15	45	30	15
Pérdida residual					35

En estas condiciones, el pintor sale ganando si incumple el contrato ya que su beneficio cuando pinta mal es de 30 unidades, superior al que obtiene cuando pinta bien, que es sólo de 25. Por esta razón, si el cliente anticipa correctamente esta posibilidad, la transacción no tendrá lugar, a menos que sea salvaguardada eficazmente. Una posible salvaguardia consiste en que la transacción sea repetitiva. En este caso, la decisión del pintor puede tener consecuencias sobre sus futuras posibilidades de contratación, que en general disminuirán tras el incumplimiento del contrato. Como consecuencia, el pintor ha de ponderar el aumento que experimentan sus ganancias actuales si incumple el contrato ($5 = 30 - 25$) frente al descenso de ganancias futuras que generará tal incumplimiento. En este ejemplo, el pintor estaría percibiendo un flujo de cuasi-rentas de un importe igual a 25 unidades por transacción (precio - coste de oportunidad = $75 - 50$), cuya continuidad podría ponerse en peligro al incumplir el acuerdo.

En general, para que este tipo de contratación implícita sea efectiva, es preciso crear un compromiso creíble, de tal modo que al agente —en este caso, el fabricante o vendedor— no le sea rentable incumplir. Para conseguir este efecto, dicho agente ha de percibir un flujo de cuasi-rentas que le incentive a cumplir sus obligaciones¹¹. Para que así ocurra, deben darse varias condiciones:

- El precio de venta que perciba el agente ha de ser mayor que el coste marginal o de oportunidad, para así generar una cuasi-renta. De este modo, el fabricante o vendedor obtiene ingresos por encima de sus costes evitables y la posibilidad de perder ese beneficio puede incentivarle a cumplir sus contratos¹².
- El valor esperado de las cuasi-rentas originadas por la diferencia entre el precio y dicho coste de oportunidad ha de ser, además, suficiente para desanimar el incumplimiento.
- Por último, los clientes han de conocer los incentivos del proveedor, para así confiar en él. Por este motivo, conviene que las cuasi-rentas sean visibles y por esto es hacer precisa una estrategia explícita de comunicación.

3.2. Análisis formal de la reputación comercial

Examinaremos ahora de manera más formal el mecanismo de reputación que garantiza la calidad en un contexto de asimetría informativa. Para ello, partiremos de una situación muy

¹¹ Conviene reiterar que entendemos como “cuasi-rentas” la parte de la retribución de un factor productivo que excede el mínimo necesario para impedir que abandone su actividad actual: por ejemplo, para que un trabajador renuncie a su empleo y busque trabajo en otra empresa. En cambio, una “renta” es el exceso de remuneración sobre el mínimo necesario para incentivar a que un recurso entre o se dedique a una actividad. La distinción tiene más trascendencia a efectos de valorar la situación desde el punto de vista de la política de la competencia que a los de entender los incentivos privados que genera.

¹² Observe que el hecho de que el producto se venda a un precio superior a su coste marginal es compatible con que la empresa que lo vende esté en competencia: basta, por ejemplo, que se empleen recursos fijos con un coste de oportunidad nulo en el rango de producción relevante.

sencilla, pero típica, en la que el productor puede elegir el nivel de calidad y las transacciones son repetidas¹³. Supongamos que cada empresa vende en cada período una sola unidad de producto o servicios de una cierta calidad, q , con un coste creciente con el nivel de calidad, dado por una función $c(q)$ tal que $c'(q) \geq 0$ y $c''(q) > 0$, y que proporciona al comprador una utilidad creciente con la calidad del servicio.

Puesto que deseamos contemplar qué ocurre cuando el proveedor sabe más que el cliente acerca de la calidad del servicio, supondremos también que los clientes son incapaces de identificar plenamente la calidad del servicio antes de adquirirlo, aunque sí son capaces de identificar perfectamente la calidad después del consumo. Concretamente, antes de adquirir el servicio saben identificar su calidad hasta un cierto nivel q_0 , pero ignoran si dicha calidad es o no superior a q_0 . Por lo tanto, sólo aprenden en el momento $t+1$ cuál ha sido la calidad del servicio adquirido en el período precedente, t .

Sobre esta base, podemos caracterizar una situación de equilibrio mediante dos conjuntos de supuestos, relativos a, por un lado, el proceso de formación de expectativas por parte de los compradores (a), y, por otro lado, la estrategia comercial que siguen las empresas en cuanto a la calidad de sus productos (b):

- a) Supondremos, en concreto, que los clientes toman sus decisiones basándose en la reputación de las empresas y que forman sus expectativas de acuerdo con la calidad previa de cada empresa. En concreto, en un período genérico t esperan recibir de cada empresa una calidad igual a la proporcionada por esa misma empresa en el período precedente, $t-1$ ¹⁴.
- b) Por su parte, cada empresa elige libremente el nivel de calidad de su producto y, consiguientemente, desarrolla una reputación asociada a ese nivel de calidad.

Para que estemos en una situación de equilibrio, las empresas han de tener interés en mantener su reputación, no engañando a sus clientes. Para que esto suceda, tiene que cumplirse la condición de que el valor de las cuasi-rentas asociadas a su reputación (incluidas las percibidas en el período actual) exceda el beneficio que podría obtener mediante una conducta oportunista que será beneficiosa en un solo período, dada la conducta que suponemos a los clientes. En términos algebraicos, se tiene, pues¹⁵:

$$[p(q) - c(q)] \frac{1+r}{r} \geq p(q) - c(q_0) \quad [1]$$

donde r representa el tipo de interés relevante por período de compra. Si operamos, de esta expresión obtenemos que el precio de venta de un servicio de una cierta calidad q ha de ser superior a un cierto nivel mínimo, que, viene dado por:

$$p(q) \geq c(q) + r [c(q) - c(q_0)] \quad [2]$$

Por otro lado, en el equilibrio competitivo no ha de haber incentivos para la entrada en el mercado a ningún nivel de calidad genérico q , por lo cual, si p_e representa el precio de entrada, se ha de cumplir la condición siguiente:

¹³ El modelo, desarrollado por Shapiro (1983), es una versión estilizada del de Klein y Leffler (1981).

¹⁴ La introducción de otras hipótesis acerca de la formación de estas expectativas no modifica sustancialmente los resultados. Véase Shapiro (1983, pp. 671-673).

¹⁵ El valor actual de las cuasi-rentas anuales es igual al de una renta prepagable de cuota $[p(q) - c(q)]$, pues, cuando el proveedor cumple, percibe no sólo las cuasi-rentas de períodos futuros sino también la del período actual. De ahí que el valor de la renta de infinitos términos que resulta al dividir dicha cuota por r , se haya de multiplicar por $(1+r)$.

$$p_e - c(q) + \frac{p(q) - c(q)}{r} \leq 0 \quad [3]$$

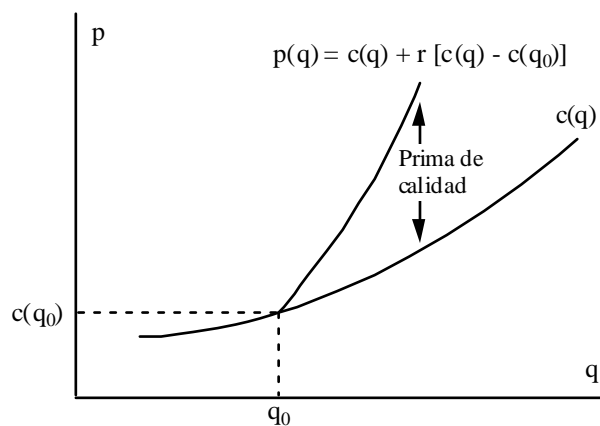
Este hipotético producto entrante carece de reputación, por lo que es lógico que su precio de venta sea igual a $c(q_0)$. El motivo es doble. Por un lado, no serviría de nada que fuese menor, pues los consumidores están dispuestos a pagar un precio $c(q_0)$, puesto que se les supone capaces de identificar el nivel de calidad q_0 . Por otro lado, no puede ser superior a $c(q_0)$, puesto que, de lo contrario, este precio más alto incentivaría la entrada de multitud de productores que ganarían un beneficio anormal proporcionando la calidad mínima. Esto nos permite sustituir p_e por $c(q_0)$ en [3]. Despejando $p(q)$, se obtiene entonces que, para una calidad q , el precio nunca será superior a un cierto mínimo, con objeto de no animar la entrada:

$$p(q) \leq c(q) + r [c(q) - c(q_0)] \quad [4]$$

Teniendo en cuenta las desigualdades [2] y [4] simultáneamente, el precio de un servicio de calidad q es a la vez el precio mínimo que incentiva a mantener la calidad de los proveedores actuales y el precio máximo al que los entrantes potenciales no tienen interés en entrar:

$$p(q) = c(q) + r[c(q) - c(q_0)] \quad [5]$$

Figura 5.1. La oferta de servicios en función de su calidad



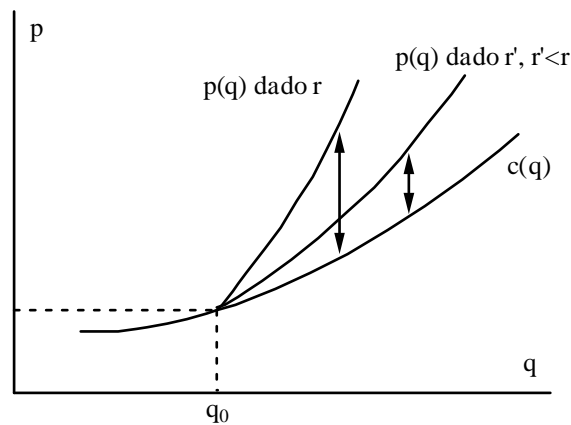
Fuente: Shapiro (1983, p. 668)

En estas condiciones, la curva de oferta en función de la calidad tiene la forma representada en la Figura 5.1. La calidad mínima q_0 se vende a su coste, $c(q_0)$, mientras que todas las demás calidades se venden a un precio superior al coste. Esta diferencia entre precio y coste constituye una prima que asegura la calidad, al proporcionar los incentivos para mantenerla. Esta prima de calidad es mayor para una mayor calidad del servicio (Figura 5.1), y aumenta al elevarse el tipo de interés o al ampliarse la duración del período de compra (Figura 5.2)¹⁶.

¹⁶ Al haber definido el tipo de descuento, r , por período y no en términos anuales, dicho tipo aumenta al hacerlo la duración del período de recompra. (Formalmente, si i es el tipo de descuento anual y T la duración de cada período

Podemos interpretar esta prima de calidad en términos de que el coste de producir un servicio de calidad q es igual al coste de transformación, $c(q)$, más el coste de transacción que viene dado por $r[c(q) - c(q_0)]$. Este último es el coste de establecer una reputación de calidad q y, en los simplificados términos de este modelo, se incurre en él durante el período inicial en la forma de precios introductorios. La prima de calidad representa la rentabilidad normal del capital así invertido para establecer la reputación.

Figura 5.2. Efecto de una elevación del tipo de descuento sobre la prima de calidad



Aplicación 5.1. Restaurantes suspensos¹⁷

Desde julio de 2010, las autoridades de Nueva York divulgan mediante grandes carteles que colocan en los propios restaurantes los resultados de su inspección sanitaria, según un nuevo sistema basado. Tras la inspección oficial del Departamento de Salud, cada restaurante recibe una nota de A, B o C, de modo que como es habitual en el sistema educativo estadounidense, una "A" significa la nota máxima (entre 0 y 13 puntos), una "B" una valoración media (14-27) y una "C" un insuficiente (28 o más puntos). Los restaurantes con calificaciones de B o C deben mejorar sus prácticas de seguridad alimentaria, pero el Departamento cierra inmediatamente aquellos otros con condiciones que pueden perjudicar la salud pública.

Tras la inspección, una gran letra es colocada entonces de forma claramente visible a la entrada del restaurante. Con anterioridad, los resultados estaban disponibles en Internet. En agosto de 2010, la Asociación de Restaurantes interpuso una demanda contra el nuevo sistema argumentando que dar a conocer de este modo cualquier nota menor de una "A" podría dejar el restaurante sin clientes.

Guía de discusión: (1) ¿Es razonable el sistema? (2) ¿Por qué litiga la Asociación de Restaurantes? ¿Guarda relación con la intensificación de la competencia o con el tipo de competencia (esto es: sobre qué atributos o variable tiene lugar la competencia)? (3) ¿No redefine el nuevo sistema de forma más efectiva el nivel mínimo de calidad? (4) ¿Es habitual que los inspectores y reguladores den a conocer los resultados de sus pesquisas? (5) ¿Encuentra paralelismos con los sistemas de evaluación de los estudiantes? (6) ¿Por qué no se dan a conocer en España el puesto de cada estudiante dentro de su curso o promoción (por ejemplo, "situado entre el mejor 5%")?

Referencias: Collins, G., "'A' Grades Have Gone to Almost Half the Restaurants with Full Inspections", *The New York Times*, 26 de agosto de 2010; NYC Department of Health and Mental Hygiene, "Restaurant Inspection Information", <http://www.nyc.gov/html/doh/html/rii/index.shtml>, visitada el 30 de agosto de 2010.

expresada en años, se tiene que $r = e^{iT} - 1$). Por este motivo, un aumento de la duración del período de compra, T , tiene el mismo efecto que un aumento del tipo de descuento anual, i .

¹⁷ Caso preparado en colaboración con Mircea Epure.

3.3. La relación comercial como un juego repetitivo

En las condiciones del apartado anterior, la eficacia de las cuasi-rentas depende de su cuantía y de las expectativas que tenga el proveedor acerca de su percepción en el futuro, variables que definen el valor actual de las cuasi-rentas. Es fundamental en este sentido el horizonte temporal del proveedor (que, en el modelo, suponíamos infinito), el cual depende en gran medida del carácter más o menos repetitivo de las transacciones. A este respecto, cabe distinguir varias situaciones, según la contratación se repita entre los mismos individuos o, por el contrario, alguno de ellos sea sustituido por un tercero.

3.3.1. Contratación repetitiva entre las mismas partes

Si la contratación se repite entre los mismos sujetos, éstos pueden alcanzar un equilibrio estable comportándose de acuerdo con una estrategia que consista, simplemente, en basar su decisión en la conducta previa de la otra parte. En este caso, por ejemplo, el cliente confiaría en el pintor si éste ha pintado bien en la transacción previa. La situación es de equilibrio si, aun actuando en provecho propio, ninguna de las partes gana desviándose de la conducta que proporciona dicho equilibrio¹⁸. Se ha analizado ya este problema al presentar el dilema del prisionero, en el capítulo #3. Recordemos que una dificultad primordial de una estrategia de represalia “ojo por ojo” se deriva de la posibilidad de error al juzgar la conducta ajena. Cuando tales errores son posibles, suelen dar mejores resultados estrategias que perdonan algunos incumplimientos, evitando así que se entre en un círculo vicioso de represalia mutua.

3.3.2. El problema del último período

La salvaguardia contractual basada en la percepción de cuasi-rentas y, en general, en la repetición, plantea otro problema típico, que ha merecido mucha atención académica y se conoce como del “último período”. Para entender el problema, basta preguntarse qué incentivo tiene el pintor para pintar bien en el último año, T . Si no tiene incentivos para proporcionar buena calidad, usará mala pintura. Pero si el cliente anticipa esta posibilidad, no le contratará en el año T , con lo cual el año $T-1$ se convierte en el último período y, como consecuencia, desaparece el incentivo a usar buena pintura en $T-1$. Por lo tanto, tampoco le contratará en dicho año y así sucesivamente hasta el primer año.

Este problema se evitaría de raíz si las relaciones tuvieran duración infinita. En la práctica, se aproxima este efecto de la duración infinita por diversas vías:

- a) *Duración indefinida.* Cuando son las mismas partes las que repiten, tienen más interés en cumplir si no saben la fecha en que termina su relación. Por el contrario, una salvaguardia de este tipo es relativamente ineficaz cuando el final de la relación tiene una fecha obvia. Desde el punto de vista práctico, es fácil observar cómo en multitud de relaciones cotidianas una parte intenta ocultar a las otras que se acerca el final de sus relaciones, o bien les hace creer en una duración mayor de la que realmente prevé. A menudo, al no informar no se pretende abusar del contrario, sino tan sólo evitar que reduzca su calidad, sabiendo que es su última jugada.

¹⁸ En teoría de juegos, estas situaciones se denominan “equilibrios de Nash” y requieren que las partes compartan sus expectativas y que éstas sean correctas, lo cual es generalmente más probable cuanto mayor sea su experiencia.

- b) *Repercusión en la contratación con terceros.* Cuando el incumplimiento afecta a las posibilidades de contratación con terceros, la eficacia de la reputación se independiza de la continuidad de una relación concreta. En este caso, basta que continúe en el mercado el contratante obligado a cumplir. Los problemas que se plantean en este caso se analizan en las dos secciones siguientes.
- c) *Independencia del horizonte temporal.* Cuando los contratantes son personas físicas, sus expectativas dependen de su esperanza de vida, que sufre limitaciones biológicas insalvables. Los conflictos tienden a agravarse a medida que se acorta el horizonte temporal, esto es, a medida que se acorta la esperanza de vida. Por suerte, el que las empresas sean personas jurídicas solventa buena parte de estos problemas, pues su continuidad no depende de dichas restricciones biológicas.
- d) *Incertidumbre sobre los incentivos del proveedor.* Asimismo, se ha demostrado que, incluso en un contexto de horizonte finito, la reputación funciona eficazmente como salvaguardia si los compradores ignoran los objetivos o la tecnología del vendedor y atribuyen una cierta probabilidad positiva a que el vendedor les proporcione una calidad elevada. Esta atribución puede obedecer a que al vendedor le resulta igual de costosa una calidad elevada que una calidad inferior o a que presenta un carácter intrínsecamente “honrado”, que le empuja a cumplir sus compromisos¹⁹.

3.3.3. Contratación repetitiva por el agente

Para que las posibilidades de contratación futura sean eficaces en motivar el cumplimiento, no es imprescindible que los contratantes sean los mismos. A menudo, basta que circule información entre los contratantes potenciales sobre el grado de cumplimiento de los contratos para motivar al agente al cumplimiento. En los términos del ejemplo del pintor, puede ser suficiente que los clientes potenciales conozcan cómo se ha comportado el pintor en sus transacciones previas. En la práctica, esta información constituye la base de la reputación comercial y es uno de los activos fundamentales de quienes intervienen en la actividad económica. Su eficacia requiere que sea identificable con claridad y sin lugar a confusión el producto o servicio de cada productor, lo que justifica la existencia y protección de los nombres y marcas comerciales. Depende, además, de cómo se produzca y transmita la información sobre el cumplimiento contractual. En principio, esta información se encuentra dispersa en manos de quienes intervienen en la contratación. A menudo, los clientes eligen proveedor con base en la valoración colectiva que existe acerca de la calidad de sus productos, la cual es fruto de multitud de transacciones y consumos previos.

3.3.4. Incentivos en la producción de reputación ajena

La producción y transmisión de información reputacional está sujeta a un buen número de problemas. Uno de ellos es que en algunos casos puede ser objeto de conductas oportunistas, dirigidas a suministrar información engañosa. Al actuar el cliente como juez y parte, puede aprovechar su peculiar posición para perjudicar al proveedor. En otras palabras, también los activos reputacionales pueden estar sujetos a un cierto grado de expropiación mediante lo que cabría denominar “chantaje reputacional”: la amenaza de acusaciones infundadas de haber incumplido. Las empresas que basan su estrategia de salvaguardia en la

¹⁹ Véanse los trabajos de Kreps y Wilson (1982) y Milgrom y Roberts (1982) o, para una introducción, Tirole (1988, pp. 124-126).

reputación pueden ser débiles frente a estos chantajes. Es difícil evaluar qué dimensión puede alcanzar este problema. No obstante, conviene familiarizarse con sus manifestaciones, pues cualquier empresa puede verse sorprendida por alguna de ellas en el momento menos esperado. Una vieja máxima del *marketing* dice que un cliente insatisfecho comenta su enfado con entre siete y once clientes potenciales, mientras que uno satisfecho lo hace sólo con tres. Por tanto, también un falso insatisfecho puede provocar un coste elevado. Veamos los límites que el propio mercado impone a este tipo de acciones (a), y las circunstancias en que pueden revestir una mayor gravedad (b).

a) El castigo de la difamación

Estas conductas oportunistas encuentran un límite automático en que los sujetos económicos también tienen una reputación como informantes de la reputación ajena y no les conviene perder su reputación como informadores. Si así ocurriera, sus amenazas dejarían de ser creíbles y les resultaría más difícil salvaguardar la calidad que reciben en sus transacciones futuras. El motivo es que aquellos que contratan con ellos no sufrirán ninguna pérdida reputacional aunque incumplan sus obligaciones. Vemos así que el problema es similar al del pastor del cuento, que se divertía anunciando falsamente la llegada del lobo, hasta que cuando quiso anunciar su llegada real nadie le hizo caso. El argumento también es coherente con una regla de buena educación, según la cual nunca se debe hablar mal del prójimo, y menos gratuitamente. Dicha regla reforzaría la amenaza de que llegue a hacerse en caso de incumplimiento, por ser más probable que la denigración sea creíble cuando quien denigra rara vez lo hace. En resumen, quienes en la vida, tanto personal como comercial, denigran injustificadamente a sus contratantes sufren en su reputación como evaluadores, dificultando la sanción que pueden imponer por incumplimiento a un futuro socio y reduciendo, en suma, sus posibilidades contractuales. El análisis ayuda también a explicar las ventajas de las que gozan las transacciones efectuadas entre miembros de un mismo grupo: no sólo la sanción por incumplimiento es más fuerte, debido a la mayor frecuencia de las transacciones dentro del grupo, sino que dicho incumplimiento es mejor evaluado y divulgado.

Aplicación 5.2. Produciendo reputación

Es sabido que las transacciones sobre información presentan graves dificultades contractuales en transacciones no repetitivas, debido a que, para conocer su calidad, es preciso consumirla. Por esta razón, es imposible disponer de información perfecta en el mercado de la información, valga la redundancia. Esto suele hacer necesaria una reputación comercial que sirva de garantía.

El caso del American Information Exchange (AMIX), una plataforma creada para intercambiar servicios de datos y asesoría, ilustra con claridad cómo se produce reputación. AMIX intentaba solventar el problema suministrando información sobre la calidad de los proveedores, información que obtenía mediante las evaluaciones de los clientes anteriores, ponderadas por su dureza al evaluar a otros proveedores²⁰. Se esperaba que ello facilitase el acceso al mercado de pequeños proveedores y expertos independientes²⁰.

AMIX acabó cerrando en 1992, pero las firmas de subastas por Internet, como Ebay, adoptaron un sistema similar para asegurar el cumplimiento: sus usuarios pueden calificar a los demás valorando su actuación con puntos positivos o negativos, lo que permite desarrollar una reputación útil para contratar con desconocidos.

b) Situaciones peligrosas para la garantía reputacional

El mayor riesgo en este terreno proviene a menudo del abuso o del mal funcionamiento de mecanismos institucionales que amplifican el daño potencial sin establecer mecanismos compensadores. Puede ser éste el caso de algunas regulaciones de consumo que permiten

²⁰ Véase: "Information Industries: New Ideas on the Block" (*The Economist*, 14 de marzo, 1992, pp. 79-80).

publicar acusaciones frívolas sin responsabilizarse de las consecuencias; así como de las decisiones judiciales que se demuestran improcedentes sin dar opción a indemnización. En este terreno, es de interés el que, cuando se trata de grandes empresas, su propio tamaño las puede hacer paradójicamente débiles frente a enemigos pequeños. El motivo es que nunca ganan, por mucho que los tribunales les den la razón: el culpable no suele tener suficiente capital para indemnizar y, sin embargo, hasta entonces, la inocencia de la gran empresa se habrá, cuando menos, puesto en duda por los medios de comunicación. Adicionalmente, algunos tribunales —sobre todo, los compuestos por jurados, en aquellos países en los que su ámbito de decisión incluye estas materias— parecen ser proclives a favorecer a la parte débil de los litigios.

Los siguientes son algunos ejemplos de abusos de la reputación ajena:

- Un caso cotidiano de actividad expropiatoria es el del cliente individual que, exagerando la gravedad de un más o menos supuesto problema de calidad, exige en público y de forma escandalosa que se le devuelva el dinero o se le reponga una mercancía, pese a haber excedido los plazos de garantía o devolución, o haber utilizado el producto indebidamente. Por este motivo, muchos fabricantes y comerciantes se ven en la necesidad de atender un buen número de reclamaciones frívolas, incluso en la certeza de que son objeto de conductas oportunistas. (Reflexión: ¿Por qué en los servicios al cliente de tiendas como El Corte Inglés es más frecuente encontrarse clientes que protestan a voz en grito los sábados por la tarde?).
- La exageración por algún medio de comunicación de los problemas más o menos reales de algunas empresas que coincidentemente no contratan su publicidad en esos medios es un caso más importante, aunque su realidad sea difícil de precisar más allá de la simple anécdota.
- La reputación es presa fácil de todo tipo de acciones oportunistas. Un ejemplo notable fue el ataque por parte de una par de anarquistas ingleses contra McDonald's. La empresa litigó y ganó el pleito por libelo, pero perdió reputación: la denuncia figuró de forma prominente en las noticias, lo mismo que la demanda judicial y el pleito, uno de los más largos hasta la fecha en Inglaterra; sin embargo, la sentencia apenas fue reseñada, la indemnización obtenida (40.000£) fue insignificante y su cobro dudoso²¹.
- Cuando, en el caso anterior, McDonald's decide litigar contra la asociación de consumidores, se olvida de que en toda pelea los espectadores imparciales tienden a alinearse con los luchadores más pequeños. Una situación de este tipo se plantea en muchos otros contextos cuando se enfrentan rivales desiguales. Los aficionados al fútbol aún recordarán, por ejemplo, la situación en que se encontró el *Barça* en el año 1996 al jugar una eliminatoria de la Copa del Rey frente al Numancia de Soria: perdió aun ganando, mientras que el Numancia ganó reputación, si bien perdió la eliminatoria.

Aplicación 5.3. Supercuentas: ¿Quién protegía al consumidor?

En septiembre de 1989, el Banco Santander revolucionó el mercado bancario lanzando un depósito nuevo, la “supercuenta”, que retribuía los saldos por encima de lo que hasta entonces había sido habitual. La campaña publicitaria, que había sido autorizada por el Banco de España, anunciaba en grandes letras el eslogan “11% en cuenta corriente desde 500.000 ptas.” (equivalentes a unos 3.000 euros). La Unión de Consumidores y Usuarios de España (UCE) inició un proceso judicial contra el banco por publicidad engañosa. Alegaba que los anuncios decían que no se remuneraba el primer tramo de 125.000 pesetas, pero lo hacía en letra mucho más pequeña que la del eslogan principal. El banco alcanzó un acuerdo en cuestión de días con la UCE y modificó los anuncios, incluyendo en letras grandes el texto “11% en cuenta corriente desde 500.000 ptas. Las primeras 125.000 ptas. sin remunerar”.

La historia ilustra varios puntos de interés. En primer lugar, es notable que el efecto de la corrección publicitaria haya sido mínimo, tanto en relación con el impacto competitivo de las supercuentas como respecto a otros aspectos del asunto. Lo que ha protegido efectivamente al consumidor no fue la querrela, sino la decisión del Banco Santander de competir y romper un comportamiento casi oligopolístico que los grandes intermediarios financieros mantenían respecto a los pequeños y medianos ahorradores. Además, otros aspectos fundamentales siguieron anunciándose en letra pequeña: la liquidación diaria de intereses, un tipo anual efectivo

²¹ “Junk law” (*The Economist*, 19 de junio, 1997).

(TAE) nominal del 10,48 por 100, comisión de mantenimiento de 500 ptas. semestrales, 30 ptas. por apunte contable después de los primeros 10 mensuales. Para un saldo de 500.000 ptas., y suponiendo, por ejemplo, 44 apuntes mensuales, entre todos ellos suponen una cuantía ($500 \times 2 + 12 \times 30 \times [44 - 10] = 13.240$ ptas.) superior al interés perdido por la franquicia de las primeras 125.000 (aproximadamente, $13.100 = 125.000 \times 10,48$ por 100).

Al examinar el papel de la publicidad, la UCE parece insatisfecha tras comparar el 11 por 100 del eslogan con el 8,25 por 100 que resultaba al descontar el interés perdido en la franquicia de 125.000 ptas. ($8,25 = 11 \times [500.000 - 125.000] / 500.000$). Sin embargo, esta diferencia era pequeña si se la hubiera comparado con la que existía entre los tipos que solían pagar las cuentas corrientes y depósitos de ahorro con anterioridad (que era, a menudo, tan sólo del 0,2 por 100) y el propio rendimiento del 8,25 por 100.

El ejemplo muestra también el poder de las asociaciones de consumidores (o la fragilidad de los activos reputacionales), que entablando una batalla tal vez un tanto frívola, obligaron a los bancos a modificar una campaña publicitaria. Refleja, asimismo, la capacidad del mercado para generar mecanismos automáticos de información al público: al poco tiempo, tanto la prensa económica como la general recogían gran número de estudios comparativos sobre las condiciones y remuneración de los productos ofrecidos por cada entidad.

Por otro lado, ¿es posible que la competencia hubiera sido mayor y el consumidor hubiera resultado más beneficiado si el Santander y otros bancos hubiesen podido mantener sus anuncios originales? Cabría argumentar que si bien eran menos fidedignos en el detalle eran más informativos en lo sustancial: informaban al consumidor de que sus depósitos tenían valor. Además, el consumidor está habituado a cierta exageración publicitaria. ¿Cuánta es tolerable? ¿En qué circunstancias?

4. Estrategias para generar cuasi-rentas de salvaguardia

El procedimiento más rápido para constituir una garantía de calidad es poner alguna especie de fianza, mediante activos generadores de cuasi-rentas, cuyo valor se reduce notablemente o desaparece en caso de incumplimiento. Las cuasi-rentas pueden provenir tanto de activos intangibles como de activos físicos, pero en ambos casos su valor ha de disminuir cuando el proveedor incumple sus obligaciones. La naturaleza de estos activos tiene orígenes diversos. Sin ánimo de exhaustividad ni de establecer una clasificación en tipos mutuamente excluyentes, analicemos a continuación diversas estrategias genéricas que sirven para desarrollar y rentabilizar las cuasi-rentas de garantía.

4.1. Venta a precio inferior a la calidad del producto

Como analizamos en la sección 3.2, La forma más elemental de crear una buena reputación es vender el producto a un precio inferior al que corresponde a su verdadera calidad. El vendedor puede incluso sufrir pérdidas durante la fase de despegue, pero las recupera más tarde si consigue establecer una buena reputación para sus productos.

Para desarrollar esta estrategia, conviene comunicar al cliente que se le está vendiendo un producto de calidad alta. De ese modo, se refuerza la credibilidad de la marca y se evita el riesgo de que se quede asociada a una calidad baja. Observe que en este caso el proveedor no ganaría nada engañando al cliente, pues inicialmente le está vendiendo a precio bajo. Más tarde, cuando los clientes estén convencidos de su buena calidad, podrá subir el precio (más exactamente, la relación entre precio y calidad), recuperando la inversión inicial. A veces, se emplea una estrategia *up-market* o de mejora de calidad, en la que el vendedor empieza produciendo baja calidad, pero, al ir mejorando el producto logra acceder a segmentos de mayor calidad. Para ello, le basta con no incrementar los precios a medida que va mejorando la calidad del servicio, excediendo así poco a poco las expectativas de sus clientes (el ejemplo típico es el de las motocicletas y coches japoneses).

4.2. Inversiones publicitarias

Entre los gastos de garantía en que incurren los fabricantes (y, en general, todos los que intervienen como vendedores —esto es, como agentes— en las relaciones comerciales modernas), es fundamental el papel de la publicidad y de las marcas comerciales. Estas inversiones constituyen una garantía implícita para el cliente sobre la continuidad futura del servicio y/o la fiabilidad del producto. Los gastos —o, más correctamente, las inversiones— publicitarios generan así un “capital publicitario” que sirve como garantía, aunque no sean directamente informativos: simplemente, el haber hecho publicidad incentiva a vender un buen producto, de calidad homogénea, que no defraude las expectativas. Los impactos publicitarios constituyen, una vez logrados, un valioso activo intangible, cuya rápida volatilidad por incumplimiento le proporciona una importante ventaja para que pueda actuar eficazmente como salvaguardia de calidad. Los productos “Pascual” siguieron durante décadas esta estrategia.

A veces, se juzgan por entero improductivas las inversiones en publicidad necesarias para crear las marcas, que se explican aludiendo a la irracionalidad del consumidor, y también se subestiman las diferencias de calidad, considerándolas como una forma artificial de diferenciación. Sin embargo, la imagen de marca y la inversión publicitaria que es, a menudo, necesaria para construirla, también garantizan al cliente la buena fe del vendedor. El motivo es que su valor desaparece muy rápido al defraudar las expectativas de la clientela²².

Veamos dos ejemplos de este efecto:

- La rápida depreciación que sufren las marcas de agua mineral cuando falla el control de calidad o defraudan al cliente. Lo comprobaron en su día la marca francesa “Perrier” (que gasificaba el agua artificialmente) o la cántabra “Solares” (que vendía agua de manantial como agua mineral). El criterio decisivo es la opinión del consumidor, como muestra el caso del agua “Dasani” producida por la mismísima Coca-Cola: un agua que, por estar filtrada con tecnología punta, decidió publicitar como de gran pureza. No importó en Estados Unidos, pero sí en Inglaterra. Aparentemente, el consumidor inglés maneja un concepto de pureza menos tecnológico que el americano, y se sintió engañado al descubrir que la materia prima era agua de río.
- Otra muestra de lo mucho que puede valer una buena reputación lo proporcionan los estudios sobre gestión de situaciones de crisis. Un caso célebre en este terreno fue la rápida recuperación de la marca de analgésicos “Tylenol” en 1982, tras haber sufrido sucesivos sabotajes que tuvieron consecuencias letales para algunos de sus clientes. Gracias a que el fabricante (Johnson & Johnson, a través de su filial McNeil) gozaba de buena reputación y manejó sabiamente el problema, la marca recuperó el 90 por 100 de su cuota de mercado en tan sólo tres meses. Los elementos fundamentales de su política fueron: retirar inmediatamente los productos distribuidos (31 millones de cápsulas, con un coste de 100 millones de dólares), reembolsar el importe de esos productos, una extensa campaña

²² Diversos estudios empíricos muestran que el valor de las empresas disminuye cuando un tribunal las encuentra culpables de haber realizado publicidad engañosa (Sauer y Leffler, 1990) o fraude (Karpoff y Lott, 1993; Lott, 1996), así como cuando reconocen y reparan un fallo en uno de sus productos (Jarrell y Peltzman, 1985). En esos casos, las empresas pierden valor por un importe superior al coste directo que provoca el acontecimiento en cuestión. Puede interpretarse esa regularidad en el sentido de que los clientes utilizan la información sobre tales hechos para enjuiciar la confianza que les merece la empresa. (Ciertamente, las que engañan no es seguro que vayan a ser descubiertas, por lo cual estos datos no informan con claridad sobre la fuerza de los incentivos a cumplir).

publicitaria, reforzar la protección de los envases y suministrar al público toda la información disponible en cada momento. El relanzamiento del producto incluyó un vale de 2,5 dólares mediante el cual se regalaba a cada cliente un frasco de pastillas.

- Una mala gestión de la crisis puede tener efectos muy negativos sobre la marca. Durante la primera década de los años 2000, Toyota recibió miles de quejas sobre problemas de aceleración imprevista relacionados con al menos 17 modelos de sus coches. Sin embargo, Toyota sólo reconoció el problema tras un grave accidente ocurrido en septiembre de 2009. Además, sus primeras respuestas fueron poco claras, invocando que las alfombrillas bloqueaban el pedal de aceleración. En enero del 2010, después de una ola de accidentes, la compañía finalmente aceptó la existencia de un fallo técnico en el sistema de aceleración. El anuncio fue acompañado por la llamada de ocho millones de vehículos para reparaciones. En el plazo de un mes, Toyota retiró otros 440.000 vehículos del modelo Prius híbrido por problemas con los frenos. Debido a que la respuesta de Toyota fue lenta y, en un primer momento, defensiva, sus problemas permanecieron en los titulares de la prensa durante mucho tiempo, aumentando así el efecto negativo sobre la marca. Sólo en febrero del 2010, Akio Toyota, el presidente de la compañía, prometió hacer todo el posible para remediar la situación y decidió viajar a Estados Unidos para proporcionar personalmente sus explicaciones en el mercado más afectado.

4.3. Diversificación coherente con la calidad

Los fabricantes de productos de alta calidad pueden lanzar con facilidad otros productos, extendiendo a ellos su reputación. Para ello, se suele utilizar una marca preexistente como “paraguas”, fenómeno conocido como “estiramiento” de la marca (*brand-stretching*)²³. Un ejemplo español es el de la marca “Pascual”, que tras crear una buena reputación en productos lácteos, a base de cuantiosas inversiones publicitarias, se fue extendiendo a otros productos de alimentación, como cereales y zumos. En estos casos, es crucial que los nuevos productos sean también de alta calidad, pues, de lo contrario, comprometerían su reputación. Este hecho plantea un problema difícil cuando el fabricante no está seguro de cuál es el verdadero nivel de calidad del nuevo producto, por lo que suelen producirse costosos errores (fue célebre en su día el caso de los Cadillac “Cimarron”). En otros casos, el error ha consistido en lanzar productos de una calidad superior a la que se espera de la marca. Fue famoso en este sentido el desastroso intento de vender trajes de alta calidad por parte de Levi Strauss, fabricante de ropa vaquera que se considera de calidad estándar en los Estados Unidos.

En resumen, el lanzamiento de nuevos productos con una misma marca ha de ser coherente con la calidad de los anteriores. Si son de calidad notablemente distinta y tanto si son de calidad superior como inferior, suele convenir lanzarlos al mercado con una marca distinta de la ya establecida. Se evita así, en un caso, defraudar las expectativas, perjudicando la reputación de los productos ya establecidos, o bien, en otro caso, desperdiciar los esfuerzos de lanzamiento. Observamos así, como muchos fabricantes están presentes con dos o más marcas (e, incluso, con dos canales de distribución) en un mismo mercado, y que éstas se

²³ Véase Aaker (1991) o “Brand-Stretching Can Be Fun—and Dangerous” (*The Economist*, 5 de mayo, 1990, pp. 69-70).

corresponden a menudo con niveles de calidad diferentes (Skoda, Seat, Volkswagen y Audi, por ejemplo; o Chevrolet, Buick, Pontiac y Cadillac). Por lo demás, las marcas, como en general otros bienes informativos, además de producirse y estirarse, también son objeto de compraventa. Se suelen adquirir entonces sólo los derechos de uso limitados en espacio y gama. Un ejemplo de adquisición de marca fue la compra en su día por Finaf de la marca Ausonia, líder en productos de talco, para dar nombre a productos de protección sanitaria. Observemos también cómo, a veces, la diversificación aprovecha la reputación no sólo de una marca, sino la de un país entero: “Hecho aquí por los de allí” (whisky WW, Hiram Walker), “ingeniería alemana” (Opel).

4.4. Producción de salvaguardias por distribuidores

En muchos productos es esencial la actuación de los distribuidores como controladores y garantes de calidad. Estos distribuidores no pueden vender productos de calidad muy inferior a la que esperan sus clientes, por lo que han de controlar la calidad de lo que venden, tanto si lo fabrican ellos mismos como si no, y también salvaguardarla, lo cual hacen de forma tanto implícita como explícita (recuerde al respecto el viejo mensaje publicitario de El Corte Inglés: “Si no queda satisfecho, le devolvemos su dinero”).

En general, la elección del fabricante de los canales de distribución para sus productos ha de ser coherente con la calidad de éstos: conviene elegir distribuidores que señalen correctamente su nivel de calidad²⁴. En especial, el interés del fabricante reside en que vendan su producto aquellos distribuidores que exigen el nivel de calidad más elevado que sea compatible con el nivel de calidad del producto.

Para desempeñar su función de salvaguardia eficientemente, el distribuidor necesita a menudo especializarse y alcanzar unas mínimas economías de escala, que le permitan invertir en información, efectuando los controles físicos o contractuales que sean pertinentes, y disponer a su vez de una reputación suficiente para descartar su propio oportunismo. Suelen ganar también economías de producción conjunta o “alcance” (*scope*) sobre todo de tipo reputacional: extienden así su reputación a una gama muy amplia de productos. A menudo, los distribuidores actúan más bien como controladores de las salvaguardias de calidad que ofrece el fabricante, que como controladores directos de la calidad en sentido estricto. Para conseguir este objetivo, el distribuidor se beneficia de que suele estar mejor informado que los clientes finales acerca de la situación de las empresas proveedoras y de la continuidad de sus relaciones laborales, entre otras informaciones. Los ejemplos de distribuidores que proporcionan un considerable valor añadido de naturaleza reputacional y de salvaguardia son abundantes: entre grandes almacenes, son típicos los casos de El Corte Inglés en España, Marks & Spencer en Gran Bretaña o Sears en los Estados Unidos. En muchos productos, observamos también que coexisten marcas “blancas” o genéricas (arroz) con marcas propias del distribuidor (Hacendado, Firstline, Emidio Tucci, Hipercor) y/o con marcas de fabricante (Sos, Fagor, Philips, Burberrys’, Dodotis): su coexistencia muestra que tanto el fabricante

²⁴ Se suele denominar “canal de distribución” a la cadena de intermediarios, de longitud muy variable, que existe entre el fabricante de un producto y sus usuarios. El producto puede, por ejemplo, distribuirse directamente en el mercado (buena parte de la artesanía callejera), a través de tiendas propias (la mayor parte de la confección de El Corte Inglés), mediante tiendas en franquicia (Benetton), en una secuencia más o menos larga de comerciantes mayoristas y minoristas (vinos, pescado), con vendedores que entran en contacto directo con los minoristas (relojes), agentes independientes (algunos seguros), etc. Generalmente, se utilizan fórmulas mixtas. Así, casi todos los fabricantes de productos de consumo tratan directamente con sus grandes clientes, como hacen, por ejemplo, los fabricantes de automóviles con la policía o las empresas de alquiler de coches.

como los distribuidores pueden proporcionar la garantía de calidad, empleando para ello tecnologías contractuales diferentes, que compiten entre sí²⁵.

Aplicación 5.4. Pecés clónicos

Un caso ilustrativo de cómo los distribuidores pueden alcanzar economías reputacionales extendiéndose a otros sectores y fases del proceso productivo es el de la venta de ordenadores personales. La venta de ordenadores “clónicos” (“pecés” fabricados por marcas poco conocidas) se enfrentaba en sus orígenes a considerables dificultades, como consecuencia de que los clientes no se fiaban de la calidad de los productos, prefiriendo adquirir pecés de IBM u otras marcas más reputadas, pese a que éstos eran más caros.

En estas condiciones, tuvo éxito la iniciativa de un gran distribuidor —El Corte Inglés—, al lanzar al mercado su propia marca (“Inves”) bajo la cual situó toda una gama de productos y servicios en este mercado, alcanzando unas ventas de 40.000 unidades en 1994, equivalentes a una cuota del 6,5 por 100 del mercado nacional de pecés, que la situaban en tercera posición tras IBM y Hewlett Packard.

Esta estrategia contó durante años con una ventaja comparativa sustancial, al ser capaz de incorporar a sus productos “Inves” una salvaguardia contractual muy efectiva. Esta ventaja parece explicar también el éxito de El Corte Inglés en proveer otros servicios —por ejemplo, de reparaciones e instalaciones domésticas y comerciales— en los que en buena medida actúa como contratista principal, mediando entre cliente y proveedor, y garantizando al primero la calidad de los servicios del segundo.

5. La contratación explícita de la calidad mediante garantías

Las garantías explícitas consisten en incorporar a los contratos de venta o de prestación de servicios diversos tipos de promesas por las cuales el vendedor o fabricante contrae determinadas obligaciones con el cliente en el supuesto de que se produzcan ciertos fallos del producto o servicio. Estas obligaciones presentan naturalezas muy diversas según los casos, como son el reintegro del precio, la reposición del artículo defectuoso, o la repetición de un servicio, entre otras muchas opciones. Así, por ejemplo, el fabricante de coches o lavadoras se obliga a reparar las averías que se produzcan en cierto período de tiempo; los grandes almacenes a devolver el dinero de la compra, si el cliente no está satisfecho con ella; el centro de terapia de la adicción al tabaco promete gratuidad en cursos sucesivos si el primer tratamiento no tiene éxito. Hay que destacar que en la mayoría de los casos la ejecución de este tipo de garantías explícitas se basa en la reputación, ya que al cliente no le suele compensar exigir judicialmente su cumplimiento. En otras palabras, el alto coste de litigación hace que las garantías sólo sean eficaces si el coste de incumplirlas para el proveedor es alto (excepto para productos muy valiosos).

5.1. Problemas que originan las garantías

Estas garantías explícitas se enfrentan con los dos problemas típicos de la asimetría informativa, tratados en el capítulo #3: la “selección adversa” *ex ante* y el “riesgo moral” *ex post*:

- El problema de selección adversa se manifiesta, en este contexto, en la proclividad de los clientes que esperan hacer un mayor uso o abuso de los

²⁵ Sobre la pugna entre fabricantes y distribuidores, véase Arruñada (2000).

productos o servicios a adquirir aquellos que les ofrecen mayores garantías explícitas.

- El problema de riesgo moral consiste en que la propia existencia de la garantía modifica la conducta de los usuarios, quienes, al no cargar con el coste del deterioro del producto, tienen menos interés en cuidarlo y utilizarlo eficientemente.

5.2. Estructura eficiente de las garantías

Los términos principales de las garantías son los que limitan la responsabilidad del proveedor a ciertos fallos, siempre que ocurran dentro de un período temporal máximo, así como los que excluyen su responsabilidad por los daños indirectos (relacionados, por ejemplo, con un accidente) que pueda causar un fallo del producto, incluso cuando el propio fallo sí está garantizado.

Una explicación de estas limitaciones se basa en la generación de incentivos eficientes para fabricar y usar el producto o prestar el servicio²⁶. Veamos algunos ejemplos:

- La exclusión de la garantía de aquellos fallos que pueden evitarse mediante una conducta diligente del comprador tiene como objetivo incentivar dicha conducta diligente. Por motivos similares, se suele excluir el uso profesional de máquinas que han sido diseñadas para uso doméstico.
- La limitación temporal o física (kilometraje recorrido por los automóviles, por ejemplo) busca minimizar el número de fallos garantizados y que no son imputables a la mala conducta del fabricante, sino al oportunismo del comprador. Se intenta contener de este modo la selección adversa de los clientes que más usan el producto.
- Por último, cabe también argumentar que los clientes están en mejores condiciones que los fabricantes para evitar los riesgos catalogados más arriba como “indirectos”, pues conocen en qué condiciones van a emplear el producto.

6. La producción de información por el cliente

En las secciones precedentes, hemos contemplado el problema desde el punto de vista de los proveedores y fabricantes. Hemos analizado así las diversas políticas que estos “agentes” pueden poner en marcha para salvaguardar la calidad de lo que venden: obligarse a ser fiables y convencer al cliente de que efectivamente lo son. Vamos a comentar ahora, aunque sea brevemente, las actividades de salvaguardia que efectúa el cliente, dirigidas a seleccionar y supervisar al proveedor. Ver el problema desde este punto de vista es importante por dos motivos. Primero, todos los agentes económicos actúan como clientes y como proveedores, aunque sea en distintas relaciones. Segundo, el proveedor ha de entender bien al cliente si

²⁶ Véase, por ejemplo, Priest (1981). Alternativamente, se pueden justificar las garantías como señales de calidad alta, pero el argumento tiene menor poder explicativo del contenido de las cláusulas típicas.

pretende diseñar estrategias de comunicación eficaces que reduzcan el coste total de salvaguardia.

Para ello, hemos de ver al cliente como un receptor, comprador, productor y procesador de información. Centrándonos en la selección de proveedores, su objetivo es optimizar el proceso de decisión que le lleva a comprar o no y a elegir un determinado producto o una marca concreta. En este proceso, utiliza insumos de todo tipo, principalmente, hemos de considerar como tales su propio tiempo, su cualificación como decisor y, por último, la información sobre el asunto. Por un lado, el hecho de que no puede dedicar un tiempo infinito a decidir es básico y nos volvemos a encontrar el problema de la racionalidad de decidir con poca información, discutido en el capítulo #1. Por otra parte, su cualificación como decisor es importante para comprender los cambios que se producen en los procesos de compra. Por último, hemos de tener en cuenta que el cliente obtiene información sobre la calidad de fuentes muy diversas, como son:

- Fuentes propias: los datos que conoce de su experiencia previa con estos y otros productos.
- Fuentes informales: los datos que le aportan las personas que tiene cerca, a menudo con base en sus propias experiencias previas (por ejemplo, “Este coche nunca me ha dejado tirado”).
- Proveedores: la información que le hacen llegar los fabricantes, relativa tanto a sus propios productos (“Nuestro depósito paga un 8,5 por 100 sin retención fiscal”) como a los de sus competidores (publicidad comparativa, “El diesel más potente del mercado”). En este sentido, la información que suministran los proveedores viene a ser un atributo más del producto. Rigen por ello los mismos incentivos para proporcionar datos fidedignos que para el resto de atributos.
- Distribuidores: la información que le comunican los distribuidores de los productos (“Hoy llévase chuletas”, “Tengo uno más económico que va de maravilla”).
- Fuentes genéricas: la información que obtiene de quienes producen información para un gran número de clientes, tanto si están poco especializados (diarios de información general) como si lo están en gran medida (suministro de cotizaciones bursátiles en tiempo real).
- Fuentes específicas: la información que el cliente potencial solicita *ex profeso* a un especialista en producir información (su variedad es enorme: científicos, detectives privados, espías, consultores de empresas, *gurús*, adivinos, entre muchos otros).

El procesamiento de toda esta información exige más o menos tiempo y preparación por parte del decisor. Por ello, a veces, el consumidor no sólo adquiere datos que después ha de procesar, sino que subcontrata la propia decisión de compra (agentes de compra) o se asocia con otros consumidores para ganar economías de escala en dicho proceso de decisión. En este último caso, es habitual que simultáneamente se busquen economías en otras dimensiones del proceso de compra, de índole logística y financiera, como ponen de relieve, por ejemplo, las centrales y cooperativas de compras que unen a pequeñas tiendas de alimentación.

Los proveedores han de estar atentos a los cambios que se producen en este terreno. Por ejemplo, se dice que en los últimos años el consumidor occidental ha aprendido a comprar de forma más inteligente. Según estas apreciaciones, tendemos a basarnos más en nuestra propia información y experiencia que en la reputación del proveedor. De ser cierto, se estaría reduciendo así el papel de las salvaguardias de garantía que aporta el fabricante, a la vez que

aumentaría el de las salvaguardias de supervisión o control que utiliza el cliente. Algunos autores explican de este modo el crecimiento de las marcas de distribuidor y de los productos genéricos (aquellos que se venden sin marca). También han de prestar atención a las oportunidades: si al consumidor le es muy costoso reunir información, el proveedor ha de ofrecer más salvaguardias que le aseguren la calidad. (Recuerde a este respecto el éxito de los ordenadores clónicos de marca “Inves”, propiedad de El Corte Inglés, que fue descrito en la Aplicación 5.4.

Aplicación 5.5. Autoservicio cibernético

Según el principal directivo en Europa de Dell, la compañía pionera en la venta directa de ordenadores personales, “el precio medio de las máquinas compradas por Internet es 180 dólares superior al precio medio de los equipos que se compran cara a cara o por teléfono. En la red, el cliente se convierte en su propio vendedor; juega con distintas configuraciones, y al ver que con pequeños incrementos de precios adquiere más potencia, se anima a hacer esa compra” (Jiménez, 1998).

En la medida en que la explicación sea correcta, parece que el mayor valor del producto vendido obedece a que el nuevo sistema de venta abarata la producción de información valiosa para el cliente, respecto a la venta telefónica o cara a cara. Además, al producirse esta información en régimen de autoservicio, se transforma radicalmente la naturaleza de los costes de venta.

Ciertamente, existe una explicación alternativa a la que alega el directivo de Dell. Tal vez se da un sesgo de selección, pues los clientes que compran por Internet son aquéllos que tienden a gastar más en equipos informáticos, como indica el hecho de que dispusieran de conexión a la red en un momento en que ésta no estaba generalizada.

7. La sustitución entre salvaguardias comerciales: la venta “en bloque”

Cuando un cliente adquiere un conjunto de productos de calidad variable (manzanas, por ejemplo), tiene interés en supervisar la calidad de cada uno de ellos, con el fin de adquirir sólo los mejores. En estos casos, si el proveedor puede garantizar la calidad a un coste menor del que incurriría el cliente para supervisarla, suele ser eficiente que los clientes no examinen la calidad de cada unidad del producto. Para impedirlo, se utiliza la venta “en bloque”, en la que el cliente ha de elegir entre conjuntos o bloques cerrados de productos compuestos por elementos de calidad más o menos desigual, sin que se le permita elegir los elementos concretos. Esta pauta, que se justifica como una manera de reducir los costes totales de salvaguardia²⁷, afecta a productos tan diversos como las fresas y los diamantes.

El caso de la fruta es seguramente el que resulta más cercano: tanto al venderla en bandejas cerradas (como sucede en supermercados e hipermercados) como al seleccionarla el vendedor (como ocurre tradicionalmente en las tiendas familiares), se impide la selección por parte del cliente. Se reducen así los costes que ocasionaría la búsqueda por parte del cliente de las mejores frutas (principalmente, en términos de tiempo perdido y de deterioro de la fruta). Imagínese que un comerciante compra 5.000 kg. de manzanas. Tras un muestreo, sabe que la mitad son de buena calidad y la mitad de mala calidad. Las manzanas buenas se venden a los consumidores finales a un precio de 1 euro./kg., mientras que las malas sólo alcanzan un precio de 0,50 euros./kg. El valor total de las manzanas a precios finales es pues de $5.000 \times ([1+0,50]/2) = 5.000 \times 0,75 = 3.750$. El coste de clasificación para el comerciante es

²⁷ Véase Kenney y Klein (1983).

de 0,10 euros por kg. (en total, 500 euros). En estas condiciones, puede poner en práctica tres políticas:

- a) Clasificarlas en buenas y malas, y vender las de cada tipo a su precio. Se incurre en un coste de 500 euros sin que aumente el valor de los recursos.
- b) Venderlas sin clasificación previa, permitiendo que los clientes elijan cuáles compran. Deberá fijar inicialmente un precio de 1 euro, y cuando sólo queden manzanas malas, bajarlo a 0,50 euros. El cliente incurrirá en un coste de clasificación y/o el vendedor puede sufrir las consecuencias de un deterioro durante la inspección que realicen los clientes. Según los casos, la suma de ambos costes puede o no ser mayor de los 500 euros que ocasionaba la clasificación por el propio comerciante en la primera política.
- c) Venderlas en lotes a 0,75 euros/kg. De este modo, se ahorran costes de clasificación e inspección. Este mecanismo, que requiere buena reputación por parte del comerciante, es muy utilizado en sectores muy diversos, como la venta de diamantes en bruto por la empresa De Beers (en este caso, el principal coste del segundo sistema consiste en las complejas estimaciones que se requieren para averiguar cómo se puede tallar óptimamente cada piedra) o la distribución de películas de cine. Suele emplearse cuando la calidad es variable y controlable. No obstante, puede incurrir en un coste implícito, derivado de la menor variedad de productos disponible. Esto se debe a que tanto los clientes que sólo desean comprar manzanas de buena calidad como los que prefieren comprarlas de mala calidad se ven obligados a adquirir lotes mixtos, compuestos en promedio por un 50 por 100 de manzanas de buena calidad y un 50 por 100 de manzanas de mala calidad. De hecho, la fruta que se vende en bandejas es, típicamente, de calidad homogénea.

8. Caso de discusión y análisis: Evolución comparada de Zara y Benetton²⁸

La empresa española Zara y la italiana Benetton han prosperado en el mercado textil utilizando distintos grados de integración vertical, adaptados a sus respectivos modelos de negocio.

Desde sus inicios, Zara, buque insignia del grupo Inditex, se ha caracterizado por su integración vertical, ya que realiza por sí misma tanto el diseño, así como buena parte de la fabricación y de la logística, además de distribuir el producto a través de su extensa red de tiendas propias, aunque con algunas excepciones para adaptarse a ciertos mercados. Asimismo, Zara no ha seguido la estrategia de otras cadenas del textil que proponían y definían de antemano las tendencias venideras y, en consecuencia, los gustos de los consumidores, lo cual comporta producir para una demanda incierta. Por el contrario Zara se ha basado en adaptar rápidamente la producción a los cambios que observa en la demanda, en función de las compras que hacen los consumidores en sus tiendas. Una estrategia *pull* en vez de la más tradicional de tipo *push*, en la que la empresa diseña el producto y espera que los clientes lo adopten.

²⁸ Caso preparado en colaboración con Mircea Epure.

Para tener éxito en su estrategia *pull*, Zara ha de explotar con rapidez la información sobre ventas y reducir al mínimo el tiempo que transcurre entre el diseño, la producción y el abastecimiento. En 2006, Zara necesitaba sólo cinco semanas para elaborar un diseño y ponerlo a la venta, y expedía el producto a las tiendas dos veces por semana. Conseguía así un suministro rápido y lograba reducir al mínimo los inventarios. Gracias a ello, era capaz de introducir 11.000 nuevos productos cada año, mientras que sus principales competidores —la sueca H&M y la estadounidense Gap— introducían sólo de 2.000 a 4.000. De esta forma, Zara se adaptaba más rápido a los cambios en la moda.

Su ropa era relativamente barata comparada con la de Gap o Benetton, pero al estar más en línea con las tendencias y dirigida a jóvenes, era comprada con mayor frecuencia. También añadía valor a sus productos creando un “efecto escasez”: si el cliente no lo compra hoy, es probable que mañana ya no lo encuentre en la tienda. Un producto que no se vendía bien durante una semana, era retirado de las tiendas y se anulaban las órdenes para los artículos del mismo tipo. Mientras que en un año los clientes visitan una tienda de ropa unas cuatro veces, los clientes de Zara llegaban en 2004 a un promedio de 17 visitas anuales. Además, el rápido flujo y una buena predicción de ventas hacían que las rebajas de final de temporada fueran limitadas. Sus competidores han intentado seguir esta estrategia *pull* pero Zara parece ser imbatible al aplicarla.

Buena parte de su rapidez de respuesta se basaba en mantener un alto grado de integración vertical y subcontratar con empresas situadas cerca del principal centro logístico de la empresa. En general, Zara realizaba por sí misma y en su centro de Arteixo, Coruña, el diseño, el patronaje y el corte; y, si bien externalizaba la mayor parte del “ensamblado” o cosido de las prendas, que es la parte más intensiva en mano de obra, solía hacerlo con empresas de la misma zona. A éstas, la compañía les proporcionaba tecnología y soporte financiero. Cada taller se especializaba en un solo producto que vendía en exclusiva a Zara, la cual imponía los precios. La proximidad entre dichas empresas y la unidad central permitía alcanzar una mayor flexibilidad, siguiendo así el modelo de producción *just in time*. Una vez cosidas, la propia Zara se encargaba de plancharlas, controlar la calidad y organizar la distribución mediante sus centros logísticos. Adicionalmente, algunas filiales situadas cerca del centro logístico también ensamblaban por sí mismas series cortas cuando se necesitaba una respuesta más rápida. Asimismo, ha venido subcontratando complementos y prendas secundarias a otras empresas; éstas últimas, a menudo, a empresas ubicadas en Asia. Al inicio de los años 2000, subcontrataba también productos más sensibles al precio que a la moda, considerando que la mano de obra en España era barata dados los estándares europeos, pero no los internacionales. Por ejemplo, subcontrataba en Asia y el Norte de África los productos simples, como jerseys de colores clásicos. Hacia 2006, la mitad de sus prendas eran producidas en sus propias instalaciones o en un *cluster* de pequeños subcontratistas situados en las cercanías.

Esta estrategia *pull* empezó a sufrir dificultades al subcontratar, por motivos de costes, una creciente parte de la producción en Asia, pues con ello se alarga el plazo de respuesta. Para conjugar el ahorro de costes de la producción asiática con una respuesta rápida, Zara adoptó un sistema en dos tiempos, con personalización en instalaciones propias de “productos base” cuya fabricación se ha subcontratado a bajo coste. Para mantenerse al día en cuanto a los cambios de moda, Zara tenía que personalizar sus productos finales cerca de las tiendas de destino. Por ejemplo, sobre un pantalón base, en función de la información que recibe de las tiendas, le añadía parches, colores, roturas, etc. Un mismo producto base puede así dar lugar a una treintena de productos finales distintos.

De forma coherente con su estrategia *pull*, desde un principio, Zara adoptó la política de no dedicar recursos a publicidad. Sus céntricas tiendas y, más en concreto, sus escaparates, cuidadosamente diseñados para actuar como vallas publicitarias, son todo lo que necesita para dar a conocer sus productos y promover su marca. En 2005, los gastos de publicidad representaban sólo un 0,3% de sus ingresos (muy inferior al 3-4% de sus rivales más directos). Zara sólo hace publicidad de sus rebajas, pero es una publicidad de carácter puramente informativo, consistente en anuncios de una página en la prensa.

Zara expandió agresivamente su red de tiendas y su cifra de ventas a partir del año 2000. En 2005, superó a H&M y en 2008 a Gap, situándose entonces como líder del mercado. Los ingresos del grupo alcanzaron los 11.084 millones de euros en 2009, un 7% más que en 2008, provenientes de 4.607 tiendas ubicadas en 74 países.

En contraste con Zara, Benetton subcontractaba la mayor parte de la fabricación. Durante mucho tiempo, se le consideró un ejemplo de cómo organizar las relaciones entre una gran compañía y pequeños fabricantes y distribuidores. Los subcontratistas eran pequeñas y medianas empresas del noreste de Italia, así como comerciantes franquiciados que se encargaban de buena parte de la distribución. En esa época, Benetton sólo integraba ciertas actividades esenciales, como los cortes finales, el teñido y los controles de calidad de la producción.

Varios factores definían la estrategia y contribuyeron al éxito de Benetton. Primero, era capaz de ganar economías de escala y responder con rapidez a cambios en la moda mediante una innovación operativa consistente en posponer el teñido de muchas de las prendas de ropa hasta que éstas estaban terminadas. Segundo, la red de subcontratación estaba formada principalmente por empresas dirigidas por ex empleados de Benetton. Tercero, si bien las tiendas eran franquiciadas, Benetton era responsable de la publicidad, ganando economías de escala y dedicándole cuantiosos recursos ya desde 1980. Su estrategia de comunicación se basaba en costosas campañas publicitarias, a menudo de contenido polémico. También promovió durante años un equipo de Fórmula 1 con su nombre.

En la década de 1990, Benetton estaba presente en 120 países, llegando a tener unas 5.500 tiendas en 2000. Mientras que inicialmente las tiendas de Benetton eran de pequeño tamaño (unos 120 metros cuadrados), en 2001 ya alcanzaron un promedio de 1.000 metros, similar a las tiendas de sus principales competidores, pues las de Gap eran de unos 700, las de Zara de 750 y las de H&M de 1.300.

Sin embargo, en vista del nuevo mercado global y la creciente competencia de Zara, H&M y Gap, Benetton decidió cambiar su estrategia. Para mejorar el control, empezó a integrar verticalmente diversos elementos de la cadena productiva de proveedores y distribuidores. Llegó así a tener en propiedad unas 380 tiendas en mercados estratégicos. También, diversificó la producción incluyendo artículos deportivos y creó una nueva marca para jóvenes, Sisley. Para reducir costes de producción, también trasladó gran parte de la producción fuera de Italia, pasando de fabricar en Italia el 90% de la producción en 1990 a sólo el 30% en 2006, con perspectivas de bajar hasta un 10% en los siguientes años. Desde 2005, mantiene una sede en Hong Kong desde la que supervisa sus actividades productivas en China.

En la primera década de los 2000, los resultados de Benetton fueron deficientes. La expansión en América fracasó y la compañía estaba siendo superada en todos los frentes por competidores como H&M y Zara. Reaccionó con cuantiosas inversiones en tecnología y logística, así como entrando en nuevos mercados como India y China. En 2009, operaba unas 6.000 tiendas en las cuales vendía artículos creados por 300 diseñadores internacionales. En

2009 sus ingresos eran de 2.049 millones de euros, una cifra similar a la de 2007 pero un 3,9% inferior a la de 2008.

Cuadro 5.4. Datos descriptivos de las principales empresas del sector (en millones de €)

Grupo	Indicador	2009	2008	2007	Incremento 2009/2007
Inditex	Ventas	11.048	10.407	9.435	17%
	Resultado neto	1.322	1.262	1.258	5%
	Tiendas	4.607	4.264	3691	25%
	Empleados	92.301	89.112	79.517	16%
Benetton	Ventas	2.049	2.128	2.049	0%
	Resultado neto	122	155	145	-16%
	Tiendas	6000 - 6300		-	
	Empleados	9.511	9.766	8.896	7%
H&M	Ventas	12.347	10.822	9.582	29%
	Resultado neto	1.704	1.591	1.413	21%
	Tiendas	1.988	1.738	1.525	30%
	Empleados	53.476	53.430	47.029	14%
Gap	Ventas	11.451	11.716	12.714	-10%
	Resultado neto	889	779	672	32%
	Tiendas	3.095	3.149	3.167	-2%
	Empleados	135.000	134.000	141.000	-4%

Discusión

(1) De acuerdo con la evolución de Zara y Benetton, ¿qué factores orientan una empresa manufacturera hacia la integración o la desintegración vertical? (2) En especial, ¿qué ventajas competitivas aporta a Zara su mayor integración vertical? (3) Por ejemplo, ¿guarda relación su integración con el uso que hace de la información local sólo disponible en las tiendas? (4) ¿Sería más o menos viable con una estructura de tiendas franquiciadas? (5) Como en el caso “Dell y Apple”, también en éste se menciona la rotación rápida de los inventarios como un factor en este terreno. ¿Cómo puede verse afectada por la integración vertical? (6) Se dice que el subcontratar la fabricación a empresas asiáticas lleva a otras empresas del sector a tener intervalos de seis a nueve meses entre el diseño y la venta. ¿Cuál es la solución de Zara? (7) ¿Por qué subcontrata el ensamblado, la parte más intensiva en trabajo? (8) Menos relacionado con la integración vertical que con el encaje de los diversos componentes de la estrategia, ¿tiene lógica no hacer publicidad —o hacer sólo publicidad de tipo informativa— si una empresa de este sector pretende adaptarse a los gustos más que promoverlos? (9) El fundador de Benetton se jactó durante mucho tiempo de no firmar contratos con sus proveedores. ¿Qué mecanismos alternativos empleaba para salvaguardar su relación con ellos? (10) Benetton empezó con tiendas de pequeño tamaño, para después cambiar a tiendas mucho más grandes, similares a las de Zara y sus competidores. ¿Qué factores influyeron en este cambio? (11) ¿Qué podemos conjeturar acerca del éxito relativo de Zara y Benetton? (12) Los propietarios tanto de Zara como de Benetton invirtieron parte de los beneficios en diversificar las actividades. ¿Cuáles son las ventajas de esta estrategia en comparación con invertir sólo en el sector textil? (13) Zara ha vendido tradicionalmente a precios muy diferentes en sus diversos mercados, sobre todo más altos en Japón y China, con

diferencias promedio de hasta el 60%. ¿Es sostenible tras haber abierto una tienda online en 2010? (14) En 2011, vendía en Asia un 15% del total. Sin embargo, sus centros de diseño y logísticos estaban radicados en España. Como consecuencia, algunos productos fabricados y vendidos en Asia incluso viajaban dos veces entre Asia y Europa. ¿Debería dotarse de dos “cerebros”? (15) Investiga las prácticas actuales en el sector textil junto con las estrategias competitivas y las rentabilidades relacionadas con las empresas mencionadas en el caso.

Fuentes: Camuffo, A., Romano, P. y Vinelli, A., “Back to the Future: Benetton Transforms Its Global Network” (*MIT Sloan Management Review*, otoño 2001); “The Other Colours” (*The Economist*, 9 de septiembre, 2004); Ferdows, K., Lewis, M.A. y Machuca, J.A.D., “Rapid-Fire Fulfillment” (*Harvard Business Review*, vol. 82, no.11, 2004); “The future of fast fashion” (*The Economist*, 16 de junio, 2005); “Shining Examples. How Three Large and Successful Companies are Using Their Supply Chains To Compete” (*The Economist*, 5 de junio, 2006); “New Colours at Benetton” (*The Economist*, 1 de noviembre, 2007); Hall, J., “Zara is Now Bigger than Gap” (*Telegraph.co.uk*, 17 de agosto, 2008); Martínez Barreiro, A., “Hacia un nuevo sistema de la moda. El modelo Zara” (*Revista Internacional de Sociología*, no. 51, Septiembre-Diciembre, 2008); *Informe anual 2009 del Grupo Inditex* (www.inditex.com; visitada el 26 de julio 2010); Sitio web del Grupo Benetton (www.benettongroup.com; visitada el 26 de julio 2010); “Global Stretch” (*The Economist*, 12 de marzo, 2011).