

LAS TARJETAS MULTI-SPONSOR

Doc. 182/99

Laura Galguera García
Ana M^a Cambor Portilla

**DOCUMENTO DE TRABAJO
LAS TARJETAS MULTI-SPONSOR**

Laura Galguera García
Prof. Asociado del Departamento de Economía
Cuantitativa

Ana M^a Cambior Portilla
Licenciada en CC. Económicas y Empresariales

Indice	Página
1. Introducción	1
2. Programas de Fidelización y tarjetas promocionales	3
3. De ayer a hoy	5
3.1. Tarjetas co-branding	6
3.1.1 El programa Iberia Plus	6
3.2 Tarjetas multi-sponsor.	9
Hacia la tarjeta multiaplicación.	9
4. Programas Multi-sponsor	10
4.1 Travei Club	12
4.2 Turyocio	14
5. Experiencia en los mercados maduros	15
6. Oportunidades en España	16
7. Estudios realizados	17
8. Consideraciones finales	21
9. Referencias bibliográficas	23

Se está produciendo una creciente inclinación hacia el cliente en detrimento de una orientación hacia el producto

1.INTRODUCCIÓN

Dado que en la actualidad el objetivo estratégico de las empresas consiste en fidelizar a los clientes, se hace necesario manejar sistemas que atraigan y mantengan al cliente, proporcionándole motivos suficientes, tanto tangibles (precio y promociones), como intangibles (servicio y trato personalizado), para que adquieran los productos de una empresa determinada.

Algunos estudios realizados en este campo demuestran que el 30 por ciento de clientes más fieles realizan el 77 por ciento de las ventas. Los más fieles sólo acuden a su tienda a comprar las ofertas y sin embargo, reciben un trato igual en relación a los mejores clientes¹ y entre el 20 y el 40 por ciento de los consumidores cambian cada año de establecimiento para realizar sus compras.

Ante esta situación cabe plantear un Programa de Fidelización que se centre en el principal activo de cualquier compañía -los clientes- y en una premisa fundamental en el ámbito comercial -cada cliente tiene un valor diferente-.

Conviene conocer mejor a los clientes realmente buenos, comunicarse frecuentemente con ellos y obtener un grado de fidelización que asegure de alguna manera un beneficio. Hay que tener en cuenta que suele ser mucho más caro atraer un nuevo cliente que mantener a uno ya existente.

Diversos estudios realizados para este tipo de programas en mercados maduros localizados en EE.UU. ó Gran Bretaña ofrecen entre otras las siguientes conclusiones:

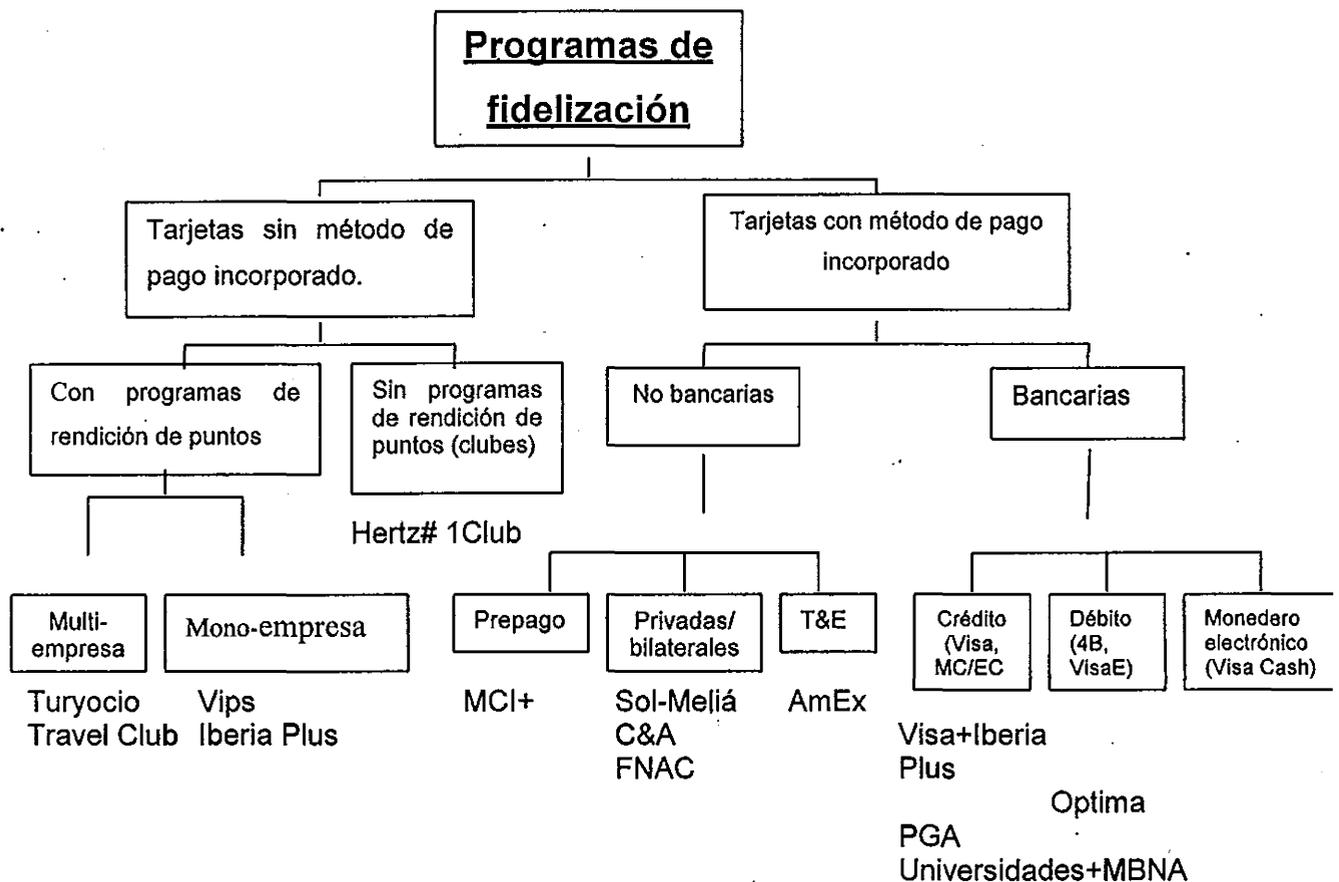
- Los Programas de Fidelización existentes amplían notablemente la participación de socios. Ello enriquece las opciones de redención de premios (con productos de consumo, espectáculos deportivos o culturales, viajes, etc) y ofrece otras ventajas adicionales como, por ejemplo, seguros de asistencia en carretera.
- La segmentación de los clientes existentes en los Programas de Fidelización o en el mercado está alcanzando niveles de sofisticación muy notables. La progresividad de la recompensa a los mejores clientes es notable.

¹ El resultado es que se dispone de menos recursos para los clientes fieles y se pierde dinero con clientes que no son rentables.

- La aparición de nuevas tecnologías abre las puertas hasta ahora desconocidas poniendo al servicio de las empresas atractivos mecanismos de combinación de información y pago (tarjetas inteligentes por ejemplo) y de combinación de funciones de débito, crédito y monedero de los Programas de Fidelización.

El objetivo principal de este trabajo trata de mostrar los diferentes sistemas de fidelización utilizados (cuadro 1), centrándonos principalmente en aquellos programas de fidelización de gran relevancia en la actualidad como son los programas multi-sponsor así como su eficacia.

Cuadro 1: PROGRAMAS DE FIDELIZACIÓN



Fuente: Gómez de Olea (1997)

2. PROGRAMAS DE FIDELIZACIÓN Y TARJETAS PROMOCIONALES

Aunque la experiencia en Programas de Fidelización de clientes basados en recompensas no es extensa, el método funciona, sobre todo porque beneficia a los que más consumen un determinado bien o producto.

Constituyen además, una gran herramienta para que las empresas mantengan a sus clientes y consigan otros nuevos. Las empresas reciben más información sobre los hábitos de sus clientes porque deben contabilizar el consumo para gestionar bien el sistema de premios y porque a la hora de canjear puntos, la compañía se entera del tipo de recompensa que prefiere un determinado cliente.

Estos programas con sistemas de puntos o recompensas se utilizan ya con bastante éxito. Constituyen la versión moderna de los tradicionales Programas de Fidelización a través de la entrega de "sellos" por las compras realizadas en determinados establecimientos. En esta nueva versión se han sustituido los sellos por tarjetas de plástico con banda magnética, gestionados a través de la informática, con aplicación de técnicas de comunicación, marketing directo, apoyo de promociones tácticas, Data Base Analysis, segmentaciones, etc... y en definitiva recompensas, de todo tipo.

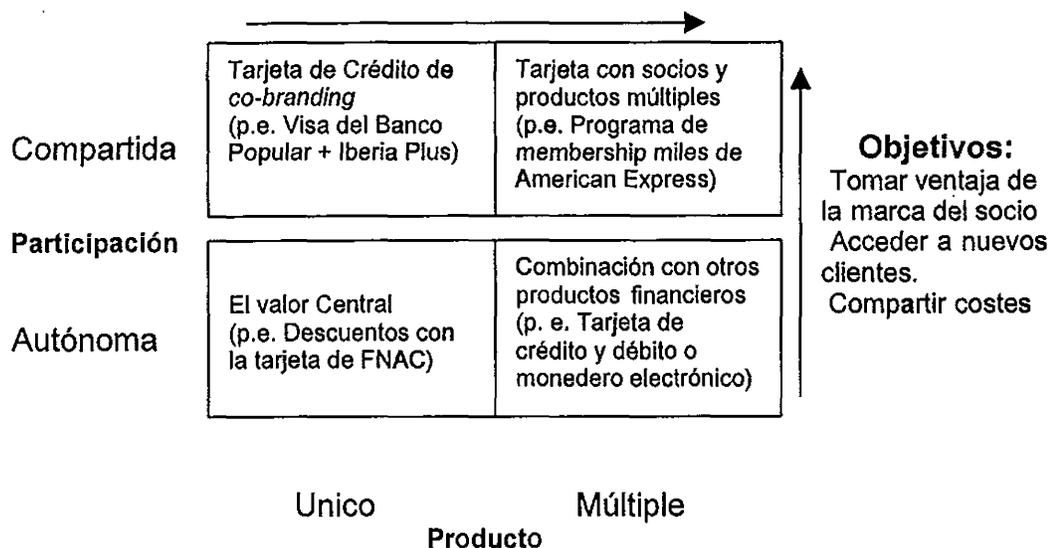
Su buen funcionamiento sólo se logra si va acompañado de un buen servicio al cliente, si existe un plan de acciones continuado y una información constante que mantenga vivo su interés sobre la empresa.

La estrategia consiste en ofrecer valor añadido al cliente, es decir, en darle más por el dinero que está pagando y que, sobre todo, lo perciba. De hecho, el valor lo otorga el consumidor, no la empresa que lo ofrece.

Para que la relación sea mutuamente beneficiosa, el cliente debe identificar claramente el alto valor añadido del programa. Para ello, existen dos opciones como es extender la participación en la emisión de la tarjeta ó ampliar la naturaleza del producto asociado a la tarjeta.

Los Objetivos perseguidos se centran fundamentalmente en fortalecer las relaciones con clientes a través de la mejora de la funcionalidad del producto y en el desarrollo de los productos competitivamente superiores y únicos.

Cuadro 2 -OPCIONES ESTRATEGICAS PARA AÑADIR VALOR



Como consecuencia de estas opciones estratégicas, en los últimos años ha habido una enorme proliferación de los llamados programas co-branding donde, un banco emisor de tarjetas y una compañía industrial o de servicios se ponen de acuerdo para configurar una proposición de valor doblemente atractiva para el cliente. Aquél se podría beneficiar de las ventajas de las tarjetas de crédito y de las del programa de redención de premios de la compañía industrial o de servicios.

A efectos de análisis y comparación de resultados, debemos tener en cuenta la diferente efectividad, en términos de retención de Clientes, según las características y diseño de cada uno de los Programas.

- ❖ **Programas basados en Puntos:** La retención de los Clientes se obtiene ganando puntos por la compra de productos o servicios. Estos puntos son redimidos por futuros descuentos o regalos.
- ❖ **Programas basados en Partners:** Los beneficios principales provienen de los Partners, esto es, descuentos.
- ❖ **Programas basados en Amenidades:** Los beneficios están basados en un trato especial o servicios especiales como sorteos, concursos, participación en eventos, etc.
- ❖ **Programas basados en la Comunicación:** Utilizan informaciones o mensajes específicos para comunicar beneficios especiales u ofertas especiales (privilegios a segmentos concretos, ofertas...).

A la hora de diseñar una estrategia para sus programas de fidelización basados en tarjetas, la empresa debe plantearse además cuál de las diversas fórmulas presentes en el mercado resulta más apropiada, siendo las más habituales las citadas a continuación:

- ❖ **Tarjetas privadas.** Constituye una forma de fidelizar, utilizando la facilidad de pago como elemento de obtención y retención de clientes. Un ejemplo de este tipo de tarjeta es **Solred**, perteneciente al Grupo Repsol.
- ❖ **Tarjetas "co-branding".** Un banco emisor de tarjetas y una compañía industrial o de servicios se ponen de acuerdo para configurar una proposición de valor doblemente atractiva para el cliente puesto que podrá beneficiarse de las ventajas de la tarjeta de crédito y de las del programa de redención de premios de la compañía al mínimo coste. Un ejemplo sería el programa **Iberia Plus**.
- ❖ **Tarjetas de afinidad.** Proporcionan una especial importancia al factor "afectivo", buscando un equilibrio entre los atributos emocionales y los materiales, como factor clave para el éxito del programa. Un claro ejemplo de este tipo de tarjeta es el programa **Transclub** del Cepsa.
- ❖ **Tarjetas multi-sponsor.** Los programas multi-sponsor se caracterizan por pertenecer a empresas de distintos sectores que se unen para compartir clientes. La primera de las tarjetas multiesponsor emitidas en España fue **Turyocio** (Banco Santander, Cortefiel,...) y de características similares **Travel Club** (BBV, Repsol, Avis, Multiópticas,...). Ambos programas basan su atractivo en ofrecer al consumidor un valor añadido –los puntos canjeables por regalos como viajes y otras actividades de ocio - por sus compras habituales, generalmente en un entorno familiar, sin que el cliente tenga que cambiar sus pautas de consumo para conseguir los puntos.

Este tipo de programas de fidelización cuentan cada vez con mayor número de empresas participantes, de tarjetas emitidas y se hicieron muy conocidas gracias a la enorme publicidad que acompañó su lanzamiento.

3. DE AYER A HOY.

Si bien en el pasado ya se perseguía la lealtad del cliente –algunos establecimientos ofrecían sellos que había que pegar en una cartilla que después se

cambiaba por regalos- los nuevos sistemas de fidelización apenas tienen que ver con ellos.

Las bases de datos que constituyen el cimiento de las estrategias de hoy en día, no existían entonces, puesto que no había sistemas informáticos con suficiente potencia. Tampoco había información acerca del mercado ni manera alguna de captarla, así como sistemas de análisis adecuados. Todo ello contribuía a no tratar al cliente de forma personalizada según sus gustos y a no valorar lo que aportaba o podía suponer para la compañía, ya que no se conocía.

Los sistemas de fidelización de nuestros días manejan datos sobre el comportamiento del consumidor y dependiendo de esta información, el programa varía. *"Hoy, las compañías se comunican más veces y hacen ofertas distintas a los clientes más interesados en comprar en ellas"* (Prats, 1997). No en balde la mayoría de las veces las empresas pierden a sus clientes más por falta de contacto entre ellos que porque el producto esté defectuoso o su precio sea un poco más alto que el de sus rivales. *"Es necesario relacionarse de forma frecuente con cada consumidor a través del correo, del teléfono o internet para poder atender a sus deseos específicos; y no proceder con todos ellos del mismo modo"* (Prats, 1997).

3.1 TARJETAS CO-BRANDING.

Las líneas aéreas fueron uno de los primeros sectores que trataron de amarrar a sus asientos a sus pasajeros de siempre a través de puntos canjeables por vuelos. Las compañías premian la fidelidad y frecuencia de sus clientes con diferentes tarjetas. Se acumulan las millas voladas y se intercambian por viajes gratuitos, con trato preferente, para proporcionar facilidades a los asiduos a los aeropuertos.

3.1.1 El Programa Iberia Plus.

En España, el programa más antiguo y con más clientes –más de 750.000 residentes en más de 64 países diferentes y vinculados económicamente a España- es **Iberia Plus**, la tarjeta co-branding que acumula puntos para conseguir gratis billetes de avión, alquileres de coches o noches en hoteles.

Este macro-programa fue puesto en práctica por la compañía aérea española Iberia en el mes de Septiembre de 1991 con un éxito muy importante. Apenas tres meses después la tarjeta contaba con más de 65.000 titulares. Iberia se adelantó a la competencia, siendo la segunda línea aérea en Europa en lanzar el programa y

obteniendo como resultado uno de los programas para voladores frecuentes más desarrollados del mercado.

El objetivo del programa es el mantenimiento de la red de clientes, basándose en una estrategia de *Oferta Aumentada del Servicio*. Es decir, intentando cubrir la cadena de consumo antes-durante-después del viaje de negocios-trabajo.

El programa Iberia Plus se diseñó con arreglo, entre otras, a las siguientes características:

- Alto poder de motivación sobre el cliente para que le resulte atractivo en su uso personal y responda a necesidades reales.
- Sencillo de entender y fácil de participar. Los programas con muchas complicaciones y restricciones no son accesibles para el viajero frecuente y acaba por no prestarle Interés.
- Debe permitir registrar la información del cliente, sin necesidad de molestarle, es decir, utilizando la tecnología y los sistemas informáticos para facilitarle el uso al cliente.
- Debe mantener una comunicación frecuente con el cliente pero no excesiva. De esta forma el cliente está bien informado con los datos que le van a resultar útiles.
- Valor añadido real. Debe ofrecer valores tangibles y no inalcanzables por la media de los clientes habituales. Además debería diferenciar con estos valores añadidos a los clientes excelentes de los normales.

Su operativa básica es sencilla de interpretar por el cliente. Cada titular se identifica con su tarjeta, que es personal e intransferible, al hacer uso de cualquiera de los servicios asociados al programa que, básicamente son:

- *Transporte aéreo* en los vuelos de Iberia, Aviaco, Viva Air, Binter Mediterráneo, Binter Canarias, Aerolíneas Argentinas, Austral, Viasa y la compañía francesa Regional Airlines.
- *Alquiler de coches* de las compañías líderes en el mercado mundial Avis y Hertz, en todos los lugares del mundo y sin restricciones.
- *Hoteles*: Occidental Hoteles (con hoteles en España, Europa y Caribe principalmente), Sol Meliá Hoteles (con hoteles en España, Europa, Asia y América Latina), Inter-Continental (con hoteles en todos los continentes).

- *Tarjetas de crédito.* La tarjeta Visa-Iberia con cobertura mundial, anota automáticamente en la cuenta del titular puntos Iberia Plus por cualquier pago que se realice con ella en cualquier parte del mundo. Con la tarjeta Visa-Iberia se puede efectuar un pago incluso vía Internet (a través de su correspondiente página web: <http://www.iberia.com>).
- Las entidades financieras como Argentaria o American Express se han aliado para intercambiar sus puntos entre sí. Por ejemplo, un usuario de American Express gasta dos millones de pesetas con la tarjeta en un año, por lo que consigue 20.000 puntos (cien pesetas de gasto equivalen a un punto). A su vez, y gracias a los acuerdos entre compañías, cada dieciséis puntos de American Express se pueden canjear por uno de Iberia, y así, los 20.000 puntos de American Express pueden cambiarse por 1.250 puntos de la aerolínea española, 300 más que los 950 puntos necesarios para un vuelo peninsular ida y vuelta. También se permite un doble cómputo de manera que un cliente que paga con la tarjeta American Express un vuelo de Iberia, con lo que se lleva unos puntos y, luego, al presentar el billete en el mostrador consigue otros más.

Detrás de esta sencilla operativa existe una compleja estructura informática y una amplia red de comunicaciones para que casi el 100 por ciento de los procesos se realicen de forma automática y sin necesidad de intervención manual. Esta característica hace del programa Iberia Plus uno de los más competitivos del mundo.

Dado el alto coste de los regalos en este tipo de programas, en el caso de Iberia, la compañía realizó una provisión de 3.200 millones de pesetas para vuelos obtenidos con Iberia Plus. Pero este criterio no es compartido por todas las empresas que llevan a cabo sistemas parecidos, y así algunas multinacionales norteamericanas prefieren rebajas en las tarifas aéreas, antes que los puntos que se llevan sus empleados al viajar por negocios y que intercambiaban por billetes para vacaciones particulares.

El programa Iberia Plus se ha ido completando y, actualmente, ofrece tres versiones de tarjetas Iberia Plus, esto es, tradicional, Concert Card/ Iberia Plus y la Visa Iberia.

Con el programa Iberia Plus, la compañía realiza un trabajo de marketing relacional, no promocional, lo que explica su crecimiento. En este sentido, se permite

a la empresa alcanzar múltiples objetivos entre los que se destacan la identificación de sus clientes más importantes, la creación de productos y servicios en función de los hábitos de compra conocidos y afrontar con mayor eficacia de costes las adquisiciones de nuevos clientes, mejorando *la cuota del cliente*.

3.2 TARJETAS MULTI-SPONSOR.

En Julio de 1996 nació en España el primer programa de fidelización patrocinado por varias compañías de distintos sectores, **Turyocio**. Solo cinco meses después de su lanzamiento surgía la segunda iniciativa multiesponsor, **Travel Club**. Ambos programas basan su atractivo en ofrecer al consumidor un valor añadido –los puntos canjeables por regalos como viajes y otras actividades de ocio - por sus compras habituales, generalmente en un entorno familiar. Es decir, sin que el cliente tenga que cambiar su comportamiento de consumo para conseguir los preciados puntos.

Estas dos tarjetas fueron las pioneras y detrás de ellas llegaron **Comerç Actiu** y **COC**, similares en las características básicas, pero que no alcanzaron la misma relevancia.

Aparece en este momento la guerra en el “negocio del regalo”. Ni las ventajas son tantas, ni los regalos son lo que parecen, pero todo vale a la hora de incitar al consumo. Con la moda de los puntos la publicidad habla de innumerables ventajas económicas para sus usuarios, pero conseguir un regalo de valor requiere tiempo y una elevada inversión.

Veamos algunos ejemplos. Un fin de semana en Mallorca puede suponer gastar antes más de 1.500.000 ptas. Para ganar un billete gratis a Londres es preciso gastar antes el equivalente a 20 veces su precio en vuelos y servicios. Hay cadenas hoteleras que ofrecen un punto por cada 100 pesetas de gasto. Con 1.500 se consigue una noche gratis de hotel. Una cena gratis por utilizar una multiesponsor puede requerir “sólo” invertir 125.000 pesetas.

3.3 HACIA LA TARJETA MULTIAPLICACIÓN.

En el proceso de evolución de las tarjetas sigue su curso y la nueva apuesta del sector es conseguir integrar todas las nuevas tecnologías en una única tarjeta como es la nueva tarjeta inteligente multiaplicación. El avance de la tecnología del chip junto con la evolución de los microcircuitos y los sistemas operativos, está

convirtiendo a la tarjeta inteligente en una alternativa a considerar para la simplificación de los procesos de gestión en diversos ámbitos como son los pagos con tarjeta vía Internet, tarjetas inteligentes para medios de transportes, tarjetas de fidelización, etc.

El plástico, en definitiva ha ganado la batalla, y las tarjetas de todo tipo (crédito, débito, monedero, aéreas, comerciales, telefónicas, por puntos o multiesponsorizadas...) triunfan en todo el mundo. Entre unas y otras nuestra cartera se asemeja cada vez más a un catálogo desplegable. Se nos han hecho imprescindibles y según Thomson Financial Information, en los últimos cinco años los europeos incrementaron el uso de tarjetas en un 47 por ciento. Y todo gracias a su comodidad, pequeños descuentos y a la esperanza de poder conseguir algún "regalo".

Todas estas nuevas tecnologías nos abren los ojos a un nuevo campo en el que todavía nos queda mucho por aprender. Por ejemplo, encontramos el caso de una empresa de reciente creación, la Card Protection Plan, que se ha especializado en la anulación de todo tipo de tarjetas con una sola llamada gratuita desde cualquier lugar del globo. Cuesta 1.600 pesetas al año, y también, si se desea, renueva todas las tarjetas.

4.PROGRAMAS MULTI-SPONSOR

La eficacia de los programas mono-sponsor ya había sido demostrada en la fidelización de clientes y en el aumento de la cuenta de resultados de las empresas, conduciendo a un aumento de sus ventas y, en consecuencia, al crecimiento de las compañías.

En conjunto, los programas de fidelización dan buenos resultados. Sin embargo, estos programas con un único patrocinador, son difíciles de mantener en el tiempo, pues requieren de una estructura creciente, tienen un alto coste de financiación y exigen ser mantenidas durante largo tiempo con el fin de no defraudar las expectativas de los clientes.

Las dificultades planteadas a los programas de fidelización mono-sponsor desaniman a las empresas a poner en marcha estos proyectos, a pesar de sus potenciales ventajas.

Ante esta situación se hizo necesaria la creación de programas multi-sponsor. Dichos programas ayudan a disminuir los costes financieros unitarios y parten de una masa de potenciales clientes muy grande.

Los sistemas externos de los programas, están generalmente gestionados por empresas gestoras.

Las aportaciones que realizan en realidad estas sociedades son, en primer lugar, los gastos de publicidad en medios, así como artículos de merchandising para el punto de venta, etc.

Los espónsores, por su parte, corren con los gastos de publicidad local. Estas sociedades, se financian básicamente con el importe que se cobra por las tarjetas de acreditación de los clientes.

La gran ventaja de los programas multi-sponsor es que el coste total de la estrategia se diluye entre los patrocinadores. Con ello, la entidad emisora de la tarjeta consigue un nuevo canal de distribución, la empresa en cuestión obtiene una herramienta de marketing y fidelización proveniente de la gran base datos, las entidades financieras consiguen mayor negocio y el titular obtiene mayores ventajas sobre su tarjeta tradicional.

En la creación de los Programas Multi-sponsor se sigue un orden secuencial. En una primera etapa, se constituye la sociedad con los distintos espónsores fundadores. En una segunda fase, es necesario captar por lo general más patrocinadores. Para incorporar un nuevo patrocinador, éste solicita información sobre el programa y una vez satisfecho con la misma, firma un contrato de espónsor en el que se garantiza una zona de exclusividad. Posteriormente, se pasa a revisar las capacidades técnicas de espónsor y, si es necesario, la sociedad gestora le puede ayudar a conseguir las. También se estudia la tabla de puntos –“moneda” del programa- que puede ofrecer, en función de los márgenes del negocio. Por último, se hace el plan de marketing y comunicación. A continuación, la captación de consumidores para las actividades comerciales de los espónsores que traduzcan sus compras en puntos constituye una nueva etapa.

Seguidamente se hace necesario que los participantes acumulen muchos puntos. Para ello se negocia con los patrocinadores con el fin de que dediquen una partida importante de su margen al programa.

Posteriormente, el consumidor debe obtener muchas ventajas con pocos puntos. A este objeto se negocian entradas, alojamientos, viajes al menor coste posible, lo que permitirá que los consumidores se beneficien invirtiendo pocos puntos en las actividades propuestas. En una palabra se trata de comprar barato los premios que se pretenda repartir.

Las claves para desarrollar la estrategia multi-sponsor son básicamente una buena tecnología, soporte informático y amplia contratación con consumidores.

a) Una buena tecnología. La empresa gestora debe estar en condiciones de proporcionar información permanente y actualizada a los consumidores sobre su saldo de puntos.

Los espónsores, por otro lado, deben de estar informados para poder registrar las compras de sus clientes y traducirlas en puntos en tiempo real.

b) El aspecto informático es fundamental en el desarrollo del programa. En muchos puntos, los cajeros 4B están dando cobertura a algunos patrocinadores que tendrían que resolver estas dificultades en el corto plazo.

c) Contratar muchas tarjetas con consumidores. A este objeto se hicieron envíos masivos y se ha desarrollado una publicidad muy agresiva en los puntos de venta de los diferentes programas. También es fundamental contratar bien, es decir comprar al mejor precio posible billetes de avión, estancias, etc.

d) Por último, la participación de los consumidores en los distintos programas debe de ser muy fácil.

Travel Club y Turyocio son actualmente los dos programas Multi-sponsor que mayor relevancia han alcanzado en el mercado nacional.

Su funcionamiento parecido, tiene como objeto ofrecer al consumidor un valor añadido (puntos canjeables por regalos) por sus compras habituales.

4.1 TRAVEL CLUB.

Travel Club surge como un programa de fidelización a través de tarjetas que premia al consumidor al realizar sus compras diarias y/o utilizar los servicios de las empresas asociadas a dicho programa.

La operativa de la tarjeta es muy sencilla. El consumidor, al realizar cualquier compra o utilizar cualquier servicio de una empresa asociada al programa, solamente tiene que mostrar la tarjeta Travel Club. Las tarjetas llevan una banda magnética y al pasarla por un lector óptico, quedarán automáticamente acumulados en su cuenta particular los puntos correspondientes al gasto que acaba de realizar.

Además si el pago se realiza con alguna tarjeta de las entidades financieras asociadas al programa, en cualquier establecimiento de España y del resto del mundo, también acumulará puntos. Y si las utiliza en los establecimientos asociados, conseguirá puntos de las empresas asociadas y también puntos por utilizar dichas tarjetas.

Cada dos meses se envía al usuario información sobre los puntos acumulados en el período, y trimestralmente se le envía el estado de su cuenta de puntos.

Air Miles España es la compañía que se encarga de gestionar el programa Travel Club en nuestro país, que actualmente está formado por una treintena de empresas y que cuenta con el **BBV** (y empresas del grupo como **Direct Seguros**), **Telefónica** (Telefónica, MoviLine y MoviStar), **Iberia**, **Grupo Repsol** y **Grupo Eroski** (Eroski, Maxi, Consum y Viajes Eroski) como socios de primer nivel. El resto de empresas asociadas al programa son entre otras, Banco de Comercio y Caja Laboral en el sector financiero; Campsa y Petronor, Alquiler de coches Avis y Hoteles Sol Meliá en el sector servicios; C&A Moda, InterSport, BricoHogar, The Body Shop, MultiOpticas y Finac en el sector consumo.

Desde su lanzamiento en Diciembre de 1996, cuando el programa contaba tan sólo con 16 empresas asociadas llega a afiliarse en pocos meses a más de dos millones y medio de hogares, es decir 22,5 por ciento de las familias españolas. Así mismo distribuyó 2,2 millones de tarjetas activas y las empresas asociadas emitieron en ese período, puntos que significaban 47.000 vuelos de ida y vuelta a París, 21.500 viajes a Nueva York, 60.000 viajes de fin de semana a Palma de Mallorca; y 240.000 entradas a Port Aventura.

Travel Club ocupa el segundo puesto en el ranking de conocimiento y posesión de tarjetas de programas de fidelización. El conocimiento espontáneo representa el 12 por ciento, explicable por la juventud de los programas, mientras que el conocimiento

sugerido (asociado con el conocimiento de las marcas patrocinadoras) representa el 49,2 por ciento.

La tasa de posesión de tarjetas Travel Club es de un 8,3 por ciento, lo que equivale a 2 millones de participantes en los programas.

Sorprende que las mayores tasas de posesión se sitúen en las clases alta y media-alta, pudiendo explicarse por el formato y concepto de las tarjetas similar a las de crédito o por la emisión masiva por parte de los bancos.

Respecto al efecto de la tarjeta en la compra y uso de los productos y servicios, Travel Club se sitúa en el octavo lugar en cuanto a la repercusión de la posesión de la tarjeta en la compra y uso de los productos y servicios de las empresas asociadas. El 16,1 por ciento de los encuestados usan más los productos de las empresas asociadas gracias a la posesión de la tarjeta, mientras que el 82,6 por ciento mantiene sus hábitos de compra.

En cuanto al efecto que tendría la supresión de la tarjeta, se estima que mientras que un 1,2 por ciento dejarían de consumir los productos, un 20,4 por ciento los comprarían en menor cuantía.

4.2 TURYOICIO

Turyocio es la primera iniciativa en España que pone al servicio de empresas de todos los sectores y tamaños el programa de Fidelización. Se constituyó en Marzo de 1996, y el programa entró en funcionamiento en Julio de ese mismo año.

Hoy en día ha distribuido 12 millones de tarjetas, más de 1500 millones de Turys repartidos y más de 52 millones de operaciones de compra en los establecimientos de las empresas participantes por un importe superior a 300.000 millones de pesetas. Aproximadamente el 25 por ciento de los hogares españoles utilizan la tarjeta Turyocio.

La sociedad creada en Marzo de 1996 estaba formada por los cuatro espónsores, fundadores: CEPESA, Cortefiel, BCH y Banco de Santander. En seis meses estos han crecido hasta cerca de 30, como Viajes Barceló, Airtel, El Árbol, Teletienda A3Z, Sanitas y General Optica.

Los espónsores de Turyocio se pueden agrupar en tres grandes sectores como son el financiero, consumo y servicios: sanidad, seguros y alquiler de coches. Actualmente está formado por más de 100 empresas participantes.

Turyocio ocupa el primer puesto en el ranking de conocimiento y posesión de tarjetas de programas de fidelización. El conocimiento espontáneo representa el 14,8 por ciento, mientras que el conocimiento sugerido es del 49,6 por ciento. Por otro lado, la tasa de posesión de tarjetas Turyocio se sitúa en el 6,2 por ciento, lo que equivale a 1,5 millones de participantes en los programas.

Turyocio ocupa el quinto lugar en cuanto a la repercusión de la posesión de la tarjeta en la compra y uso de los productos y servicios de las empresas asociadas. El 21 por ciento de los encuestados usan más los productos de las empresas asociadas por el hecho de tener la tarjeta, el 75,3 por ciento no varía sus hábitos de compra.

En cuanto al efecto de la supresión de la tarjeta en este caso es muy reducido. Un 5,1 por ciento de los encuestados dejarían de consumir los productos de los patrocinadores de esta tarjeta, un 86,2 por ciento seguirían comprando lo mismo.

5.EXPERIENCIA EN LOS MERCADOS MADUROS.

A través del análisis histórico en otros mercados más maduros, como los de EE.UU. o el Reino Unido, se observa que tras las etapas de establecimiento del uso de las tarjetas, expansión y segmentación de la clientela se ha llegado a una fase de permanente innovación. El célebre lema "*renovarse o morir*" es absolutamente cierto en el saturado mercado de los Planes de Fidelización y de las tarjetas bancarias que los soportan en muchos casos.

En mercados donde prácticamente todas las compañías mínimamente importantes tienen su Programa de Fidelización y donde la saturación del plástico en los consumidores es notable, o se logra diseñar una proposición de valor generosa para el cliente y esencialmente nueva o difícilmente se conseguirá tener éxito.

Como consecuencia de esta evolución del mercado podríamos presentar básicamente las siguientes conclusiones.

1. En los últimos años hemos podido observar cómo la competencia entre las tarjetas bancarias ha aumentado considerablemente con un doble efecto dado que la oferta se ha hecho más generosa y la competencia ha obligado a los bancos emisores a ampliar la base de clientes a los que han ofrecido la tarjeta.
2. Los Programas de Fidelización existentes están ampliando notablemente la participación de socios, enriqueciendo las opciones de redención de premios y ofreciendo otras ventajas adicionales.
3. Existe un alto grado de sofisticación en la segmentación de los clientes existentes en los Programas de Fidelización y en el mercado. La progresividad de la recompensa a los mejores clientes es notable. Así por ejemplo, American Airlines permite a sus clientes Platinum duplicar la puntuación obtenida en todos sus viajes, conseguir hasta 75.000 millas de premio si vuelan 100.000 millas en un año y, finalmente, la participación en un exclusivo programa de *One Million Miles Frequent Flyer*.
4. Se han alcanzado nuevos Programas de Fidelización en combinación, con gran originalidad, con otras cuentas existentes. Las tarjetas de *co-branding* y las tarjetas privadas de Amoco por ejemplo están combinándolas, de tal manera que la redención de premios del Programa de Fidelización (rebajas en las futuras compras de combustible) está sujeta al uso de la tarjeta privada.
5. Gracias a las nuevas tecnologías se abren en el ámbito empresarial puertas hasta ahora desconocidas, surgiendo atractivos mecanismos de combinación de información y pago, y de combinación de funciones de débito, crédito y monedero en los Programas de Fidelización.

Como consecuencia de su progresiva sofisticación, los Programas de Fidelización serán mucho más difíciles de gestionar. El papel de la tecnología y de los Sistemas de Información será todavía más crítico que en la actualidad.

6. OPORTUNIDADES EN ESPAÑA.

Existen diversas características del mercado español y de nuestra idiosincrasia que no nos permiten afirmar rotundamente que en España existen todavía muchas oportunidades en Proyectos de Fidelización con Tarjetas, listas para ser explotadas con éxito.

Si analizamos los que en otros países han sido los sectores de mayor demanda de Programas de Fidelización, podríamos decir que el sector de la distribución español

está altamente concentrado en pocas compañías de gran peso (El Corte Inglés, Pryca, Continente, Alcampo), que ya tienen, en muchos casos, sus propias Tarjetas Privadas. En algunos casos, estas grandes compañías de distribución tienen sus propias financieras que, muy posiblemente, acabarán actuando como bancos emisores de tarjetas, como ha ocurrido en el Reino Unido con Tesco y Sainsbury.

Solamente existen tres líneas aéreas significativas en España, y las dos más importantes ya tienen Programas de Fidelización y Tarjetas *Co-branding*.

Las dos principales compañías petroleras españolas ya están participando en Programas de Fidelización Multiesponsor junto con el BBV y el Banco de Santander (Travei Club y Turyocio, respectivamente), y tienen su propia tarjeta privada de empresa (Solred, en el caso de Repsol, y TransClub en el caso de Cepsa). Podrían, sin embargo, lanzar un Programa de Fidelización dirigido a clientes individuales, similares a los que Amoco, Shell o Texaco han lanzado con tanto éxito en los EE.UU. y en otros países.

El universo de los posibles socios para Programas de Fidelización mediante acuerdos *Affinity* (tarjetas en las que el beneficiario del programa de redención de premios es una asociación benéfica, cultural o deportiva) es también muy limitado. El número de universidades, de museos o de orquestas españolas es significativamente más reducido que el de los EE.UU. , por ejemplo.

Tampoco el bajo asociacionismo o la escasa identificación del español con sus instituciones educativas ayudarían a mejorar el atractivo de una Proposición de Valor que incluyera un beneficio para el socio afín.

De cualquier manera existen varios sectores industriales que presentan aún interesantes oportunidades de fidelización, entre los que se encuentran el sector de las telecomunicaciones, los servicios públicos como compañías eléctricas, de luz o de gas en plena fase de liberalización del mercado, las cadenas hoteleras, los fabricantes de automóviles, y las compañías petroleras.

7. ESTUDIOS REALIZADOS

Se han realizado diversos estudios acerca de los Programas de Fidelización. El Loyalty Monitor es un estudio periódico que se desarrolla en USA y en UK, y que por

primera vez se realizó recientemente en España. Este estudio nos ha llevado a resaltar una serie de datos tomando como referencia diferentes tarjetas de varios de los programas más comunes actualmente.

La tasa de posesión se sitúa en el 27,4 por ciento (gráfico 1), lo que equivale a 6,7 millones de participantes en los programas. El total de tarjetas poseídas es de 9,2 millones de tarjetas. El promedio de tarjetas por participante es de 1,37.

Son principalmente las clases alta y media-alta las que cuentan con mayores tasas de posesión. Esto puede ser debido a que salen más beneficiados de las ventajas proporcionadas por las tarjetas ya que realizan más gastos que llevarían como consecuencia a más beneficios.

Gráfico 1: COMPARACIÓN ENTRE PARTICIPANTES Y NO PARTICIPANTES EN LOS PROGRAMAS.



Fuente : Elaboración propia

La media del conocimiento espontáneo (Gráfico 2) es muy bajo, 2,5909, esto puede ser explicable por la juventud de los programas.

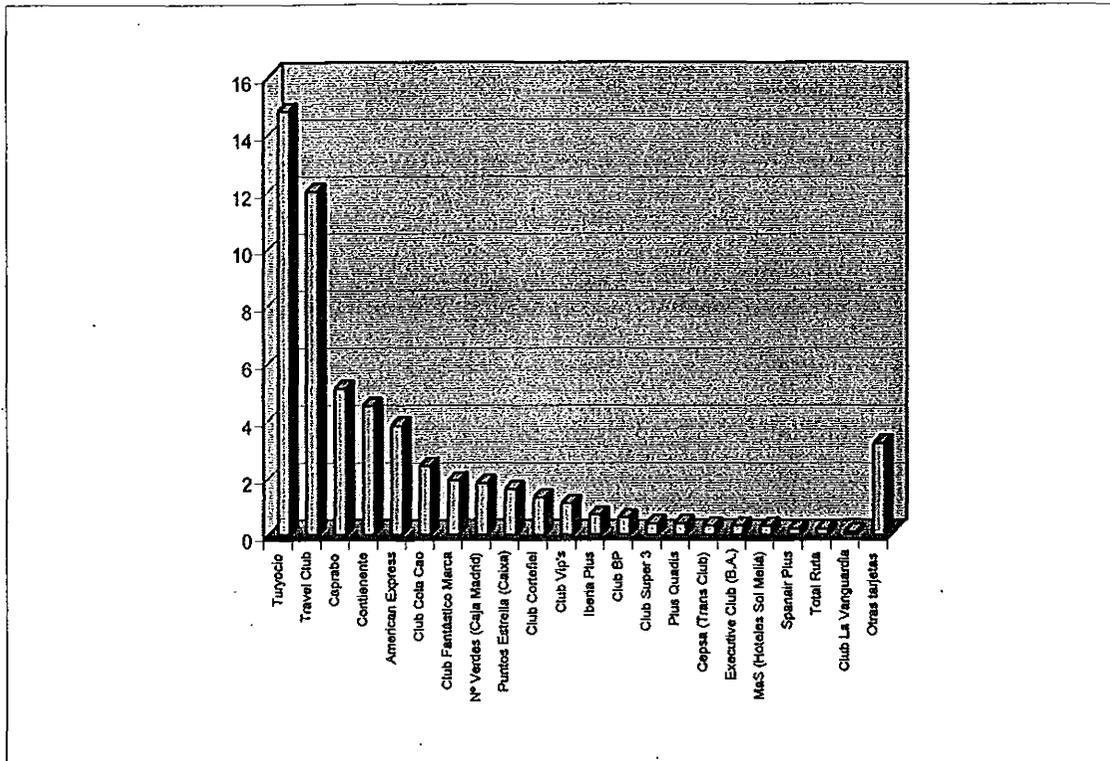
La varianza existente es en este caso de 14,566, mientras que la desviación típica es de 3.8166.

La dispersión en torno a la media representa el 88,1 por ciento por lo que es muy elevada. Es por tanto muy representativa.

La covarianza respecto a las variables conocimiento-posesión es de 7,226 lo que significa que la relación entre ambas es directa.

El coeficiente de correlación conocimiento-posesión es de 0,82. Este valor nos indica que existe un grado de asociación lineal entre ambas variables del 82%.

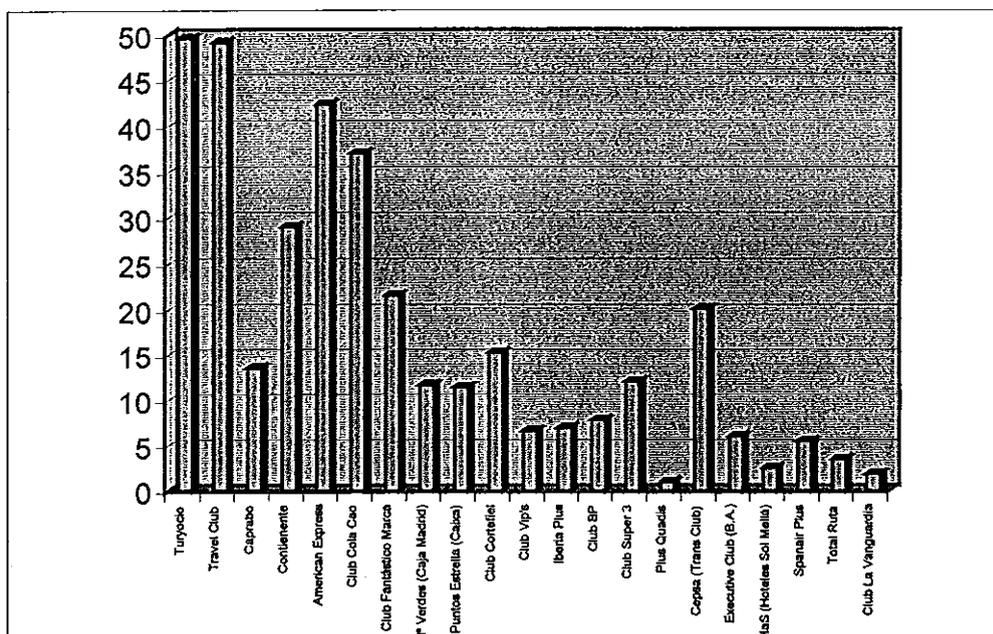
Gráfico 2: CONOCIMIENTO ESPONTÁNEO DE LOS PROGRAMAS (%)



Fuente: Elaboración propia

Otro tipo de conocimiento que sería interesante resaltar es el conocimiento sugerido de los programas que se asocia con el conocimiento de las marcas patrocinadoras. La media, bastante superior a la del conocimiento espontáneo es de 16,91. Mientras que la varianza y desviación típica son 242,39 y 15,56 respectivamente.

Gráfico 3: CONOCIMIENTO SUGERIDO DE LOS DIFERENTES PROGRAMAS (%)



Fuente: Elaboración propia

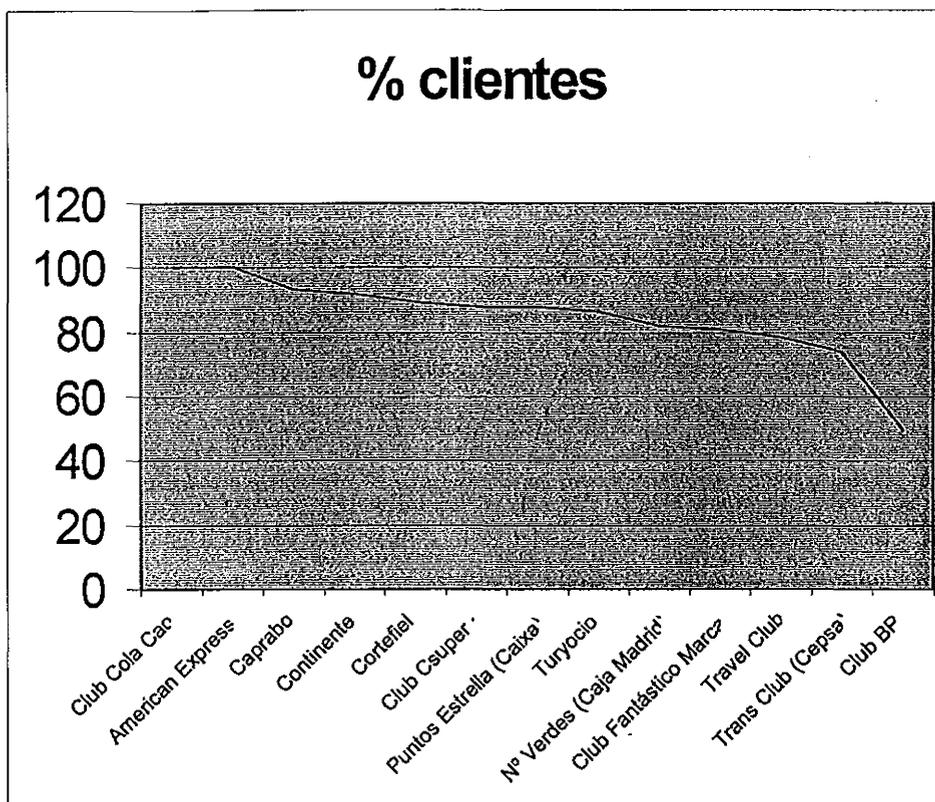
Por último, la fidelidad espontánea de los clientes ante cada tipo de programas es relativamente alta (Gráfico 4). Ante la supresión de la tarjeta gran parte de los clientes seguirían comprando la misma cantidad de productos.

Comparaciones en Tasas de Posesión.

En España, la tasa de posesión de Programas Multi-sponsor es del 27 por ciento, bastante inferior a la registrada en países como Gran Bretaña y Estados Unidos donde, el porcentaje es del 65 y 42 por ciento, respectivamente.

Petroleras y bancos dominan en España con una tasa del 14,7 por ciento, en Gran Bretaña predominan los Supermercados con una tasa del 48 por ciento, y en Estados Unidos las Líneas Aéreas con una tasa del 11 por ciento.

Gráfico 4: % CLIENTES QUE CONTINUARÍAN FIELES A LA EMPRESA ANTE LA SUPRESIÓN DE LA TARJETA



Fuente: Elaboración propia

8. CONSIDERACIONES FINALES

Los sistemas con un único patrocinador exigen al cliente contar con multitud de tarjetas que le ofrecen el mismo producto que ya consume o un regalo que no deja de ser supletorio. Por otra parte, el gasto requerido para acceder a los mejores obsequios suele ser muy alto, lo que desilusiona al consumidor. Una situación que Turyocio y Travel Club resuelven centralizando las diversas parcelas del consumo familiar en una sola tarjeta en una única cuenta y con un buen número de empresas adheridas.

Hay tres beneficios claros en los Programas Multi-sponsor:

- Las empresas participantes en ellos comparten costes de logística, de envíos y de premios.
- Los socios tienen una serie de ventajas, pues una empresa regala viajes, otra televisores...

- Estos programas protegen contra la competencia. Así que si una empresa se alía con Iberia y Telefónica, por ejemplo, otras no podrán hacerlo.
- Las bases de datos cruzadas con las que trabajan los Programas Multi-sponsor permiten a las empresas obtener importante información a cerca de los clientes que va más allá de sus hábitos de consumo.
- Las tarjetas multi-sponsor son un elemento esencial para la retención de clientes por parte de las empresas participantes.

Sin embargo, los Programas Multi-sponsor entendidos como Programas de Fidelización, son criticables en diversos aspectos.

- "Los puntos no añaden ningún valor a la marca". Así Travei Club y Turyocio son programas promocionales complementarios que confunden al consumidor.
- La mecánica para obtener los puntos tampoco es sencilla, de hecho, el cliente no sabe muy bien si es mejor abrir una cuenta en un banco del programa o realizar una compra en un determinado establecimiento asociado.
- Lo que no aparece en estos programas es el componente de servicio, de relación, de añadir valores a la marca, de segmentar... son programas de recompensa, pero no de fidelidad.
- Además participar en programas de lealtad junto a otras compañías y donde el público es muy heterogéneo, podría suponer un riesgo de la "canibalización".

El objetivo de estos programas debería ser "Fidelizar" a los clientes, pero en la práctica lo único que se está consiguiendo es "Retenerlos". Desde hoy deberíamos hablar de las Tarjetas Multi-sponsor como un *Instrumento de Retención*.

9.REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- HUETE, L.M. (1997): Servicios y beneficios. La fidelización de clientes y empleados. La inteligencia emocional en los negocios. Deusto. Madrid.
- La lealtad de sus clientes. El activo más importante de su empresa. Ed. Díaz de Santos, 1995.
- WALKER, D. (1994): El cliente es lo primero. Estrategia para un servicio de calidad. Ed. Díaz de Santos. Madrid.
- KSCHOHL, J. (1994): Alcanzando la excelencia mediante el servicio al cliente. Ed. Díaz de Santos. Madrid.
- HOROVITZ, J. y JURGENS PANAK, M. (1993): La satisfacción total del cliente. Ed. McGraw-Hill. Madrid.
- BERRY, L.: Más allá de la excelencia en el servicio. Publicaciones Deusto. Bilbao.
- HOROVITZ, J. (1990): La calidad del servicio a la conquista del cliente. Ed. McGraw-Hill. México.
- DAVENPORT, T.H. (1992): Process innovation: Reengineering work through information technology. Harvard Business School Press. Boston.
- "La tarjeta como herramienta de fidelización". Rev. "IPMARK. JULIO. 1997. Nº 490
- "Del Marketing Directo al Marketing Relacional". Rev. "MK MARKETING + VENTAS". Dic. 1996. Nº 109.
- "La tarjeta como herramienta de fidelización". Rev. "MK MARKETING + VENTAS". Julio. 1997. Nº 490.
- "ROMÁN F.: "Especial RR.PP." Rev. "MARKETING ACCIÓN". Nº20.

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
RELACIÓN DE DOCUMENTOS DE TRABAJO:

- Doc. 001/88 JUAN A. VAZQUEZ GARCIA.- Las intervenciones estatales en la minería del carbón.
- Doc. 002/88 CARLOS MONASTERIO ESCUDERO.- Una valoración crítica del nuevo sistema de financiación autonómica.
- Doc. 003/88 ANA ISABEL FERNANDEZ ALVAREZ; RAFAEL GARCIA RODRIGUEZ; JUAN VENTURA VICTORIA.- Análisis del crecimiento sostenible por los distintos sectores empresariales.
- Doc. 004/88 JAVIER SUAREZ PANDIELLO.- Una propuesta para la integración multijurisdiccional.
- Doc. 005/89 LUIS JULIO TASCÓN FERNANDEZ; JOSE MANUEL DIEZ MODINO.- La modernización del sector agrario en la provincia de León.
- Doc. 006/89 JOSE MANUEL PRADO LORENZO.- El principio de gestión continuada: Evolución e implicaciones.
- Doc. 007/89 JAVIER SUAREZ PANDIELLO.- El gasto público del Ayuntamiento de Oviedo (1982-88).
- Doc. 008/89 FELIX LOBO ALEU.- El gasto público en productos industriales para la salud.
- Doc. 009/89 FELIX LOBO ALEU.- La evolución de las patentes sobre medicamentos en los países desarrollados.
- Doc. 010/90 RODOLFO VAZQUEZ CASIELLES.- Investigación de las preferencias del consumidor mediante análisis de conjunto.
- Doc. 011/90 ANTONIO APARICIO PEREZ.- Infracciones y sanciones en materia tributaria.
- Doc. 012/90 MONTSERRAT DIAZ FERNANDEZ; CONCEPCION GONZALEZ VEIGA.- Una aproximación metodológica al estudio de las matemáticas aplicadas a la economía.
- Doc. 013/90 EQUIPO MECO.- Medidas de desigualdad: un estudio analítico
- Doc. 014/90 JAVIER SUAREZ PANDIELLO.- Una estimación de las necesidades de gastos para los municipios de menor dimensión.
- Doc. 015/90 ANTONIO MARTINEZ ARIAS.- Auditoría de la información financiera.
- Doc. 016/90 MONTSERRAT DIAZ FERNANDEZ.- La población como variable endógena
- Doc. 017/90 JAVIER SUAREZ PANDIELLO.- La redistribución local en los países de nuestro entorno.
- Doc. 018/90 RODOLFO GUTIERREZ PALACIOS; JOSE MARIA GARCIA BLANCO.- "Los aspectos invisibles" del declive económico: el caso de Asturias.
- Doc. 019/90 RODOLFO VAZQUEZ CASIELLES; JUAN TRESPALACIOS GUTIERREZ.- La política de precios en los establecimientos detallistas.
- Doc. 020/90 CANDIDO PAÑEDA FERNANDEZ.- La demarcación de la economía (seguida de un apéndice sobre su relación con la Estructura Económica).
- Doc. 021/90 JOAQUIN LORENCES.- Margen precio-coste variable medio y poder de monopolio.
- Doc. 022/90 MANUEL LAFUENTE ROBLEDO; ISIDRO SANCHEZ ALVAREZ.- El T.A.E. de las operaciones bancarias.
- Doc. 023/90 ISIDRO SANCHEZ ALVAREZ.- Amortización y coste de préstamos con hojas de cálculo.

- Doc. 024/90 **LUIS JULIO TASCÓN FERNÁNDEZ; JEAN-MARC BUIGUES.**- Un ejemplo de política municipal: precios y salarios en la ciudad de León (1613-1813).
- Doc. 025/90 **MYRIAM GARCÍA OLALLA.**- Utilidad de las teorías de las opciones para la administración financiera de la empresa.
- Doc. 026/91 **JOAQUÍN GARCÍA MURCIA.**- Novedades de la legislación laboral (octubre 1990 - enero 1991)
- Doc. 027/91 **CANDIDO PAÑEDA.**- Agricultura familiar y mantenimiento del empleo: el caso de Asturias.
- Doc. 028/91 **PILAR SAENZ DE JUBERA.**- La fiscalidad de planes y fondos de pensiones.
- Doc. 029/91 **ESTEBAN FERNÁNDEZ SÁNCHEZ.**- La cooperación empresarial: concepto y tipología (*)
- Doc. 030/91 **JOAQUÍN LORENCE.**- Características de la población parada en el mercado de trabajo asturiano.
- Doc. 031/91 **JOAQUÍN LORENCE.**- Características de la población activa en Asturias.
- Doc. 032/91 **CARMEN BENAVIDES GONZÁLEZ.**- Política económica regional
- Doc. 033/91 **BENITO ARRUÑADA SÁNCHEZ.**- La conversión coactiva de acciones comunes en acciones sin voto para lograr el control de las sociedades anónimas: De cómo la ingenuidad legal prefigura el fraude.
- Doc. 034/91 **BENITO ARRUÑADA SÁNCHEZ.**- Restricciones institucionales y posibilidades estratégicas.
- Doc. 035/91 **NURIA BOSCH; JAVIER SUÁREZ PANDIELLO.**- Seven Hypotheses About Public Choice and Local Spending. (A test for Spanish municipalities).
- Doc. 036/91 **CARMEN FERNÁNDEZ CUERVO; LUIS JULIO TASCÓN FERNÁNDEZ.**- De una olvidada revisión crítica sobre algunas fuentes histórico-económicas: las ordenanzas de la gobernación de la cabecera.
- Doc. 037/91 **ANA JESÚS LÓPEZ; RIGOBERTO PÉREZ SUÁREZ.**- Indicadores de desigualdad y pobreza. Nuevas alternativas.
- Doc. 038/91 **JUAN A. VÁZQUEZ GARCÍA; MANUEL HERNÁNDEZ MUÑIZ.**- La industria asturiana: ¿Podemos pasar la página del declive?.
- Doc. 039/92 **INES RUBÍN FERNÁNDEZ.**- La Contabilidad de la Empresa y la Contabilidad Nacional.
- Doc. 040/92 **ESTEBAN GARCÍA CANAL.**- La Cooperación interempresarial en España: Características de los acuerdos de cooperación suscritos entre 1986 y 1989.
- Doc. 041/92 **ESTEBAN GARCÍA CANAL.**- Tendencias empíricas en la conclusión de acuerdos de cooperación.
- Doc. 042/92 **JOAQUÍN GARCÍA MURCIA.**- Novedades en la Legislación Laboral.
- Doc. 043/92 **RODOLFO VÁZQUEZ CASIELLES.**- El comportamiento del consumidor y la estrategia de distribución comercial: Una aplicación empírica al mercado de Asturias.
- Doc. 044/92 **CAMILO JOSÉ VÁZQUEZ ORDÁS.**- Un marco teórico para el estudio de las fusiones empresariales.
- Doc. 045/92 **CAMILO JOSÉ VÁZQUEZ ORDÁS.**- Creación de valor en las fusiones empresariales a través de un mayor poder de mercado.
- Doc. 046/92 **ISIDRO SÁNCHEZ ALVAREZ.**- Influencia relativa de la evolución demográfica en el futuro aumento del gasto en pensiones de jubilación.
- Doc. 047/92 **ISIDRO SÁNCHEZ ALVAREZ.**- Aspectos demográficos del sistema de pensiones de jubilación español.

- Doc. 048/92 SUSANA LOPEZ ARES.- Marketing telefónico: concepto y aplicaciones.
- Doc. 049/92 CESAR RODRIGUEZ GUTIERREZ.- Las influencias familiares en el desempleo juvenil.
- Doc. 050/92 CESAR RODRIGUEZ GUTIERREZ.- La adquisición de capital humano: un modelo teórico y su contrastación.
- Doc. 051/92 MARTA IBAÑEZ PASCUAL.- El origen social y la inserción laboral.
- Doc. 052/92 JUAN TRESPALACIOS GUTIERREZ.- Estudio del sector comercial en la ciudad de Oviedo.
- Doc. 053/92 JULITA GARCIA DIEZ.- Auditoría de cuentas: su regulación en la CEE y en España. Una evidencia de su importancia.
- Doc. 054/92 SUSANA MENENDEZ REQUEJO.- El riesgo de los sectores empresariales españoles: rendimiento requerido por los inversores.
- Doc. 055/92 CARMEN BENAVIDES GONZALEZ.- Una valoración económica de la obtención de productos derivados del petróleo a partir del carbón
- Doc. 056/92 IGNACIO ALFREDO RODRIGUEZ-DEL BOSQUE RODRIGUEZ.- Consecuencias sobre el consumidor de las actuaciones bancarias ante el nuevo entorno competitivo.
- Doc. 057/92 LAURA CABIEDES MIRAGAYA.- Relación entre la teoría del comercio internacional y los estudios de organización industrial.
- Doc. 058/92 JOSE LUIS GARCIA SUAREZ.- Los principios contables en un entorno de regulación.
- Doc. 059/92 M^a JESUS RIO FERNANDEZ; RIGOBERTO PEREZ SUAREZ.- Cuantificación de la concentración industrial: un enfoque analítico.
- Doc. 060/94 M^a JOSE FERNANDEZ ANTUÑA.- Regulación y política comunitaria en materia de transportes.
- Doc. 061/94 CESAR RODRIGUEZ GUTIERREZ.- Factores determinantes de la afiliación sindical en España.
- Doc. 062/94 VICTOR FERNANDEZ BLANCO.- Determinantes de la localización de las empresas industriales en España: nuevos resultados.
- Doc. 063/94 ESTEBAN GARCIA CANAL.- La crisis de la estructura multidivisional.
- Doc. 064/94 MONTSERRAT DIAZ FERNANDEZ; EMILIO COSTA REPARAZ.- Metodología de la investigación econométrica.
- Doc. 065/94 MONTSERRAT DIAZ FERNANDEZ; EMILIO COSTA REPARAZ.- Análisis Cualitativo de la fecundidad y participación femenina en el mercado de trabajo.
- Doc. 066/94 JOAQUIN GARCIA MURCIA.- La supervisión colectiva de los actos de contratación: la Ley 2/1991 de información a los representantes de los trabajadores.
- Doc. 067/94 JOSE LUIS GARCIA LAPRESTA; M^a VICTORIA RODRIGUEZ URÍA.- Coherencia en preferencias difusas.
- Doc. 068/94 VICTOR FERNANDEZ; JOAQUIN LORENCES; CESAR RODRIGUEZ.- Diferencias interterritoriales de salarios y negociación colectiva en España.
- Doc. 069/94 M^a DEL MAR ARENAS PARRA; M^a VICTORIA RODRÍGUEZ URÍA.
- Programación clásica y teoría del consumidor.

- Doc. 070/94 M^a DE LOS ÁNGELES MENÉNDEZ DE LA UZ; M^a VICTORIA RODRÍGUEZ URÍA.- Tantos efectivos en los empréstitos.
- Doc. 071/94 AMELIA BILBAO TEROL; CONCEPCIÓN GONZÁLEZ VEIGA; M^a VICTORIA RODRÍGUEZ URÍA.- Matrices especiales. Aplicaciones económicas.
- Doc. 072/94 RODOLFO GUTIÉRREZ.- La representación sindical: Resultados electorales y actitudes hacia sindicatos.
- Doc. 073/94 VÍCTOR FERNÁNDEZ BLANCO.- Economías de aglomeración y localización de las empresas industriales en España.
- Doc. 074/94 JOAQUÍN LORENCES RODRÍGUEZ; FLORENTINO FELGUEROSO FERNÁNDEZ.- Salarios pactados en los convenios provinciales y salarios percibidos.
- Doc. 075/94 ESTEBAN FERNÁNDEZ SÁNCHEZ; CAMILO JOSÉ VÁZQUEZ ORDÁS.- La internacionalización de la empresa.
- Doc. 076/94 SANTIAGO R. MARTÍNEZ ARGÜELLES.- Análisis de los efectos regionales de la terciarización de ramas industriales a través de tablas input-output. El caso de la economía asturiana.
- Doc. 077/94 VÍCTOR IGLESIAS ARGÜELLES.- Tipos de variables y metodología a emplear en la identificación de los grupos estratégicos. Una aplicación empírica al sector detallista en Asturias.
- Doc. 078/94 MARTA IBÁÑEZ PASCUAL; F. JAVIER MATO DÍAZ.- La formación no reglada a examen. Hacia un perfil de sus usuarios.
- Doc. 079/94 IGNACIO A. RODRÍGUEZ-DEL BOSQUE RODRÍGUEZ.- Planificación y organización de la fuerza de ventas de la empresa.
- Doc. 080/94 FRANCISCO GONZÁLEZ RODRÍGUEZ.- La reacción del precio de las acciones ante anuncios de cambios en los dividendos.
- Doc. 081/94 SUSANA MENÉNDEZ REQUEJO.- Relaciones de dependencia de las decisiones de inversión, financiación y dividendos.
- Doc. 082/95 MONTSERRAT DÍAZ FERNÁNDEZ; EMILIO COSTA REPARAZ; M^a del MAR LLORENTE MARRÓN.- Una aproximación empírica al comportamiento de los precios de la vivienda en España.
- Doc. 083/95 M^a CONCEPCIÓN GONZÁLEZ VEIGA; M^a VICTORIA RODRÍGUEZ URÍA.- Matrices semipositivas y análisis interindustrial. Aplicaciones al estudio del modelo de Sraffa-Leontief.
- Doc. 084/95 ESTEBAN GARCÍA CANAL.- La forma contractual en las alianzas domésticas e internacionales.
- Doc. 085/95 MARGARITA ARGÜELLES VÉLEZ; CARMEN BENAVIDES GONZÁLEZ.- La incidencia de la política de la competencia comunitaria sobre la cohesión económica y social.
- Doc. 086/95 VÍCTOR FERNÁNDEZ BLANCO.- La demanda de cine en España. 1968-1992.
- Doc. 087/95 JUAN PRIETO RODRÍGUEZ.- Discriminación salarial de la mujer y movilidad laboral.
- Doc. 088/95 M^a CONCEPCIÓN GONZÁLEZ VEIGA.- La teoría del caos. Nuevas perspectivas en la modelización económica.
- Doc. 089/95 SUSANA LÓPEZ ARES.- Simulación de fenómenos de espera de capacidad limitada con llegadas y número de servidores dependientes del tiempo con hoja de cálculo.
- Doc. 090/95 JAVIER MATO DÍAZ.- ¿Existe sobrecualificación en España?. Algunas variables explicativas.
- Doc. 091/95 M^a JOSÉ SANZO PÉREZ.- Estrategia de distribución para productos y mercados industriales.
- Doc. 092/95 JOSÉ BAÑOS PINO; VÍCTOR FERNÁNDEZ BLANCO.- Demanda de cine en España: Un análisis de cointegración.

- Doc. 093/95 **M^a LETICIA SANTOS VIJANDE.**- La política de marketing en las empresas de alta tecnología.
- Doc. 094/95 **RODOLFO VÁZQUEZ CASIELLES; IGNACIO RODRÍGUEZ-DEL BOSQUE; AGUSTÍN RUÍZ VEGA.**- Expectativas y percepciones del consumidor sobre la calidad del servicio. Grupos estratégicos y segmentos del mercado para la distribución comercial minorista.
- Doc. 095/95 **ANA ISABEL FERNÁNDEZ; SILVIA GÓMEZ ANSÓN.**- La adopción de acuerdos estatutarios antiadquisición.. Evidencia en el mercado de capitales español.
- Doc. 096/95 **ÓSCAR RODRÍGUEZ BUZNEGO.**- Partidos, electores y elecciones locales en Asturias. Un análisis del proceso electoral del 28 de Mayo.
- Doc. 097/95 **ANA M^a DÍAZ MARTÍN.**- Calidad percibida de los servicios turísticos en el ámbito rural.
- Doc. 098/95 **MANUEL HERNÁNDEZ MUÑIZ; JAVIER MATO DÍAZ; JAVIER BLANCO GONZÁLEZ.**- Evaluating the impact of the European Regional Development Fund: methodology and results in Asturias (1989-1993).
- Doc. 099/96 **JUAN PRIETO; M^a JOSÉ SUÁREZ.**- ¿De tal palo tal astilla?: Influencia de las características familiares sobre la ocupación.
- Doc. 100/96 **JULITA GARCÍA DÍEZ; RACHEL JUSSARA VIANNA.**- Estudio comparativo de los principios contables en Brasil y en España.
- Doc. 101/96 **FRANCISCO J. DE LA BALLINA BALLINA.**- Desarrollo de campañas de promoción de ventas.
- Doc. 102/96 **ÓSCAR RODRÍGUEZ BUZNEGO.**- Una explicación de la ausencia de la Democracia Cristiana en España.
- Doc. 103/96 **CÁNDIDO PAÑEDA FERNÁNDEZ.**- Estrategias para el desarrollo de Asturias.
- Doc. 104/96 **SARA M^a ALONSO; BLANCA PÉREZ GLADISH; M^a VICTORIA RODRÍGUEZ URÍA.**- Problemas de control óptimo con restricciones: Aplicaciones económicas.
- Doc. 105/96 **ANTONIO ÁLVAREZ PINILLA; MANUEL MENÉNDEZ MENÉNDEZ; RAFAEL ÁLVAREZ CUESTA.**- Eficiencia de las Cajas de Ahorro españolas. Resultados de una función de beneficio.
- Doc. 106/96 **FLORENTINO FELGUEROSO.**- Industrywide Collective Bargaining, Wages Gains and Black Labour Marketing Spain.
- Doc. 107/96 **JUAN VENTURA.**- La competencia gestionada en sanidad: Un enfoque contractual
- Doc. 108/96 **MARÍA VICTORIA RODRÍGUEZ URÍA; ELENA CONSUELO HERNÁNDEZ.**- Elección social. Teorema de Arrow.
- Doc. 109/96 **SANTIAGO ÁLVAREZ GARCÍA.**- Grupos de interés y corrupción política: La búsqueda de rentas en el sector público.
- Doc. 110/96 **ANA M^a GUILLÉN.**- La política de previsión social española en el marco de la Unión Europea.
- Doc. 111/96 **VÍCTOR MANUEL GONZÁLEZ MÉNDEZ.**- La valoración por el mercado de capitales español de la financiación bancaria y de las emisiones de obligaciones.
- Doc. 112/96 **DRA. MARIA VICTORIA RODRIGUEZ URÍA; D. MIGUEL A. LÓPEZ FERNÁNDEZ; D^{ña}. BLANCA M^a PEREZ GLADISH.**- Aplicaciones económicas del Control Óptimo. El problema de la maximización de la utilidad individual del consumo. El problema del mantenimiento y momento de venta de una máquina.

- Doc. 113/96 OSCAR RODRÍGUEZ BUZNEGO.- Elecciones autonómicas, sistemas de partidos y Gobierno en Asturias.
- Doc. 114/96 RODOLFO VÁZQUEZ CASIELLES; ANA M^a DÍAZ MARTÍN.- El conocimiento de las expectativas de los clientes: una pieza clave de la calidad de servicio en el turismo.
- Doc. 115/96 JULIO TASCÓN.- El modelo de industrialización pesada en España durante el período de entreguerras.-
- Doc. 116/96 ESTEBAN FERNÁNDEZ SÁNCHEZ; JOSÉ M. MONTES PEÓN; CAMILO J. VÁZQUEZ ORDÁS.- Sobre la importancia de los factores determinantes del beneficio: Análisis de las diferencias de resultados inter e intraindustriales.
- Doc. 117/96 AGUSTÍN RUÍZ VEGA; VICTOR IGLESIAS ARGÜELLES.- Elección de Establecimientos detallistas y conducta de compra de productos de gran consumo. Una aplicación empírica mediante modelos logit.
- Doc. 118/96 VICTOR FERNÁNDEZ BLANCO.- Diferencias entre la asistencia al cine nacional y extranjero en España..
- Doc. 119/96 RODOLFO VÁZQUEZ CASIELLES; IGNACIO A. RODRÍGUEZ DEL BOSQUE; ANA M^a DÍAZ MARTÍN.- Estructura multidimensional de la calidad de servicio en cadenas de supermercados: desarrollo y validación de la escala calsuper.
- Doc. 120/96 ANA BELÉN DEL RÍO LANZA.- Elementos de medición de marca desde un enfoque de marketing.
- Doc. 121/97 JULITA GARCÍA DÍEZ; CRISTIAN MIAZZO.- Análisis Comparativo de la Información contable empresarial en Argentina y España.
- Doc. 122/97 M^a MAR LLORENTE MARRÓN; D. EMILIO COSTA REPARAZ; M^a MONTSERRAT DIAZ FERNÁNDEZ.- El Marco teórico de la nueva economía de la familia. Principales aportaciones.
- Doc. 123/97 SANTIAGO ALVAREZ GARCÍA.- El Estado del bienestar. Orígenes, Desarrollo y situación actual.
- Doc. 124/97 CONSUELO ABELLÁN COLODRÓN.- La Ganancia salarial esperada como determinante de la decisión individual de emigrar.
- Doc. 125/97 ESTHER LAFUENTE ROBLEDO.- La acreditación hospitalaria: Marco teórico general.
- Doc. 126/97 JOSE ANTONIO GARAY GONZÁLEZ.- Problemática contable del reconocimiento del resultado en la empresa constructora.
- Doc. 127/97 ESTEBAN FERNÁNDEZ; JOSE M. MONTES; GUILLERMO PÉREZ-BUSTAMANTE; CAMILO VÁZQUEZ.- Barreras a la imitación de la tecnología.
- Doc. 128/97 VICTOR IGLESIAS ARGÜELLES; JUAN A. TRESPALACIOS GUTIERREZ; RODOLFO VÁZQUEZ CASIELLES.- Los resultados alcanzados por las empresas en las relaciones en los canales de distribución.
- Doc. 129/97 LETICIA SANTOS VIJANDE; RODOLFO VÁZQUEZ CASIELLES.- La innovación en las empresas de alta tecnología: Factores condicionantes del resultado comercial.
- Doc. 130/97 RODOLFO GUTIÉRREZ.- Individualism and collectivism in human resource practices: evidence from three case studies.
- Doc. 131/97 VICTOR FERNÁNDEZ BLANCO; JUAN PRIETO RODRÍGUEZ.- Decisiones individuales y consumo de bienes culturales en España.
- Doc. 132/97 SANTIAGO GONZÁLEZ HERNANDO.- Clasificación de productos de consumo y establecimientos detallistas. Análisis empírico de motivaciones y actitudes del consumidor ante la compra de productos de alimentación y droguería.

- Doc. 133/97 **VICTOR IGLESIAS ARGÜELLES.**- Factores determinantes del poder negociador en los canales de distribución de productos turísticos.
- Doc. 134/97 **INÉS RUBÍN FERNÁNDEZ.**- Información sobre operaciones con derivados en los informes anuales de las entidades de depósito.
- Doc. 135/97 **ESTHER LAFUENTE ROBLEDO; ISABEL MANZANO PÉREZ.**- Aplicación de las técnicas DEA al estudio del sector hospitalario en el Principado de Asturias.
- Doc. 136/97 **VICTOR MANUEL GONZÁLEZ MÉNDEZ; FRANCISCO GONZÁLEZ RODRÍGUEZ.**- La valoración por el mercado de capitales español de los procedimientos de resolución de insolvencia financiera.
- Doc. 137/97 **MARIA JOSÉ SANZO PÉREZ.**- Razones de utilización de la venta directa, los distribuidores independientes y los agentes por parte de las empresas químicas españolas.
- Doc. 138/97 **LUIS OREA.**- Descomposición de la eficiencia económica a través de la estimación de un sistema translog de costes: Una aplicación a las cajas de ahorro españolas.
- Doc. 139/97 **CRISTINA LOPEZ DUARTE; ESTEBAN GARCÍA CANAL.**- Naturaleza y estructura de propiedad de las inversiones directas en el exterior: Un modelo integrador basado en el análisis de costes de transacción.
- Doc. 140/97 **CRISTINA LOPEZ DUARTE; ESTEBAN GARCÍA CANAL; ANA VALDÉS LLANEZA.**- Tendencias empíricas en las empresas conjuntas internacionales creadas por empresas españolas (1986-1996).
- Doc. 141/97 **CONSUELO ABELLÁN COLODRÓN; ANA ISABEL FERNÁNDEZ SÁINZ.**- Relación entre la duración del desempleo y la probabilidad de emigrar.
- Doc. 142/97 **CÉSAR RODRÍGUEZ GUTIÉRREZ; JUAN PRIETO RODRÍGUEZ.**- La participación laboral de la mujer y el efecto del trabajador añadido en el caso español.
- Doc. 143/97 **RODOLFO VÁZQUEZ CASIELLES; ANA MARÍA DIAZ MARTÍN; AGUSTÍN V. RUIZ VEGA.**- Planificación de las actividades de marketing para empresas de servicios turísticos: la calidad como soporte de la estrategia competitiva.
- Doc. 144/97 **LUCÍA AVELLA CAMARERO; ESTEBAN FERNANDEZ SANCHEZ.**- Una aproximación a la empresa industrial española: Principales características de fabricación.
- Doc. 145/97 **ANA SUÁREZ VÁZQUEZ.**- Delimitación comercial de un territorio: Importancia de la información proporcionada por los compradores.
- Doc. 146/97 **CRISTINA LOPEZ DUARTE; ESTEBAN GARCÍA CANAL.**- La inversión directa realizada por empresas españolas: análisis a la luz de la teoría del ciclo de desarrollo de la inversión directa en el exterior.
- Doc. 147/98 **ANA BELEN DEL RIO LANZA; VICTOR IGLESIAS ARGUELLES; RODOLFO VÁZQUEZ CASIELLES; AGUSTIN RUIZ VEGA.** - Metodologías de medición del valor de la marca.
- Doc. 148/98 **RAFAEL ALVAREZ CUESTA.** - La estimación econométrica de fronteras de producción: una revisión de la literatura.
- Doc. 149/98 **FERNANDO RUBIERA MOROLLO.**- Análisis univariante de las series de empleo terciario de las regiones españolas.
- Doc. 150/98 **JOSE ANTONIO GARAY GONZALEZ.**- Los gastos y los ingresos plurianuales.

- Doc. 151/98 **ISABEL GARCIA DE LA IGLESIA.**- La elección contable para los gastos de investigación y desarrollo.
- Doc. 152/98 **LUIS CASTELLANOS VAL; EMILIO COSTA REPARAZ.** - Teoría de sistemas y análisis económico: una aproximación metodológica.
- Doc. 153/98 **M^a DEL CARMEN RAMOS CARVAJAL.** - Estimación indirecta de coeficientes input-output.
- Doc. 154/98 **RODOLFO VAZQUEZ CASIELLES; ANA MARIA DIAZ MARTIN; M^a. LETICIA SANTOS VIJANDE; AGUSTIN V. RUIZ VEGA.**- Utilidad del análisis conjunto para establecer la importancia de las estrategias de calidad en servicios turísticos: simulación de escenarios alternativos en empresas de turismo rural.
- Doc. 155/98 **SANTIAGO ALVAREZ GARCIA; ANA ISABEL GONZALEZ GONZALEZ.** - El proceso de descentralización fiscal en España, especial referencia a la Comunidad Autónoma del Principado de Asturias
- Doc. 156/98 **SANTIAGO ALVAREZ GARCIA.**- La tributación de la unidad familiar. Nuevas consideraciones sobre un antiguo problema.
- Doc. 157/98 **SUSANA LOPEZ ARES; ISIDRO SANCHEZ ALVAREZ.**- Condicionantes demográficos de la economía asturiana.
- Doc. 158/98 **CELINA GONZALEZ MIERES.**- La marca de la distribución: un fenómeno que afecta a distribuidor, fabricante y consumidor.
- Doc. 159/98 **IGNACIO DEL ROSAL FERNANDEZ.**- Análisis de la demanda agregada de electricidad en España con series temporales: un tratamiento de cointegración.
- Doc. 160/98 **JESUS ARANGO.**- Evolución y perspectivas del sector agrario en Asturias.
- Doc. 161/98 **JESUS ARANGO.**- Cronología de la construcción Europea.
- Doc. 162/98 **JULITA GARCIA DIEZ; SUSANA GAGO RODRIGUEZ.**-Programas de doctorado en contabilidad en las universidad españolas: estudio empírico.
- Doc. 163/99 **MAR ARENAS PARRA; AMELIA BILBAO TEROL; BLANCA PÉREZ GLADISH; M^a VICTORIA RODRÍGUEZ URÍA; EMILIO CERDÁ TENA (Universidad Complutense de Madrid).**- Aplicación de la programación compromiso a la gestión de hospitales públicos.
- Doc. 164/99 **M^a DEL CARMEN RAMOS CARVAJAL.**- La comarcalización de las Tablas input-output: Una primera aproximación.
- Doc. 165/99 **LUIS IGNACIO ÁLVAREZ GONZÁLEZ; RODOLFO VÁZQUEZ CASIELLES; MARÍA LETICIA SANTOS VIJANDE; ANA MARÍA DÍAZ MARTÍN.**- Orientación al mercado como cultura de negocio y conjunto de actuaciones: Un contraste metodológico para organizaciones no lucrativas.
- Doc. 166/99 **M^a JOSÉ SANZO PÉREZ.**- Funciones de los vendedores industriales de los distribuidores independientes. Una tipología realizada en el sector químico.
- Doc. 167/99 **M^a BEGOÑA ÁLVAREZ ÁLVAREZ; RODOLFO VÁZQUEZ CASIELLES; FRANCISCO J. DE LA BALLINA BALLINA; M^a LETICIA SANTOS VIJANDE.**- Evidencias empíricas de la promoción de ventas en los establecimientos detallistas.
- Doc. 168/99 **BEGOÑA GONZÁLEZ-BUSTO MÚGICA.**- La dinámica de sistemas como metodología para la elaboración de modelos de simulación.
- Doc. 169/99 **BEGOÑA GONZÁLEZ-BUSTO MÚGICA.**- Reflexiones teóricas sobre el personal sanitario en el Sistema Nacional de Salud Español.

- Doc. 170/99 **YOLANDA ÁLVAREZ CASTAÑO.-** Cómo alcanzar el éxito en el proceso de innovación tecnológica.
- Doc. 171/99 **YOLANDA ÁLVAREZ CASTAÑO.-** La organización del proceso de desarrollo de un nuevo producto.
- Doc. 172/99 **RODOLFO VÁZQUEZ CASIELLES; MARÍA LETICIA SANTOS VIJANDE; ANA MARÍA DÍAZ MARTÍN; LUIS IGNACIO ÁLVAREZ GONZÁLEZ.-** Estrategias de marketing: Desarrollo de investigaciones sobre orientación al mercado y marketing de relaciones.
- Doc. 173/99 **SANTIAGO R. MARTÍNEZ ARGÜELLES; FERNANDO RUBIERA MOROLLÓN.-** Patrones de convergencia regional en los Servicios de la Economía Española.
- Doc. 174/99 **JUAN PRIETO RODRÍGUEZ; VÍCTOR FERNÁNDEZ BLANCO.-** Are modern and classical music listeners the same people?
- Doc. 175/99 **VÍCTOR MANUEL GONZÁLEZ MÉNDEZ; FRANCISCO GONZÁLEZ RODRÍGUEZ.-** Transferencias de riqueza y efecto contagio ante crisis bancarias. Implicaciones para las relaciones banca-industria.
- Doc. 176/99 **SANTIAGO ÁLVAREZ; MARÍA TERESA ÁLVAREZ.-** Impuestos medio ambientales y control de la generación de residuos. ¿Hacia una reforma fiscal verde?
- Doc. 177/99 **JAVIER SUÁREZ PANDIELLO.-** Rationality and rent seeking in the spanish regulation of professional soccer.
- Doc. 178/99 **JAVIER SUÁREZ PANDIELLO.-** Determinantes políticos del gasto público en España.
- Doc. 179/99 **MANUEL A. ALBUERNE GUTIÉRREZ.-** Estrategia de diversificación y participación accionarial de los gestores: eficiencia supervisora VS atrincheramiento.
- Doc. 180/99 **ANA SUÁRES VÁZQUEZ; JUAN A. TRESPALACIOS GUTIÉRREZ; IGNACIO A. RODRÍGUEZ DEL BOSQUE RODRÍGUEZ.-** Elección de establecimientos comerciales: modelos compensatorios.
- Doc. 181/99 **JOSÉ BAÑOS PINO; VÍCTOR FERNÁNDEZ BLANCO; ANA RODRÍGUEZ ÁLVAREZ.-** The allocative efficiency measure by means of a distance function: the case of Spanish public railways.
- Doc. 182/99 **LAURA GALGUERA GARCÍA; ANA M^a CAMBLOR PORTILLA.-** Las tarjetas Multi-sponsor.
- Doc. 183/99 **M^a ELENA FERNÁNDEZ RODRÍGUEZ.-** Acercamiento entre contabilidad y fiscalidad tras la reforma del impuesto sobre sociedades: ¿Ficción o realidad?
- Doc. 184/99 **SANTIAGO ÁLVAREZ GARCÍA; URSICINO CARRASCAL ARRANZ.-** La reforma del IRPF y el tratamiento de la familia: El coste de los hijos y su compensación mediante el mínimo familiar.
- Doc. 185/99 **PILAR ARBESÚ LÓPEZ.-** La descentralización y la consolidación de cuentas en el ámbito local.
- Doc. 186/99 **CARMEN RAMOS CARVAJAL; M^a JOSÉ PRESNO CASQUERO.-** Algunas técnicas ajuste de coeficientes imput-output: Una comparación.
- Doc. 187/99 **LUIS IGNACIO ÁLVAREZ GONZÁLEZ; FERNÁNDO GONZÁLEZ ASTORGA; FRANCISCO JAVIER DE LA BALLINA BALLINA.-** Orientación al mercado de las empresas de distribución comercial: Aplicación al caso de la cooperación espacial de detallistas.
- Doc. 188/99 **IGNACIO DEL ROSAL FERNÁNDEZ.-** Los efectos sobre el bienestar de la política carbonera en España, 1989-1995.

- Doc. 189/99 M^a BELÉN ÁLVAREZ PÉREZ.- Reducción de problemas de agencia en las cooperativas: Mecanismos de salvaguardia.
- Doc. 190/99 ALBERTO FONSECA PEÑA.- Negociación y conflicto en el marco del GATT. Un caso práctico bajo el prisma de la teoría de juegos.
- Doc. 191/99 CRISTINA LÓPEZ DUARTE; ESTEBAN GARCÍA CANAL.- Foreign investors' choice of mode of entry: An integrative frameword.