

Juan A. TRESPALACIOS GUTIÉRREZ, Rodolfo VÁZQUEZ CASIELLES,
Eduardo ESTRADA ALONSO, Celina GONZÁLEZ MIERES (Coordinadores)

NUEVOS HORIZONTES DEL MARKETING Y DE LA DISTRIBUCIÓN COMERCIAL



CÁTEDRA FUNDACIÓN RAMÓN ARECES
DE DISTRIBUCIÓN COMERCIAL
Universidad de Oviedo
www.catedrafundacionarecesdcuniovi.es

Nuevos horizontes del marketing y de la distribución comercial

Juan A. TRESPALACIOS GUTIÉRREZ
Rodolfo VÁZQUEZ CASIELLES
Eduardo ESTRADA ALONSO
Celina GONZÁLEZ MIERES
Coordinadores

Nuevos horizontes del marketing y de la distribución comercial

CÁTEDRA FUNDACIÓN RAMÓN ARECES
DE DISTRIBUCIÓN COMERCIAL

Universidad de Oviedo
www.catedrafundacionarecesdcuniovi.es

© DEL TEXTO: ANAYA SÁNCHEZ, Rafael; AGUILAR-ILLESCAS, Rocío; MOLINILLO, Sebastián; GALLART-CAMAHORT, Valentín; CALLARISA FIOLE, Luis; SÁNCHEZ GARCÍA, Javier; MATO-SANTISO, Vanessa; REY-GARCÍA, Marta; SANZO-PÉREZ, María José; NICIEZA VALLE, Andrea; SUÁREZ VÁZQUEZ, Ana; TRESPALACIOS GUTIÉRREZ, Juan A.; REGUEIRO OTERO, Ana; REY GARCÍA, Marta; RODRÍGUEZ TORRICO, Paula; SAN MARTÍN GUTIÉRREZ, Sonia; SAN JOSÉ CABEZUDO, Rebeca; AFONSO, Carolina; VAN DE PLASSE, Kim; CABRERA-SÁNCHEZ, Juan Pedro; VILLAREJO-RAMOS, Ángel F.; DÍAZ SÁNCHEZ, Estrella; MARTÍN-CONSUEGRA NAVARRO, David; MOLINA COLLADO, Arturo; CARRANZA VALLEJO, Rocío; GÓMEZ RICO, María del Mar; HAJI, İftakar; LIÉBANA CABANILLAS, Francisco; MOLINILLO, Sebastián; RUÍZ MONTAÑEZ, Miguel; COQUE, Jorge; GONZÁLEZ TORRE, Pilar L.; DE LAS HERAS, Celia; MOLINILLO-DOMÍNGUEZ, Carmen; ANAYA SÁNCHEZ, Rafael; NAVARRO GARCÍA, Antonio; RODRÍGUEZ RAD, Carlos J.; RONDÁN CATALUÑA, Fco. Javier; SÁNCHEZ DEL RÍO, M.^a Elena; S. PHABMIXAY, Chantaly; RODRÍGUEZ ESCUDERO, Ana Isabel; RODRÍGUEZ PINTO, Javier; RODRÍGUEZ RAD, M.^a ELENA SÁNCHEZ DEL RÍO, ANTONIO NAVARRO GARCÍA, FCO. JAVIER RONDÁN CATALUÑA, Carlos J.; PÉREZ MÉNDEZ, M.^a Belén; VÁZQUEZ CASIELLES, Rodolfo; CACHERO MARTÍNEZ, Silvia.

© de esta edición, Cátedra Fundación Ramón Areces de Distribución Comercial
Facultad de Economía y Empresa
Avenida del Cristo, s/n, 33071 Oviedo (Asturias)
www.catedrafundacionarecesdcuniovi.es
catedrafarecesdc@uniovi.es
Universidad de Oviedo

Diseño y maquetación, KRK Ediciones
Álvarez Lorenzana 27, 33006 Oviedo (Asturias)
www.krkediciones.com

ISBN: 978-84-8367-622-6

Impreso en Grafinsa, Oviedo
Dep. legal: AS-3232-2018

ÍNDICE

Prólogo	11
---------------	----

PARTE I

Marketing sectorial en la era de la omnicanalidad

1. Factores influyentes en la lealtad al comercio social. RAFAEL ANAYA SÁNCHEZ, ROCÍO AGUILAR-ILLESCAS y SEBASTIÁN MOLINILLO	17
2. Comercio detallista tradicional y comercio <i>online</i> : Estrategias de integración. VALENTÍN GALLART-CAMAHORT, LUIS CALLARISA FÍOL y JAVIER SÁNCHEZ GARCÍA	41
3. La omnicanalidad en las organizaciones no lucrativas: estado de la cuestión. VANESSA MATO-SANTISO, MARTA REY-GARCÍA y MARÍA JOSÉ SANZO-PÉREZ	57
4. Re-inventando la función de ventas en un entorno omnicanal. ANDREA NICIEZA VALLE, ANA SUÁREZ VÁZQUEZ y JUAN A. TRESPALACIOS GUTIÉRREZ	79
5. Estrategias omnicanal en la industria <i>fast fashion</i> : valorando el grado de integración omnicanal de las grandes marcas de moda rápida. ANA REGUEIRO OTERO y MARTA REY GARCÍA	89
6. Cómo influye el contexto omnicanal en el comportamiento del consumidor. Una aplicación al sector de la moda. PAULA RODRÍGUEZ TORRICO, SONIA SAN MARTÍN GUTIÉRREZ y REBECA SAN JOSÉ CABEZUDO	117

PARTE II

Nuevas tecnologías, impacto en consumidores y empresas

7. Mobile marketing acceptance: does culture play a role? CAROLINA AFONSO y KIM VAN DE PLASSE	145
---	-----

8.	Extendiendo el modelo UTAUT para evaluar los factores que afectan la adopción del Big Data en empresas españolas. JUAN PEDRO CABRERA-SÁNCHEZ y ÁNGEL F. VILLAREJO-RAMOS.....	181
9.	Impacto de las tecnologías inteligentes en la distribución de servicios turísticos. ESTRELLA DÍAZ SÁNCHEZ, DAVID MARTÍN-CONSUEGRA NAVARRO, ARTURO MOLINA COLLADO, ROCÍO CARRANZA VALLEJO y MARÍA DEL MAR GÓMEZ RICO	201
10.	Conceptualizing determinants of negative brand personality. IFTAKAR HAJI.....	227
11.	Intención de uso del NFC como medio de pago: El caso de la Empresa Municipal de Transportes (EMT). FRANCISCO LIÉBANA CABANILLAS, SEBASTIÁN MOLINILLO y MIGUEL RUÍZ MONTAÑEZ.....	245

PARTE III

Otros aspectos relacionados con el comportamiento del consumidor y la práctica del marketing en la actualidad

12.	Cómo desperdiciar menos alimentos en los supermercados. JORGE COQUE, PILAR L. GONZÁLEZ TORRE Y CELIA DE LAS HERAS	261
13.	El valor de la marca de distribuidor en el sector de la moda. CARMEN MOLINILLO-DOMÍNGUEZ Y RAFAEL ANAYA SÁNCHEZ.....	289
14.	Análisis sectorial del sistema de franquicia español. ANTONIO NAVARRO GARCÍA, CARLOS J. RODRÍGUEZ RAD, FCO. JAVIER RONDÁN CATALUÑA y M. ^a ELENA SÁNCHEZ DEL RÍO.....	311
15.	La función de los recursos humanos en la gestión de reclamaciones y quejas en empresas manufactureras. CHANTALY S. PHABMIXAY, ANA ISABEL RODRÍGUEZ ESCUDERO Y JAVIER RODRÍGUEZ PINTO	335
16.	Adaptación de la distribución minorista al consumidor ecológico: el caso de España y Alemania. CARLOS J. RODRÍGUEZ RAD, M. ^a ELENA SÁNCHEZ DEL RÍO, ANTONIO NAVARRO GARCÍA, FCO. JAVIER RONDÁN CATALUÑA Y M. ^a BELÉN PÉREZ MÉNDEZ	355
17.	<i>Engagement</i> del cliente con las marcas: revisión de las principales escalas de medida de <i>customer engagement</i> . RODOLFO VÁZQUEZ CASIELLES y SILVIA CACHERO MARTÍNEZ.....	377

LA DÉCIMA EDICIÓN de la Reunión Científica desarrollada en el marco de la Cátedra Fundación Ramón Areces de Distribución Comercial, ha generado, como en años anteriores, la publicación del presente libro titulado *Nuevos horizontes del marketing y de la distribución comercial* que recoge las ponencias de los participantes junto con otros trabajos científicos de relevancia de investigadores de diferentes universidades.

Desde un punto de vista académico, son varios los aspectos que preocupan actualmente en la práctica del marketing y en el sector comercial en particular. La convivencia de distintos canales de distribución, la idiosincrasia propia de diferentes sectores lucrativos y no lucrativos o la integración de lo digital en el diseño de la estrategia, son algunos de los retos que configuran el desarrollo de estas disciplinas en los próximos años.

Con el objetivo de reflexionar sobre estas cuestiones aportando ideas relevantes, desde un punto de vista tanto teórico como aplicado, el presente libro recoge una serie de trabajos estructurados en tres apartados. El primero de ellos recoge artículos que hacen referencia a las implicaciones y los retos de implantar estrategias omnicanal en diferentes sectores. El segundo bloque incluye trabajos relacionados con el impacto de las nuevas tecnologías en consumidores y empresas. Finalmente, en el tercer y último apartado se recogen una serie de aportaciones relativas a otros aspectos relevantes dentro de la práctica del marketing actual.

El primero de estos bloques se estructura en seis capítulos que analizan diferentes aspectos. El primer capítulo, elaborado por los profesores Rafael Anaya-Sánchez, Rocío Aguilar-Illescas y Sebastián Molinillo, de la Universidad de Málaga, investiga la generación y efectos del compromiso y la lealtad del consumidor en páginas web de comercio social. Se identifican distintas variables relacionales como la confianza, o la satisfacción, entre otras, que llevan al consumidor a comprometerse con webs de comercio social, generando a su vez lealtad online hacia la empresa.

El segundo capítulo, elaborado por Valentín Gallart-Camahort, de la Universidad Cardenal Herrera-CEU, y Luis Callarisa Fiol y Javier Sánchez García, de la Universidad Jaume I de Castellón, analiza la influencia que han tenido las nuevas tecnologías en la creación de nuevos canales de contacto entre el comercio detallista y el consumidor. Así mismo, especifica la diversidad de canales en los que el comercio puede estar presente y apunta diversas opciones para gestionar dicha presencia.

En el tercer capítulo, las profesoras Vanessa Mato-Santiso y Marta Rey-García de la Universidad de A Coruña, y la profesora María José Sanzo-Pérez, de la Universidad de Oviedo, evalúan las implicaciones y retos de la implantación de estrategias

omnicanal en el sector no lucrativo, haciendo especial hincapié en los cambios detectados en la gestión de relaciones entre organizaciones no lucrativas y sus principales grupos de interés.

En el capítulo cuarto, Andrea Nicieza Valle, Ana Suárez Vázquez y Juan A. Trespalacios Gutiérrez, de la Universidad de Oviedo, plantean que la digitalización de la economía ha provocado un notable cambio en la forma en que se desarrolla el proceso de compra. Los fenómenos de *showrooming* y *webrooming* demandan una fusión sin fisuras de los canales de venta, abriéndose el reto de la gestión omnicanal. La dirección de ventas se debe redefinir para tomar en cuenta cuál ha de ser el papel de los vendedores en una situación en la que el objetivo es que todos los canales se complementen para aumentar las ventas totales.

Ana Regueiro Otero y Marta Rey García, de la Universidad de A Coruña, enfocan el capítulo cinco hacia la valoración del grado de integración omnicanal que ofrecen las grandes marcas de moda rápida desde la perspectiva del usuario. Para ello, se comparan las estrategias de canal de Zara, Mango y H&M, tanto en tienda física como online, y proponen una herramienta para valorar en la práctica el grado de implantación de estrategias omnicanal y el desempeño alcanzado, que incluye la realización de pseudocompras.

En el capítulo sexto, las profesoras de la Universidad de Burgos, Paula Rodríguez Torrico y Sonia San Martín Gutiérrez, y la profesora de la Universidad de Valladolid, Rebeca San José Cabezado, plantean un doble objetivo: por un lado, testar la secuencia emoción-cognición-actitud del consumidor en el contexto digital, y en segundo lugar, analizar si la tendencia omnicanal influye en las emociones, experiencias y actitudes hacia la tienda digital.

El capítulo séptimo se enmarca ya dentro del segundo apartado del libro, relacionado con el impacto de las nuevas tecnologías en consumidores y empresas. En el mismo, Carolina Afonso, de la Universidade de Lisboa, y Kim van de Plasse, de la Católica Lisbon School of Buisness and Economics, exploran la aceptación de marketing en el teléfono móvil por parte de los usuarios y evalúan cuáles de las dimensiones de este constructo son más relevantes para explicar la intención de participar en las campañas de las que son objeto. El estudio se realizó en Portugal y los Países Bajos, con el fin de entender si hay diferencias en función de sus valores culturales.

Juan Pedro Cabrera Sánchez y Ángel F. Villarejo Ramos, de la Universidad de Sevilla, plantean, en el capítulo octavo, una extensión del modelo de aceptación de tecnologías UTAUT al Big Data y añaden el riesgo percibido como inhibidor. Los autores modelizan mediante ecuaciones estructurales con Smart-PLS sobre una muestra de empresas que utilizan Big Data y los resultados muestran la mayor predicción

de la extensión del UTAUT planteada y el menor efecto de variables propuestas en el modelo original.

El capítulo noveno, elaborado por Estrella Díaz Sánchez, David Martín-Consuegra Navarro, Arturo Molina Collado, Rocío Carranza Vallejo y María del Mar Gómez Rico, de la Universidad de Castilla-La Mancha, analiza las diferentes percepciones de empleados sobre el efecto que el uso de tecnologías inteligentes puede tener sobre satisfacción, valor ofrecido y desempeño del servicio, considerando un análisis entre España y Estados Unidos. Los resultados muestran la existencia de diferencias significativas en las variables analizadas según el nivel de uso de tecnologías inteligentes y el país analizado.

En el capítulo décimo, Iftakar Haji, de la Aston University, contribuye con su investigación al conocimiento sobre personalidad de marca, reconociendo la discrepancia de los consumidores con la finalidad de mostrar los determinantes que estimulan las expresiones de tensión, ansiedad o incongruencia. A través de un análisis de entrevistas en profundidad, el trabajo explora qué motiva a los consumidores a evaluar las marcas de manera negativa.

Francisco Liébana Cabanillas de la Universidad de Granada, y Sebastián Molinillo y Miguel Ruíz Montañez de la Universidad de Málaga, analizan en el capítulo decimoprimeros la influencia de posibles factores antecedentes de la intención de continuar usando el sistema de pago móvil NFC en el transporte público urbano colectivo. Los resultados muestran la conveniencia, el valor percibido y la satisfacción como los factores más influyentes en la intención de continuar usando el sistema.

El capítulo decimosegundo pertenece ya al último bloque de contenidos, relativo a otros aspectos relacionados con el comportamiento del consumidor y la práctica del marketing en la actualidad. Realizado por los profesores Jorge Coque, Pilar L. González Torre y Celia de las Heras, de la Universidad de Oviedo, evalúa la potencialidad de recuperar residuos de las cadenas de supermercados mediante entidades no lucrativas. Los resultados muestran empresas con políticas de reducción de excedentes, que donan parte de éstos aunque limitándose a productos no perecederos y haciéndolo esporádicamente.

Carmen Molinillo Domínguez y Rafael Anaya Sánchez, de la Universidad de Málaga, indagan en el capítulo decimotercero en los aspectos clave de las marcas de distribuidor que potencian su consumo a través de la generación de un mayor valor de marca, en el caso concreto del sector de la moda. Para ello se emplea un modelo teórico donde las variables calidad percibida, lealtad y notoriedad explican la generación de valor total de la marca.

En el capítulo decimocuarto, los profesores Antonio Navarro García, Carlos J. Rodríguez Rad, Fco. Javier Rondán Cataluña y M.^a Elena Sánchez del Río, de la Universidad

de Sevilla, realizan un análisis, desde el punto de vista del franquiciado, en dos de los principales sectores de actividad de la franquicia, Hostelería y Restauración y Confección, Moda y Complementos. El objetivo es determinar las similitudes y diferencias en el arquetipo de franquiciador de cada sector, mostrando los resultados que existen diferencias en los dos sectores analizados.

Chantaly S. Phabmixay, Ana Isabel Rodríguez Escudero y Javier Rodríguez Pinto, de la Universidad de Valladolid, analizan en el capítulo decimoquinto cómo contribuyen tres componentes del denominado enfoque orgánico (formación, empoderamiento y conductas extra-rol del personal de contacto con el cliente) al logro de un sistema de reclamaciones capaz de dar soluciones justas a los problemas de los clientes. Concretamente, plantean un modelo en el que el enfoque orgánico influye en la justicia percibida por el cliente tanto de forma directa como indirecta, a través del impacto en el conocido enfoque mecanicista o conjunto de normas internas referidas al procedimiento, comportamiento y resolución de quejas.

Los profesores Carlos Rodríguez Rad, M.^a Elena Sánchez del Río, Antonio Navarro García, Fco. Javier Rondán Cataluña y M.^a Belén Pérez Méndez, de la Universidad de Sevilla, en el capítulo decimosexto evalúan las diferencias de consumo ecológico en distintos mercados. Para ello determinan las peculiaridades de los perfiles del consumidor verde en España, líder europeo en la producción agrícola ecológica, y en Alemania, mercado ecológico líder europeo. Los resultados muestran que los perfiles no cambian demasiado en cuanto a las variables sociodemográficas, y sí lo hacen en variables más personales.

En el capítulo decimoséptimo, Rodolfo Vázquez Casielles y Silvia Cachero Martínez, de la Universidad de Oviedo, dada la cada vez mayor importancia en las estrategias actuales de atraer y retener al cliente, creando compromiso con los consumidores o *engagement*, plantean un doble objetivo en su investigación: en primer lugar, comprender el concepto de *engagement marketing* y su vinculación con el paradigma de la lógica dominante del servicio (*service dominant logic*), y en segundo lugar, comentar algunos de los principales trabajos que desarrollan escalas de medida para el concepto de *customer engagement*.

Para finalizar este prólogo manifestar el agradecimiento a todos los autores del libro. También deseamos expresar el reconocimiento sincero a quienes participaron en la coordinación y desarrollo de la séptima Reunión Científica de Distribución Comercial: Nuria García Rodríguez, Leticia Suárez Álvarez, Santiago González Hernando, Celina González Mieres y Ana Suárez Vázquez. Su esfuerzo, dedicación y actividades llevadas a cabo han sido fundamentales para que la edición de este libro se haga realidad.

Factores influyentes en la lealtad al comercio social

- RAFAEL ANAYA-SÁNCHEZ
- ROCÍO AGUILAR-ILLESCAS
- SEBASTIÁN MOLINILLO
Universidad de Málaga

RESUMEN: Las investigaciones acerca del compromiso y la lealtad del consumidor han conformado un incipiente campo de estudio en los últimos años, aunque son escasos los trabajos que estudian su generación y efectos en páginas web de comercio social. Este trabajo identifica distintas variables relacionales (confianza, satisfacción, impulso a la comunidad y experiencia de flujo) que llevan al consumidor a comprometerse con webs de *comercio social*, generando a su vez lealtad online hacia la empresa.

PALABRAS CLAVE: *Comercio social, compromiso del consumidor, lealtad online, redes sociales.*

ABSTRACT: The investigations about customer engagement and e-loyalty have shaped an incipient field of study in the last years, although there are few research that study how these important variables are generated and what are their effects in social commerce websites. This research identifies different relational-based variables (trust, satisfaction, community-drivenness and flow experience) that lead the consumer to engage with social commerce websites, generating in turn e-loyalty to the firm.

KEYWORDS: *Social commerce, customer engagement, customer loyalty, social networks.*

1. Introducción

La unión del *e-commerce* o comercio electrónico y las herramientas de la web 2.0 ha generado un nuevo modelo de negocio online, denominado *social commerce* o comercio social (Hajli, 2015). Este nuevo tipo de comercio electrónico permite a los consumidores establecer relaciones interpersonales con otros consumidores, con el fin de obtener o intercambiar información, experiencias, consejos, etc. (Zhang, Lu, Gupta, y Zhao, 2014). Como consecuencia, se generan comunidades de consumidores y

vendedores en los que se establecen relaciones sociales que otros formatos de comercio electrónico no permiten (Liang, Ho, Li y Turban, 2011).

El comercio social es un campo de estudio todavía emergente. Según los datos de BI Intelligence (2018), los medios sociales cada vez tienen más influencia en las decisiones de compra. Entre los 500 principales comercios a nivel mundial se obtuvieron unas cifras estimadas de ventas de 6.500 millones de dólares en 2017 a través de las compras sociales, lo que significa un crecimiento del 24% respecto a los datos de 2016. A su vez, los medios sociales permiten descubrir nuevos productos y ayudan en la búsqueda de información.

Aunque los datos anteriores justifican el hecho de que el comercio social esté ganando interés tanto para empresas como para investigadores, sigue siendo necesario mejorar la comprensión de este fenómeno (Lin, Li, y Wang, 2017), ya que se requiere un mejor conocimiento de cómo se comporta el consumidor en estos entornos (Zhang y Benyoucef, 2016).

Autores como Busalim y Hussin (2016) afirman que es necesario comprender mejor cómo se consigue optimizar el compromiso del consumidor en estos entornos. El compromiso del consumidor puede definirse como un estado psicológico y un comportamiento consecuente que ocurren motivados por la interactividad, la co-creación de experiencias del consumidor con un agente u objeto focal (por ejemplo, el caso de una marca) en relaciones de servicio, y que existe como un proceso dinámico e interactivo de relaciones que co-crean valor (Brodie, Hollebeek, Juric, y Ilic, 2011).

El comercio social tiene características comunes con las comunidades virtuales (Hajli, 2014; Hajli, 2015), como son el uso de medios sociales para establecer las relaciones, la comunidad generada, o el centro en marcas y productos. En estos contextos se ha demostrado que el compromiso del consumidor favorece la participación en la comunidad (Algesheimer, Dholakia y Herrmann, 2005; Martínez-López, Anaya-Sánchez, Molinillo y Aguilar-Illescas, 2017), así como fomenta comportamientos no transaccionales como realizar valoraciones, recomendaciones o ayudar a otros consumidores (Van Doorn *et al.*, 2010).

La lealtad es uno de sus principales beneficios del comercio social (Liang y Turban, 2011). La lealtad se manifiesta como una repetición de compras y la realización de comportamientos no transaccionales beneficiosos para la empresa, tales como volver a visitar la empresa o realizar recomendaciones (Zeithaml, Berry, y Parasuraman, 1996). En contextos virtuales, la lealtad es igualmente necesaria (Toufaily, Ricard, y Perrien, 2013).

En anteriores estudios sobre comercio electrónico se ha comprobado que el compromiso del consumidor es un importante antecedente de su lealtad (Van Doorn *et*

al., 2010, Wirtz *et al.*, 2013). A pesar de ello, aún existen pocas evidencias que soporten esta relación en espacios de comercio social (Busalim y Hussin, 2016; Lin *et al.*, 2017; Zhang y Benyoucef, 2016), realizándose en este sentido pocos estudios, entre los que destacan los trabajos de Cheung, Xiao y Liu (2014) y Sharma y Crossler (2014).

Es importante seguir estudiando entonces cómo influye el compromiso del consumidor en la participación en las comunidades generadas alrededor de webs de comercio social y qué comportamientos positivos para la empresa están asociados a ello, debido a que en entornos de comercio social, a diferencia de las comunidades virtuales de marca, los usuarios no se conocen entre sí, además de que el objetivo principal es realizar compras, no siendo obligatoria la existencia de una gran involucración con la marca (Xiao, Huang y Barnes, 2015). Más concretamente, esta investigación busca mejorar el conocimiento de cómo se genera el compromiso del consumidor en espacios de comercio social, así como sus consecuencias sobre los niveles de lealtad alcanzados por el consumidor.

Para ello, esta investigación se marca como objetivo mejorar el conocimiento del compromiso del consumidor en contextos de comercio social así como sus antecedentes y consecuentes, respondiendo de esta forma al llamamiento por parte de distintos autores (Baethge, Klier, y Klier, 2016; Busalim y Hussin, 2016; Hajli y Featherman, 2017). De esta manera, se estudia qué aspectos vinculados a las relaciones sociales motivan a los consumidores a comprometerse con webs de comercio social, así como qué consecuencias tiene en la lealtad del consumidor. En este caso, las variables antecedentes estudiadas están relacionadas con aspectos relativos a la comunidad, como son el impulso a la comunidad promovido por la web, la confianza en la comunidad generada en la web, la experiencia de inmersión en la web y la satisfacción con experiencias pasadas.

El marco teórico elegido se basa en la literatura y teorías existentes sobre compromiso del consumidor y lealtad. Los resultados obtenidos a través de la técnica de Partial Least Squares (PLS) permiten constatar la importancia que el compromiso del consumidor tiene sobre su lealtad en webs de comercio social. Estos resultados han permitido confirmar los efectos positivos de todas las variables relacionadas contempladas, en especial el impulso a la comunidad, sobre el compromiso del consumidor. Igualmente, se ratifica el importante rol que juega el compromiso sobre la lealtad online del consumidor. De esta manera, se corroboran los resultados obtenidos en otros estudios de comercio electrónico y de comunidades virtuales de marca, aunque se perciben ciertas diferencias debidas al contexto social y orientado a las compras en el que se establecen estas relaciones, afectando al compromiso y la lealtad del consumidor.

La estructura de este trabajo comienza con una revisión teórica sobre el comercio social y las variables incluidas en el modelo. Posteriormente se proponen las hipótesis de estudio, se describen la metodología seguida y los resultados obtenidos, y se realiza una discusión teórica y práctica. Finalmente, se comentan las distintas limitaciones del estudio así como se proponen futuras líneas de investigación.

2. Revisión de la literatura

2.1. *El comercio social*

Aunque no existe una definición totalmente aceptada (Lin *et al.*, 2017), se puede considerar que el comercio social es el desarrollo de actividades de comercio electrónico mediante un entorno de medios sociales, tales como las redes sociales (Liang y Turban, 2011). Otros autores se centran en diferentes aspectos del comercio social como, por ejemplo, su uso por parte de los consumidores para participar en acciones de marketing y ventas en comunidades (Stephen y Toubia, 2010), establecer relaciones y compartir información comercial (Lin *et al.*, 2017), mejorar el proceso de decisión de compra (Yadav, de Valck, Hennig-Thurau, Hoffman, y Spann, 2013), o participar y colaborar con otros consumidores, lo cual lo diferencia de otras formas de comercio electrónico (Baghdadi, 2016).

En este sentido, Busalim y Hussin (2016) señalan que el comercio social cuenta con cuatro características principales, las cuales le diferencian del comercio electrónico tradicional: interactividad, colaboración, comunidades y elementos sociales. A partir de las definiciones anteriores y de las características consideradas por Busalim y Hussin (2016), se pueden identificar distintos elementos comunes: el uso de redes sociales, la interactividad de los participantes (compradores, vendedores, buscadores), la diversidad de actividades (vender, comprar, comparar y compartir información sobre productos, co-creación), las relaciones sociales establecidas y la generación de una comunidad.

Los medios sociales (foros, comunidades, páginas de revisiones y valoraciones, etc.), permiten a los consumidores una mayor interconexión y acceso a la información emitida por empresas, medios de comunicación y otros consumidores (Hajli y Sims, 2015). Como resultado los consumidores pueden tomar mejores decisiones de compra (Liang *et al.*, 2011) y realizar un boca a boca positivo (Chen y Shen, 2015; Kim y Park, 2013). Por su parte, las empresas pueden establecer mejores canales de comunicación bidireccional con los clientes, conociendo sus opiniones y deseos (Baghdadi, 2016; Hajli, 2014).

Como consecuencia, el comercio social favorece un entorno colaborativo que permite el establecimiento de redes y comunidades de interacción entre institu-

ciones, negocios, personas y otros tipos de organizaciones (Hajli, Sims, Zadeh, y Richard, 2017b; Liang y Turban, 2011). En ellas, los compradores quieren establecer relaciones con otros consumidores y con vendedores con el fin de conseguir o compartir la información necesaria para mejorar sus decisiones de compra. En cambio, los vendedores desean generar una mayor consciencia de marca y vínculos relacionales con y entre sus consumidores, de manera que mejoren su capacidad competitiva frente a otros vendedores (Stephen y Toubia, 2010).

Finalmente, se debe comentar que aunque existen multitud de modelos de comercio social, todos se pueden agrupar en dos tipos principales: webs de comercio electrónico que incluyen herramientas de la web 2.0; y redes sociales que incluyen herramientas e información que permiten realizar distintas etapas del proceso de compra (Huang y Benyoucef, 2013; Liang y Turban, 2011). En este segundo tipo se centra este trabajo, al encontrarse cada vez más extendido y al contar con mayor cantidad de elementos diferenciales de comercio social.

2.2. El compromiso del consumidor hacia la webs de comercio social

El compromiso del consumidor es una variable que refleja el estado interno del consumidor tanto a nivel cognitivo como afectivo, siendo un estado psicológico dinámico, generado a través de relaciones iterativas con un objetivo (Brodie et al, 2011). En el compromiso del consumidor se incluyen distintos estados y comportamientos, tales como el cognitivo, el emocional y el comportamental (Patterson, Yu, y De Ruyter, 2006; Zhang, Guo, Hu, y Liu, 2017). Esta investigación se centra en el compromiso a nivel comportamental, es decir, centrado en las propias acciones de comportamiento del consumidor (ver Algesheimer *et al.*, 2005; Laroche, Habibi, Richard y Sankaranarayanan, 2012; Martínez-López *et al.*, 2017). Desde esta perspectiva, este trabajo pretende mejorar el conocimiento de los antecedentes y consecuentes del compromiso en entornos de comercio social.

2.3. Antecedentes del compromiso del consumidor en el comercio social

Se pueden considerar dos grandes grupos de variables que actúan como antecedentes del compromiso en el ámbito del comercio social: los aspectos técnicos de la plataforma y los elementos vinculados a las relaciones entre los usuarios mediante los cuales se genera una comunidad (ver Zhang *et al.*, 2014). En relación a los aspectos vinculados a la comunidad, diferentes autores (Hajli, 2015; Zhang y Benyoucef, 2016) consideran que el comercio social está fuertemente asociado con la comunidades virtuales, contando con características propias de ellas. Estas comunidades de compradores nacen por tanto con la vocación de favorecer el intercambio de informa-

ción y experiencias entre consumidores y así mejorar sus decisiones de compra (Liang *et al.*, 2011; Stephen y Toubia, 2010; Xiao *et al.*, 2015; Zhang *et al.*, 2014).

A su vez, estas características vinculadas a las relaciones entre consumidores tienen un efecto sobre el compromiso de los consumidores participantes en las comunidades (Martínez-López *et al.*, 2017). Por ello, en esta investigación se estudian cuatro variables relativas a cómo los gestores de la comunidad de comercio social establecen acciones que tratan de fomentar la participación y las relaciones de los usuarios, y cómo éstas son percibidas por el consumidor. Estas variables son el impulso a la comunidad (Yang, Li, Kim, y Kim, 2015), la confianza en la comunidad (Hajli y Featherman, 2017), la experiencia de inmersión (Zhang *et al.*, 2014) y la satisfacción con experiencias pasadas en la comunidad (Liang *et al.*, 2011).

El impulso a la comunidad mide cuál es la capacidad de una web para ofrecer maneras en las que los consumidores puedan establecer relaciones con otros usuarios, así como fomentar su participación y comunicación (Ellahi y Bokhari, 2013). De este modo, el estudio de esta variable es de gran interés en webs basadas en los medios sociales (Kim, Wang, y Makthouse, 2015). En el comercio social se puede entender como el grado en el que los consumidores perciben que pueden conectar con amigos y establecer nuevos vínculos, así como comunicarse y compartir contenidos en las distintas etapas del proceso de decisión de compra (Yang *et al.*, 2015).

La confianza se define como el sentimiento de que una persona puede confiar en otra con la que mantiene un intercambio, mostrando la otra parte credibilidad e integridad (Morgan y Hunt, 1994). Esta variable, que afecta considerablemente al comportamiento del consumidor (Kim y Park, 2013), tiene gran importancia en entornos virtuales ya que reducen la incertidumbre propia de estos entornos y facilitan las interacciones (Hajli, 2014). En las comunidades virtuales la confianza se establece tanto con otros consumidores como con la propia marca (Martínez-López *et al.*, 2017). De esta forma, en el comercio social se basará tanto en la confianza en otros usuarios como en el propio vendedor.

La inmersión es una sensación experimentada por el usuario en casos en los que se encuentra totalmente absorbido en lo que está haciendo (Curry y Zhang, 2011). Así, describe una experiencia óptima y placentera (Qiu y Benbasat, 2005), fomentada por estados de curiosidad, atención, interés, control, etc. (Zhang *et al.*, 2014). Para ello, la web debe ofrecer y facilitar sistemas interactivos, opciones para disfrutar de la web, conseguir que el usuario pierda la conciencia del tiempo y que refuerce su personalidad (Novak, Hoffman, y Yung, 2000). De esta manera, en entornos virtuales este sentimiento está fuertemente vinculado a una experiencia positiva (Novak *et al.*, 2000), actuando totalmente involucrado (Curry y Zhang, 2011). En los casos

en los que el consumidor siente esta inmersión se produce a su vez un mayor compromiso y una mayor participación en las actividades propuestas en la web (Zhang *et al.*, 2014). Autores como Wang y Zhang (2012) ponen de manifiesto que distintas actividades relacionadas con el comercio social (las recomendaciones, las compras sociales, etc.) favorecen el estado de inmersión.

La satisfacción online del consumidor es un elemento relacional producido tras la vivencia de una serie de encuentros y transacciones con un vendedor virtual, afectando a todas las etapas del proceso de decisión de compra (Shankar, Smith y Rangaswamy, 2003; Shin, Chung, Oh y Lee, 2013; Zhang, Benyoucef y Zhao, 2016). Para que esa experiencia sea positiva, se deben cumplir las expectativas del consumidor (Oliver, 1999). En medios sociales, la satisfacción agrupa tanto a las experiencias con el vendedor como con otros usuarios, así como con el propio diseño de la plataforma (Lim, Al-Aali, Heinrichs y Lim, 2013). La satisfacción del consumidor se considera como una variable clave en la generación de actitudes y comportamientos positivos hacia la marca (Dwivedi, 2015; Hew, Lee, Ooi y Lin, 2016; Liang *et al.*, 2011; Lopez-Miguens y González Vázquez, 2017; Pansari y Kumar, 2017; Toufaily *et al.*, 2013). En este sentido, cuando el consumidor percibe emociones positivas hacia el uso del comercio social, tiende a alcanzar altos niveles de satisfacción (Osatuyi y Qin, 2018).

2.4. La lealtad del consumidor como consecuencia de su compromiso en el comercio social

El compromiso del consumidor provoca interacciones con la marca tanto a nivel transaccional (compras), como a nivel no transaccional (recomendaciones, revisita a la web, etc.) (Kumar *et al.*, 2010). Las webs de comercio social favorecen ambos tipos (Baghdadi, 2016; Hajli, 2015), de manera que se fomenta la propia lealtad del consumidor (Liang y Turban, 2011).

La lealtad del consumidor ha sido estudiada de distintas formas, no existiendo un consenso en su medición. De este modo, se ha considerado como una variable que combina los comportamientos de recompra y de recomendación (Chan, Zheng, Cheung, Lee, y Lee, 2014; Zeithaml *et al.*, 1996), o en un único constructo que combina elementos de los anteriores (Zhang *et al.*, 2016). En las comunidades de marca, la lealtad está asociada con múltiples comportamientos, que incluyen la visita repetida a la web, las múltiples compras o la recomendación a otros consumidores (Hajli, Shanmugam, Papagiannidis, Zahay, y Richard, 2017a). En esta investigación se sigue el enfoque de autores como Yoo, Sanders y Moon (2013), en el que se entiende a la lealtad a webs de comercio como una única variable en la que se denotan distintos

comportamientos y actitudes, como la preferencia por la web para la compra o la generación de costes de cambio. De este modo, se muestra a la lealtad como una respuesta del consumidor a un estado propio de compromiso con la web.

3. Modelo teórico e hipótesis

3.1. *Efectos de los antecedentes sobre el compromiso del consumidor*

A través de las webs de comercio social los consumidores pueden crear comunidades para estar en contacto, conocer a otros consumidores, compartiendo información durante el proceso de decisión de compra. De esta manera, se puede generar un sentimiento de pertenencia a la comunidad (Yang *et al.*, 2015). La habilidad de la web de comercio social para fomentar este sentimiento de comunidad le ofrece beneficios tales como la percepción de calidad (Ellahi y Bokhari, 2013) e impulsa el compromiso del consumidor hacia la web (Yang *et al.*, 2015). Por ello, se propone la primera hipótesis del estudio, mediante la cual se establece que en los casos en los que la web consiga que los consumidores creen una comunidad, se fortalecerá a su vez el compromiso y la participación del consumidor.

H1. El impulso a la comunidad tiene un impacto positivo en el compromiso del consumidor a la web de comercio social.

La falta de confianza es una de las principales razones que llevan a los consumidores a no realizar compras en medios electrónicos (Kim y Park, 2013), ya que se percibe un mayor riesgo e incertidumbre (Hajli, 2014). En el comercio social esta incertidumbre se debe, además de a la falta de comunicación cara a cara, al alto contenido generado por otros usuarios (Featherman y Hajli, 2015). En caso de existir confianza en la web de comercio social, los usuarios tienden a participar y comprar en mayor medida (Hajli *et al.*, 2017b). En este sentido, la confianza tras la realización de múltiples interacciones con la empresa a través de medios virtuales tales como las comunidades virtuales afecta positivamente al compromiso del consumidor (Brodie *et al.*, 2011; Martínez-López *et al.*, 2017; Morgan-Thomas y Veloutsou, 2013). Por todo lo anterior, se propone que en los casos en los que la web fomenta estados de confianza del consumidor, éste mostrará a su vez mayores niveles de compromiso.

H2. La confianza en la comunidad tiene un impacto positivo en el compromiso del consumidor a la web de comercio social.

El estado de inmersión afecta a las actitudes y comportamientos de los consumidores (Hoffman y Novak, 1996). En el comercio social, los consumidores que experimentan la inmersión tienen tendencia a involucrarse con las interacciones online, fomentando su compromiso con ella (Animesh, Pinsonneault, Yang, y Oh, 2011; Zhang *et al.*, 2014), así como su participación (Zhang *et al.*, 2014). En este sentido, Smith y Sivakumar (2004) consideran que las personas se comprometen con las compras virtuales como extensión a una placentera experiencia inmersiva. Así, en los casos en los que la web favorece entornos en los que el consumidor se puede sentir inmerso, se pueden generar a su vez estados de compromiso del consumidor (Zhang *et al.*, 2014). Consecuentemente, se propone la tercera hipótesis de investigación.

H3. La vivencia de una experiencia de inmersión en el consumidor tiene un impacto positivo en su compromiso a la web de comercio social.

La relación establecida entre la calidad de la relación y la retención del consumidor ha sido ampliamente estudiada, tanto en entornos tradicionales de comercio electrónico como en el caso del comercio social (Liang *et al.*, 2011). Así, en los casos en los que se gestionan webs centradas en la obtención de una mayor satisfacción por parte del consumidor, se obtendrán mayores intenciones por parte de éste de continuar su relación con ella (Liang *et al.*, 2011). Cuando los usuarios de comercio social viven una experiencia satisfactoria, tenderán a mostrar una respuesta afectiva que fomente su compromiso de continuar participando en la web, así como a comprometerse en mantener las relaciones de preocupación mutua con otros consumidores (Pansari y Kumar, 2017). Por ello, la cuarta hipótesis de este trabajo.

H4. La satisfacción del consumidor en la web de comercio social tiene un impacto positivo en su compromiso a ella.

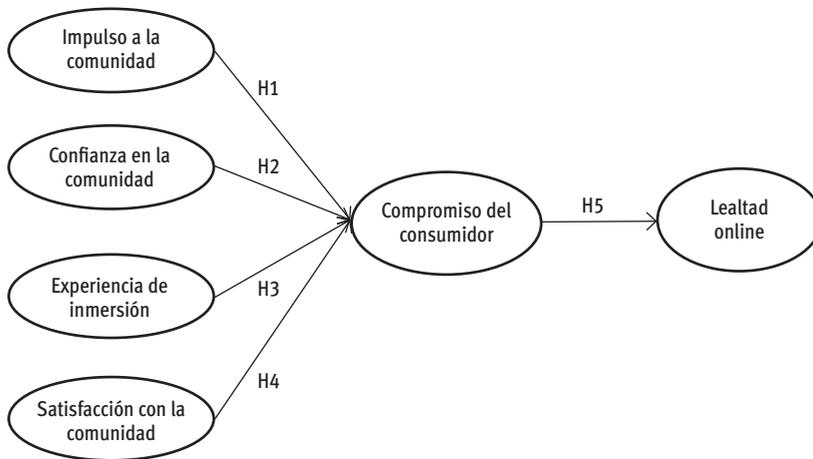
3.2. Efecto del compromiso del consumidor sobre su lealtad a las webs de comercio social

Estudios previos han demostrado que el compromiso del consumidor es uno de los antecedentes de mayor importancia de su lealtad a empresas (Van Doorn *et al.*, 2010; Wirtz *et al.*, 2013). En webs de comercio electrónico y en comunidades virtuales el compromiso del consumidor igualmente tiene un impacto en la intención de éste de pasar más tiempo en la web y volver a visitarla, así como de mostrar comportamientos leales (Algesheimer *et al.*, 2005; Zhang *et al.*, 2017). Esta relación se ve potenciada en webs de comercio social, ya que los vínculos establecidos en las comunidades

generadas alrededor de éstas favorecen el establecimiento de relaciones duraderas (Chen y Shen, 2015; Hajli *et al.*, 2017a; Xiao *et al.*, 2015). Como consecuencia, los consumidores comprometidos mostrarán comportamientos leales tanto transaccionales, es decir, con mayores y repetidas compras (Chan *et al.*, 2014; Islam y Rahman, 2017), como no transaccionales, volviendo a visitar la web y realizando recomendaciones a otros consumidores (Hajli, 2014; Wirtz *et al.*, 2013). Consecuentemente, se propone la última hipótesis de estudio.

H5. *El compromiso del consumidor a webs de comercio social tiene un impacto sobre su lealtad a las mismas.*

Figura 1. Modelo de investigación



Fuente: Elaboración propia

4. Metodología

4.1 Muestra y recogida de datos

La población objetivo son usuarios de Facebook que hayan realizado al menos alguna etapa del proceso de decisión de compra a través de esta red social. El motivo de elección de Facebook se basa en su papel líder a la hora de fomentar el comercio social, así como su capacidad para generar y compartir contenidos (BI Intelligence, 2018; Hajli *et al.*, 2017b).

Al principio del cuestionario se incluyó una breve descripción sobre qué es el comercio social. De esta manera, los encuestados sabrían en qué tipo de páginas podían centrarse en sus respuestas. Además, se incluían preguntas filtro, asegurando que los usuarios entendían el concepto y que tenían experiencias previas con esas páginas. El cuestionario fue distribuido a usuarios potenciales a través de e-mails y de mensajes de Facebook, solicitando que lo reenviasen a otros compradores en Facebook. La participación era voluntaria y no se recurrió a ningún tipo de incentivo. El periodo de encuestación se realizó entre febrero y abril de 2017, obteniendo una muestra válida de 605 usuarios (ver tabla 1).

Tabla 1. Características de la muestra

VARIABLES DEMOGRÁFICAS	Frecuencia	Porcentaje
<i>Sexo</i>		
Mujer	407	66,00%
Hombre	198	34,00%
<i>Edad</i>		
Menor de 18	13	2,10%
De 19 a 25	277	45,80%
De 26 a 30	69	11,40%
De 31 a 35	58	9,60%
De 36 a 40	49	8,10%
Mayor de 40	139	23,00%
<i>Nivel de estudio</i>		
Estudios primarios y secundarios	52	8.70%
Estudios universitarios de grado	478	78.90%
Estudios universitarios de posgrado	60	9.80%
Otros	15	2.60%
<i>Actividad principal</i>		0.00%
Desempleado/a	51	8.50%
Estudiante	272	44.90%
Jubilado/a	3	0.50%
Empleo por cuenta ajena	196	32.40%
Empleo por cuenta propia	60	9.90%
Otros	23	3.80%

Fuente: Elaboración propia

4.2. Medición de las variables de estudio

Los encuestados debían responder mostrando su grado de desacuerdo o de acuerdo con los ítems planteados, usando para ello todas las variables escalas tipo Likert de siete puntos. El cuestionario se dividía en tres secciones: a) preguntas filtro para asegurar que la muestra se ajusta a la población objetivo; b) preguntas relativas al comportamiento del consumidor y que se ajustan a las propias variables del modelo; c) preguntas de clasificación sociodemográfica.

La medición de las variables de estudio se realizó mediante la adaptación de medidas propuestas tanto en anteriores trabajos de comercio social, como en estudios vinculados a las comunidades virtuales. En la tabla 2 se muestran los ítems así como sus autores y las variables a las que pertenecen.

Tabla 2. Variables empleadas

Variable	Medidas	Autores
Impulso a la comunidad	<p>IC1 <i>Esta página de comercio social ofrece la oportunidad de hacer nuevos amigos.</i></p> <p>IC2 <i>Esta página de comercio social me permite comunicarme con otros consumidores y conseguir opiniones y consejos antes y/o después de la compra.</i></p> <p>IC3 <i>Me gusta hablar con otros consumidores en esta página de comercio social para compartir opiniones y experiencias.</i></p>	Yang et al. (2015)
Confianza en la comunidad	<p>CON1 <i>La comunidad de consumidores de esta página de comercio social es de confianza.</i></p> <p>CON2 <i>Confía en que la comunidad de consumidores de esta página de comercio social busca lo mejor para mí.</i></p> <p>CON3 <i>La comunidad de consumidores de esta página de comercio social cumple sus promesas.</i></p> <p>CON4 <i>Creo en la información que se ofrece en la comunidad de consumidores de esta página de comercio social.</i></p> <p>CON5 <i>La comunidad de consumidores de esta página de comercio social quiere ser conocida como una comunidad que cumple sus promesas y compromisos.</i></p>	Kim y Park (2013)
Experiencia de inmersión	<p>INM1 <i>Es divertido interactuar con esta página de comercio social.</i></p> <p>INM2 <i>La interacción con esta página de comercio social es interesante.</i></p> <p>INM3 <i>Cuando compro en esta página de comercio social, siento la emoción de explorar.</i></p> <p>INM4 <i>Me siento absorbido cuando compro en esta página de comercio social.</i></p>	Liu, Chu, Huang y Chen (2016)

Satisfacción con la comunidad	SAT1 <i>Estoy satisfecho por usar esta página de comercio social.</i> SAT2 <i>Me siento contento de usar esta página de comercio social.</i> SAT3 <i>Me siento feliz de usar esta página de comercio social.</i>	Liang <i>et al.</i> (2011)
Compromiso del consumidor	COM1 <i>Me beneficio de seguir las normas de la comunidad existente alrededor de esta página de comercio social.</i> COM2 <i>Me siento motivado a participar en las actividades ofrecidas por esta página de comercio social ya que me siento bien después de hacerlo o porque me gusta.</i> COM3 <i>Me siento motivado a participar en las actividades ofrecidas por esta página de comercio social ya que soy capaz de ayudar a otros consumidores.</i> COM4 <i>Me siento motivado a participar en las actividades ofrecidas por esta página de comercio social ya que mediante ello puedo alcanzar objetivos personales.</i>	Algesheimer <i>et al.</i> (2005) Laroche <i>et al.</i> (2012)
Lealtad online del consumidor	LEA1 <i>Apenas considero cambiar a otra página de comercio social.</i> LEA2 <i>Creo que esta es mi página de comercio social favorita.</i> LEA3 <i>Cuando necesito comprar este producto, esta página de comercio social es mi mejor opción.</i>	Yoo <i>et al.</i> (2013)

Fuente: Elaboración propia

5. Resultados

Para el análisis de los datos obtenidos de la muestra se empleó un modelo de ecuaciones estructurales a través del método de regresión de mínimos cuadrados parciales, conocido por sus siglas en inglés PLS. Este método fue el elegido al ser más convergente gracias a su simplicidad y al no verse obligados los datos a someterse a distintas restricciones como la normalidad en su distribución (Tenenhaus, Vinzi, Chatelin y Lauro 2005). Para ello, fue utilizado el programa SmartPLS3 (Ringle, Wende y Becker, 2015), usándose el procedimiento de bootstrapping para comprobar la estabilidad de las estimaciones mediante 5.000 submuestras (Roldán y Sánchez-Franco, 2012). Se siguió un proceso en dos etapas, primero evaluando la fiabilidad y validez del modelo de medida, y estudiando el modelo estructural propuesto (Anderson y Gerbing, 1992).

5.1. Evaluación del modelo de medida.

En primer lugar se evalúa el modelo de medida. Para ello, se estudian la fiabilidad de ítems y variables, seguido del estudio de su validez convergente y su validez discriminante. De este modo, la fiabilidad de los ítems es comprobada mediante las correlaciones de cada indicador con su variable, de manera que valores superiores a 0,7 en las cargas factoriales ponen de manifiesto que la varianza que comparten variables y sus

indicadores es mayor que el error asociado a la propia varianza (Barclay, Higgins y Thompson, 1995). En este caso, todos los valores superan el límite de 0,7 propuesto por Carmines y Zeller (1979) salvo el IC1 (ver tabla 3). En este caso, podría depurarse el ítem o esperar a estudiar su comportamiento en etapas siguientes (ver Barclay *et al.*, 1995).

Tabla 3. Evaluación del modelo de medida: Alfa de Cronbach, confiabilidad compuesta (CR), varianza media extraída (AVE) y cargas factoriales.

Constructo	Alfa de Cronbach	CR	AVE	Cargas Factoriales
Impulso a la comunidad (IC)	0,834	0,842	0,649	0,562-0,947***
Confianza en la comunidad (CON)	0,948	0,948	0,784	0,853-0,898***
Experiencia de inmersión (INM)	0,971	0,972	0,895	0,915-0,962***
Satisfacción con la comunidad (SAT)	0,942	0,942	0,843	0,858-0,903***
Compromiso del consumidor (COM)	0,935	0,935	0,783	0,893-0,932***
Lealtad online del consumidor (LEA)	0,887	0,903	0,734	0,731-0,940***

Nota. *** $p < 0.001$.

A continuación, se analiza la fiabilidad de la variable mediante el coeficiente Alfa de Cronbach (Cronbach, 1951), así como mediante la fiabilidad compuesta del factor (CR) (Nunnally y Bernstein, 1994). Estos índices permiten evaluar la consistencia interna de los ítems en la medición de la misma variable. En todos los casos se observan resultados superiores a los valores mínimos establecidos por la literatura (0,7) (ver tabla 3). Para la validez convergente se emplea la varianza extraída media o AVE (Fornell y Larcker, 1981). Mediante su uso se estima cuánta varianza obtiene una variable latente de sus indicadores en relación a la obtenida debido al error de medición. Sus valores mínimos deben estar por encima de 0,5, circunstancia que se cumple en todos los casos (ver tabla 3). Por último, para la validez discriminante se siguen tres procedimientos: primero se estudian las cargas cruzadas de los indicadores (Hair, Sarstedt, Hopkins y Kuppelwieser, 2014), de manera que éstas deben ser mayores en su variable que en el resto de variables del modelo, cumpliéndose en todos los casos (ver tabla 4); segundo se emplea el criterio de Fornell-Larcker, el cual establece que las correlaciones entre dimensiones deben ser menores que la raíz cuadrada del AVE (Fornell y Larcker, 1981), criterio que igualmente se cumple (ver tabla 5); finalmente, se emplea la relación heterotrait-monotrait o HTMT, según la cual las correlaciones de dos constructos deben ser inferiores a 0,9 (Henseler, Ringle y Sarstedt, 2015), situación que también se cumple (ver tabla 5).

Tabla 4. Validez discriminante y cargas cruzadas

	IC	CON	INM	SAT	COM	LEA
IC1	0,562	0,127	0,321	0,331	0,377	0,362
IC2	0,947	0,412	0,534	0,487	0,635	0,519
IC3	0,858	0,286	0,468	0,457	0,575	0,477
CON1	0,287	0,853	0,478	0,445	0,442	0,455
CON2	0,379	0,885	0,534	0,504	0,459	0,506
CON3	0,346	0,894	0,527	0,490	0,463	0,508
CON4	0,326	0,898	0,519	0,492	0,465	0,507
CON5	0,266	0,896	0,495	0,477	0,464	0,461
INM1	0,550	0,487	0,915	0,731	0,689	0,704
INM2	0,517	0,557	0,956	0,748	0,720	0,757
INM3	0,524	0,580	0,962	0,753	0,724	0,741
INM4	0,522	0,555	0,951	0,755	0,716	0,736
SAT1	0,457	0,533	0,716	0,932	0,681	0,778
SAT2	0,521	0,452	0,715	0,893	0,653	0,751
SAT3	0,494	0,511	0,744	0,930	0,680	0,799
COM1	0,564	0,511	0,698	0,666	0,903	0,612
COM2	0,584	0,472	0,669	0,629	0,882	0,602
COM3	0,641	0,403	0,630	0,623	0,858	0,566
COM4	0,585	0,445	0,666	0,669	0,895	0,614
LEA1	0,488	0,354	0,561	0,618	0,495	0,731
LEA2	0,530	0,485	0,725	0,776	0,637	0,940
LEA3	0,444	0,563	0,699	0,769	0,600	0,886

Tabla 5. Validez discriminante. Criterio de Fornell-Larcker (por debajo de la diagonal principal) y ratio Heterotrait-Monotrait (HTMT) (por encima de la diagonal principal).

Constructo	IC	CON	INM	SAT	COM	LEA
Impulso a la comunidad (IC)	0,806	0,347	0,557	0,538	0,668	0,579
Confianza en la comunidad (CON)	0,362	0,886	0,576	0,543	0,517	0,549
Experiencia de inmersión (INM)	0,558	0,577	0,946	0,790	0,753	0,778
Satisfacción con la comunidad (SAT)	0,533	0,544	0,790	0,918	0,731	0,848
Compromiso del consumidor (COM)	0,670	0,518	0,753	0,731	0,885	0,678
Lealtad online del consumidor (LEA)	0,567	0,551	0,777	0,845	0,677	0,857

Nota. Diagonal principal: raíz cuadrada del AVE.

En relación al ítem IC₁, se ha decidido mantener en la variable debido a que se cumplen todos los criterios de fiabilidad y validez.

5.2. *Evaluación del modelo de estructural.*

En el análisis del modelo estructural se estudian los coeficientes path (β) y las cargas del modelo estructural. Para ello, se ha utilizado el método de PLS Consistente y el de bootstrapping mediante 5.000 submuestras, tal y como proponen los autores Ali, Kim y Ryu (2016) y Hair *et al.* (2014). El indicador R^2 ajustado explica el porcentaje de varianza de las variables endógenas del modelo que es explicado por sus variables explicativas. Los resultados obtenidos muestran valores superiores al valor mínimo recomendado por Falk y Miller (1992) de 0,1 (ver tabla 6), siendo además un porcentaje elevado.

En el análisis de los paths de la regresión estandarizada se muestra el peso de los factores de las variables endógenas. Valores por encima de 0,2 son recomendados para aceptar la relación entre variables (Chin, 1998). Este criterio se cumple en el caso de las hipótesis 1, 3, 4 y 5. Destaca el elevado valor que muestra el path de la hipótesis 5, que relaciona al compromiso y la lealtad. Por contra, el valor del path relativo a la hipótesis 2 que mide la relación entre confianza y compromiso no alcanza el valor mínimo recomendado, aunque podría aceptarse a un nivel de significación de 0,05.

Para estudiar la capacidad predictiva sobre las variables endógenas del modelo se estudia el test de Stone-Geisser o Q^2 obtenido mediante el método de blindfolding (Geisser, 1975; Stone, 1974). Los resultados muestran que existe una elevada capacidad predictiva de la variable de compromiso del consumidor, y una capacidad media de la variable lealtad. Por otra parte, el indicador f^2 muestra el tamaño de los efectos de cada variable explicativa de las variables endógenas. En este sentido, se muestra un efecto alto del compromiso sobre la lealtad ($>0,35$), efecto medio y significativo del impulso de la comunidad sobre el compromiso (0,15-0,35), y efectos pequeños aunque significativos al $p > 0,001$ de la experiencia de inmersión y de la satisfacción sobre el compromiso ($<0,15$). Por su parte, se muestra un efecto pequeño y significativo a $p > 0,05$ de la confianza en la comunidad sobre el compromiso. Finalmente, el SRMR muestra la diferencia entre las correlaciones observadas y predichas, de manera que cuanto menor sea mejor será la medición del modelo. El valor obtenido de 0,036 es inferior al máximo recomendado de 0,08 (Henseler *et al.*, 2015).

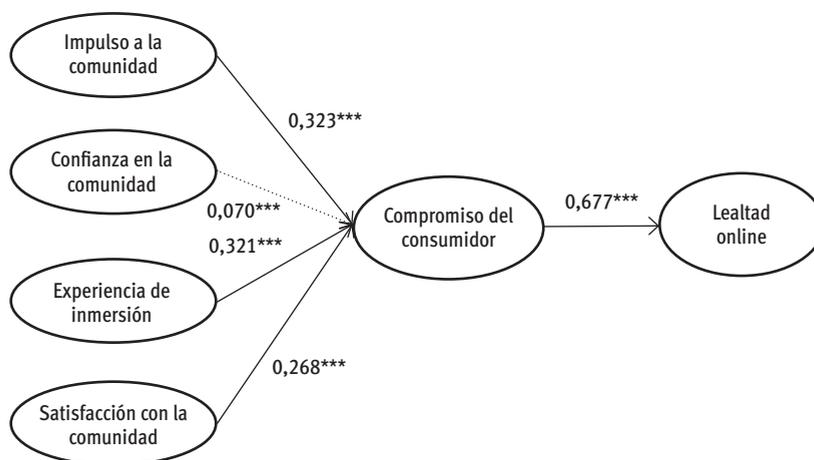
Tabla 6. Resultados del contraste de hipótesis del modelo.

Hipótesis	Relación	Path	f ²	Q ²	R ² (ajustado)	SRMR
H1	Impulso a la comunidad → Compromiso del consumidor	0,323***	0,224			
H2	Confianza en la comunidad → Compromiso del consumidor	0,070**	0,010			
H3	Experiencia de inmersión → Compromiso del consumidor	0,321***	0,108			
H4	Satisfacción con la comunidad → Compromiso del consumidor	0,268***	0,082			
H5	Compromiso del consumidor → Lealtad online del consumidor	0,677***	0,846			
	Compromiso del consumidor		0,492	0,492	0,688	
	Lealtad online del consumidor		0,297	0,297	0,457	0,036

Nota. *** p<0.001 ** p<0.05

Los resultados obtenidos muestran que el modelo presenta un buen ajuste estructural, y que explica en un alta medida a las variables endógenas del modelo. De esta forma se aceptan todas las hipótesis de estudio, salvo la H₂, debido a que los resultados obtenidos, aunque significativos, nos hacen ser cautos en la relación entre las variables confianza en la comunidad y compromiso del consumidor.

Figura 2. Resultados del modelo estructural



Nota. *** p<0.001 ** p<0.05 [Fuente: Elaboración propia]

6. Conclusiones

Este estudio responde a la propuesta de Baethge *et al.* (2016), Busalim y Hussin (2016) y Hajli y Featherman (2017) para investigar los antecedentes y las consecuencias del compromiso del cliente en los sitios web de comercio social. Para ello, esta investigación explora la influencia de distintas acciones realizadas por los gestores de webs de comercio social destinadas a fomentar las relaciones sociales en sus plataformas, incrementando así su compromiso, así como el efecto de esta última variable sobre la lealtad del consumidor a la web. De este modo, se han propuesto cuatro variables antecedentes (impulso a la comunidad, confianza en la comunidad, experiencia de inmersión y satisfacción con la comunidad) y una consecuente (lealtad online del consumidor) del compromiso del consumidor hacia las webs de comercio social. Los resultados permiten confirmar 4 de las 5 hipótesis de estudio, tomando la restante con cautela.

En relación al primero de los dos objetivos propuestos, los resultados permiten constatar que las distintas variables relativas a las relaciones sociales establecidas en las comunidades de usuarios de las webs de comercio social tienen un efecto significativo sobre el compromiso del cliente. El impulso a la comunidad que realizan los gestores de las webs de comercio social parece ser la variable con más importancia en la generación de compromiso del consumidor. Junto a esta, la experiencia de inmersión vivida por el consumidor, así como su satisfacción con la web muestran tener importantes efectos en el compromiso. De tal manera, los consumidores parecen valorar en gran medida que la web de comercio social facilite y potencie las relaciones con otros usuarios, favoreciendo un estado en el que el consumidor se pueda centrar y disfrutar de la web. Por contra, la confianza del consumidor en la comunidad muestra un efecto muy débil en el compromiso. Este hecho podría explicarse porque la confianza hacia la comunidad podría no ser tan importante como la confianza en la propia web de comercio social, ya que es en última instancia la empresa la que garantiza la prestación del servicio en cuestión y el cumplimiento de los compromisos.

En cuanto al segundo objetivo planteado, se comprueba como el compromiso establecido por el cliente hacia la web de comercio social afecta de manera decisiva en sus intenciones de lealtad hacia la misma. De esta forma, los clientes comprometidos tendrán una mayor probabilidad de volver a visitar y comprar en la web de comercio social, considerándola como su primera opción. Esto además significa que cuanto más comprometido esté un cliente, mayor será su participación activa, es decir, su interés en ayudar a otros usuarios y defender a la web de comercio social.

En consecuencia, los hallazgos de este estudio son consistentes con investigaciones previas realizadas en diferentes contextos, como el comercio electrónico y las comunidades de marca online (por ejemplo, Chan *et al.*, 2014; Cheung, Lee y Jin, 2011; Martínez-López *et al.*, 2017; Zhang *et al.*, 2017), aunque adaptando la importancia de cada variable de estudio al contexto de las webs de comercio social.

6.1 *Implicaciones para la gestión*

A partir de esta investigación se pueden proponer una serie de recomendaciones para la mejora de la gestión de las relaciones sociales establecidas mediante las webs de comercio social, con el fin de aumentar el compromiso y la lealtad de sus miembros. Los clientes más comprometidos presentan una mayor propensión a volverse leales a la web. Por ello, los gestores de webs de comercio social deben aumentar el compromiso de los clientes, mejorando para ello la confianza y la satisfacción con la comunidad, así como fomentando la comunidad y la experiencia de inmersión vivida en ella.

Para lograr lo anterior, se debe tener en cuenta que los consumidores acuden a estos sitios web principalmente para despejar dudas, sentirse más seguros en sus decisiones de compra y reducir riesgos, además de realizar la propia compra. De este modo, los administradores web deben impulsar a la comunidad mediante el establecimiento de canales de comunicación a través de los cuales los consumidores puedan interactuar, como, por ejemplo, reseñas y calificaciones, foro o sistemas de recomendación. También sería útil permitir diferentes formatos de contenido generado por el usuario como texto, fotos y vídeos. Del mismo modo, se puede buscar la manera de recompensar a los usuarios más activos, además de publicar la política de «libertad de expresión» o incluso mejorando el sistema de búsqueda interna.

En segundo lugar, los gerentes de comercio social también deben reforzar la satisfacción del consumidor así como favorecer una experiencia inmersiva en la web. En este sentido, se debe realizar un esfuerzo en proporcionar un valor utilitario (por ejemplo, condiciones de compra preferidas, acceso exclusivo a ciertos productos) y un valor hedónico (por ejemplo, compartir experiencias, celebrar eventos). Además, el sistema empleado por la web, su diseño, las herramientas empleadas y los canales de comunicación empleados en la web deben tratar de favorecer la abstracción del consumidor, fomentado así su compromiso y participación.

Por su parte, la confianza hacia la comunidad ayuda a reducir los sentimientos de riesgo e incertidumbre de los consumidores. De este modo, los gestores de estas webs deberían proporcionar mecanismos que contribuyan a fortalecer la confianza mediante sistemas para reconocer la utilidad de los comentarios, expandir la infor-

mación visible en el perfil del usuario para promover la transparencia o fomentar una actuación honesta, creíble y sincera, sin manipular o censurar la información.

6.2. *Limitaciones y futuras líneas de investigación*

Este estudio está sujeto a varias limitaciones, las cuales subsanadas pueden dar lugar a futuras líneas de investigación. En este sentido, se debe comentar que los datos proceden de una encuesta de carácter transversal, no midiéndose la evolución de los parámetros que sí permitiría un estudio longitudinal. Por otra parte, se empleó una sola red social, dejando al margen otras redes sociales de uso generalizado como son Instagram, Twitter o Youtube, al igual que webs de e-commerce con herramientas sociales. Igualmente, se han empleado datos de un solo país, no pudiendo comprobarse variaciones de resultados dependiendo de distintos perfiles sociales o culturales. Por último, podrían incluirse otras variables relacionales que han sido demostradas como antecedentes del compromiso y la lealtad, tales como la socialización, el apoyo social, la diversión, etc.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALGESHEIMER, R., DHOLAKIA, U. M., & HERRMANN, A. (2005). The social influence of brand community: Evidence from European Car Clubs. *Journal of Marketing*, 69(3), 19-34.
- ANDERSON, J. C., & GERBING, D. W. (1992). Assumptions and comparative strengths of the two-step approach comment on Fornell and Yi. *Sociological Methods & Research*, 20(3), 321-333.
- ALI, F., KIM, W. G., & RYU, K. (2016). The effect of physical environment on passenger delight and satisfaction: Moderating effect of national identity. *Tourism Management*, 57, 213-224.
- ANIMESH, A., PINSONNEAULT, A., YANG, S.-B., & OH, W. (2011). An odyssey into virtual worlds: Exploring the impacts of technological and spatial environments on intention to purchase virtual products. *MIS Quarterly*, 35(3), 789-810.
- BAETHGE, C., KLIER, J., & KLIER, M. (2016). Social commerce-state-of-the-art and future research directions. *Electronic Markets*, 26(3), 269-290.
- BAGHDADI, Y. (2016). A framework for social commerce design, *Information Systems*. 60, 95-113.
- BARCLAY, D., HIGGINS, C., & THOMPSON, R. (1995). The Partial Least Squares (PLS) Approach to Causal Modeling: Personal Computer Adoption and Use an Illustration. *Technology Studies*, 2(2), 285-309.
- BI INTELLIGENCE (2018). The social commerce report: How Facebook, YouTube, Pinterest, and other popular apps are upending the e-commerce space. Retrieved from: <http://www.businessinsider.com/social-commerce-report-2018-1> [last accessed 15/2/2018]
- BRODIE, R. J., HOLLEBEEK, L. D., JURIC, B., & ILIC, A. (2011). Customer Engagement: Conceptual Domain, Fundamental Propositions, and Implications for Research. *Journal of Service Research*, 14(3), 252-271.
- BUSALIM, A. H., & HUSSIN, A. R. C. (2016). Understanding social commerce: A systematic literature review and directions

- for further research. *International Journal of Information Management*, 36, 1075-1088.
- CARMINES, E. G., & ZELLER, R. A. (1979). *Reliability and validity assessment*. Beverly Hills, CA: Sage Publications.
- CHAN, T. K. H., ZHENG, X., CHEUNG, C. M. K., LEE, M. K. O., AND LEE, Z. W. Y. (2014). Antecedents and consequences of customer engagement in online brand communities. *Journal of Marketing Analytics*, 2(2), 81-97.
- CHEN, J. & SHEN, X. L. (2015). Consumers' decisions in social commerce context: An empirical investigation. *Decision Support Systems*, 79, 55-64.
- CHEUNG, C. M. K., LEE, M. K. O., & JIN, X. (2011). Customer engagement in an online social platform: a conceptual model and scale development. In *Proceedings of International Conference on Information Systems (ICIS 2011)*, Shanghai, China.
- CHEUNG, C. M. K., XIAO, B. S., & LIU, I. L. B. (2014). Do actions speak louder than voices? The signalling role of social information cues in influencing consumer purchase decisions. *Decision Support Systems*, 65, 50-58.
- CHIN, W.W. (1998). Issues and Opinion on Structural Equation Modeling. *MIS Quarterly*, 22(1), 7-15.
- CRONBACH, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, 22(3), 297-334.
- CURTY, R.G., & ZHANG, P- (2011). *Social Commerce: Looking Back and Forward*. *Proceedings of the American Society for Information Science and Technology*, 48(1).
- DWIVEDI, A. (2015). A higher-order model of consumer brand engagement and its impact on loyalty intentions. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 24, 100-109.
- ELLAHI, A., & BOKHARI, R. H. (2013). Key quality factors affecting users' perception of social networking websites. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 20, 120-129.
- FALK, R. F. & MILLER, N. B. (1992). *A Primer for Soft Modeling*. Akron: University of Akron Press.
- FEATHERMAN, M. S., & HAJLI, N. (2015). Self-service technologies and e-services risks in social commerce era. *Journal of Business Ethics*, 1-19.
- FORNELL, C. & LARCKER, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- GEISSER, S. (1975). The predictive sample reuse method with applications. *Journal of the American Statistical Association*, 70(350), 320-328.
- HAIR, J. F., SARSTEDT, M., HOPKINS, L. Y KUPPELWIESER, V. G. (2014). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM): An emerging tool in business research. *European Business Review*, 26(2), 106-121.
- HAJLI, N. (2014). The role of social support on relationship quality and social commerce. *Technological Forecasting and Social Change*, 87, 17-27.
- HAJLI, N. (2015). Social commerce constructs and consumer's intention to buy. *International Journal of Information Management*, 35, 183-191.
- HAJLI, N., & FEATHERMAN, M. S. (2017). Social commerce and new development in e-commerce technologies (Editorial), *International Journal of Information Management*, 37, 177-178.
- HAJLI, N., SHANMUGAM, M., PAPAGIANNIDIS, S., ZAHAY, D., & RICHARD, M.-O. (2017A). Branding co-creation with members of online brand communities. *Journal of Business Research*, 70, 136-144.
- HAJLI, N., & SIMS, J. (2015). Social commerce: The transfer of power from sellers to buyers. *Technological Forecasting & Social Change*, 94, 350-358.
- HAJLI, N., SIMS, J., ZADEH, A. H., & RICHARD, M.-O. (2017B). A social commerce investigation of the role of trust in a social networking site on purchase intentions. *Journal of Business Research*, 71, 133-141.
- HENSELER, J., RINGLE, C. M., & SARSTEDT, M. (2015). A New Criterion for Assessing Discriminant Validity in Variance-based

- Structural Equation Modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115-135.
- HEW, J.J., LEE, V.-H., OOI, K.-B., & LIN, B. (2016). Mobile social commerce: The booster for brand loyalty? *Computers in Human Behavior*, 59, 142-154.
- HOFFMAN, D. L. & NOVAK, T. P. (1996). Marketing in hypermedia computer-mediated environments: Conceptual foundations. *Journal of Marketing*, 60(3), 50-68.
- HUANG, Z., & BENYUCEF, M. (2013). From e-commerce to social commerce: A close look at design features. *Electronic Commerce Research and Applications*, 12, 246-259.
- ISLAM, J. U., & RAHMAN, Z. (2017). The impact of online brand community characteristics on customer engagement: An application of Stimulus-Organism-Response paradigm. *Telematics and Informatics*, 34(4), 96-109.
- KIM, S., & PARK, H. (2013). Effects of various characteristics of social commerce (s-commerce) on consumers' trust and trust performance. *International Journal of Information Management*, 33, 318-332.
- KIM, S. J., WANG, R. J.-H., & MALTHOUSE, E. C. (2015). The Effects of Adopting and Using a Brand's Mobile Application on Customers' Subsequent Purchase Behavior. *Journal of Interactive Marketing*, 31, 28-4.
- KUMAR, V., AKSOY, L., DONKERS, B., VENKATESAN, R., WIESEL, T., & TILLMANN, S. (2010). Undervalued or Overvalued Customers Capturing Total Customer Engagement Value. *Journal of Service Research*, 13(3), 297-310.
- LAROCHE, M., HABIBI, M.R., RICHARD, M.-O., & SANKARANARAYANAN, R. (2012). The effects of social media based brand communities on brand community markers, value creation practices, brand trust and brand loyalty. *Computers in Human Behavior*, 28, 1755-1767.
- LIANG, T.-P., HO, Y.-T., LI, Y.-W., & TURBAN, E. (2011). What Drives Social Commerce: The Role of Social Support and Relationship Quality. *International Journal of Electronic Commerce*, 16(2), 69-90.
- LIANG, T.-P., & TURBAN, E. (2011). Introduction to the Special Issue Social Commerce: A research Framework for Social Commerce. *International Journal of Electronic Commerce*, 16(2), 5-13.
- LIM, J.-S., AL-AALI, A., HEINRICHS, J. H., & LIM, K.-S. (2013). Testing alternative models of individuals' social media involvement and satisfaction. *Computers in Human Behavior*, 29, 2816-2828.
- LIN, X., LI, Y., & WANG, X. (2017). Social commerce research: Definition, research themes and the trends. *International Journal of Information Management*, 37(3), 190-201.
- LIU, H., CHU, H., HUANG, Q., & CHEN, X. (2016). Enhancing the flow experience of consumers in China through interpersonal interaction in social commerce. *Computers in Human Behavior*, 58, 306-314.
- LÓPEZ-MIGUENS, M. J., & GONZÁLEZ VÁZQUEZ, E. (2017). An integral model of e-loyalty from the consumer's perspective. *Computers in Human Behavior*, 72, 397-411.
- MARTÍNEZ-LÓPEZ, F.J., ANAYA-SÁNCHEZ, R., MOLINILLO, S., & AGUILAR-ILLESCAS, R. (2017). Consumer engagement in an online brand community. *Electronic Commerce Research and Applications*, 23, 24-37.
- MORGAN, R. M., & HUNT, S. D. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *The Journal of Marketing*, 58(3), 20-38.
- MORGAN-THOMAS, A., & VELOUTSOU, C. (2013). Beyond technology acceptance: Brand relationships and online brand experience. *Journal of Business Research*, 66(1), 21-27.
- NOVAK, T. P., HOFFMAN, D. L., & YUNG, Y. (2000). Measuring the customer experience in online environments: a structural modeling approach. *Marketing Science*, 19(1), 22-42.
- NUNNALLY, J. C. & BERNSTEIN, I. H. (1994). *Psychometric theory*. Nueva York: McGraw-Hill.
- OLIVER, R. L. (1997). *A Behavioral Perspective on the Consumer*. New York: McGraw-Hill.

- OSATUYI, B. & QIN, H. (2018). How vital is the role of affect on post-adoption behaviors? An examination of social commerce users. *International Journal of Information Management*, 40, 175-185.
- PANSARI, A., & KUMAR, V. (2017). Customer engagement: the construct, antecedents, and consequences. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 45(3), 294-311.
- PATTERSON, P., YU, T., & DE RUYTER, K. (2006). Understanding customer engagement in services. In *Proceedings of Australian and New Zealand Marketing Academy*, Brisbane, Australia.
- QIU, L. & BENBASAT, I. (2005). An investigation into the effects of text-to-speech voice and 3D avatars on the perception of presence and flow of live help in electronic commerce. *ACM Transactions on Computer-Human Interaction*, 2(4), 329-355.
- RINGLE, C. M., WENDE, S. Y BECKER, J.-M. (2015). *SmartPLS 3*. Bönningstedt: SmartPLS.
- ROLDÁN, J. L. & SÁNCHEZ-FRANCO, M. J. (2012). Variance-Based Structural Equation Modeling: Guidelines for Using Partial Least Squares in Information Systems Research. En M. Mora, O. Gelman, A. Steenkamp y M. Raisinghani (Editores), *Research Methodologies, Innovations and Philosophies in Software Systems Engineering and Information Systems* (pp.193-221).
- SHANKAR, V., SMITH, A. K., & RANGASWAMY, A. (2003). Customer Satisfaction and Loyalty in Online and Offline Environment. *International Journal of Research in Marketing* 20(2), 153-175.
- SHARMA, S., & CROSSLER, R. E. (2014). Intention to Engage in Social Commerce: Uses and Gratifications Approach. In *Proceedings of the Twentieth Americas Conference on Information Systems*, Savannah, 2014.
- SHIN, J. I., CHUNG, K. H., OH, J. S., & LEE, C. W. (2013). The effect of site quality on repurchase intention in Internet shopping through mediating variables: The case of university students in South Korea. *International Journal of Information Management*, 33(3), 453-463.
- SMITH, D. N., SIVAKUMAR, K. (2004). Flow and internet shopping behavior: a conceptual model and research proposition. *Journal of Business Research*, 57, 1199-1208.
- STEPHEN, A.T., & TOUBIA, O. (2010). Deriving Value from Social Commerce Networks. *Journal of Marketing Research*, 47, 215-228.
- STONE, M. (1974). Cross-validated choice and assessment of statistical predictions. *Journal of the Royal Statistical Society. Series B (Methodological)*, 36(2), 111-147.
- TENENHAUS, M., VINZI, V. E., CHATELIN, Y. M., & LAURO, C. (2005). PLS path modeling. *Computational Statistics & Data Analysis*, 48(1), 159-205.
- TOUFAILY, E., RICARD, L., & PERRIEN, J. (2013). Customer loyalty to a commercial website: Descriptive meta-analysis of the empirical literature and proposal of an integrative model. *Journal of Business Research*, 66(9), 1436-1447.
- VAN DOORN, J., LEMON, K. N., MITTAL, V., NASS, S., PICK, D., PIRNER, P., & VERHOEF, P. C. (2010). Customer Engagement Behavior: Theoretical Foundations and Research Directions. *Journal of Service Research*, 13(3), 253-266.
- WANG, C. & ZHANG, P. (2012). The Evolution of Social Commerce: The People, Management, Technology, and Information Dimensions. *Communications of the Association for Information Systems*, 31, Article 5.
- WIRTZ, J., DEN AMBTMAN, A., BLOEMER, J., HORVÁTH, C., RAMASESHAN, B., VAN DE KLUNDERT, J., CANLI, Z. G., KANDAMPULLY, J. (2013). Managing brands and customer engagement in online brand communities, *Journal of Service Management*. 24(3), 223-244.
- XIAO, B., HUANG, M., & BARNES, A. J. (2015). Networking closure among sellers and buyers in social commerce. *Electronic Commerce Research and Applications*, 14, 641-653.
- YADAV, M. S., DE VALCK, K., HENNIG-THURAU, T., HOFFMAN, D. L., & SPANN, M. (2013).

- Social Commerce: A Contingency Framework for Assessing Marketing Potential. *Journal of Interactive Marketing*, 27, 311-323.
- YANG, K., LI, X., KIM, H., & KIM, Y. H. (2015). Social shopping website quality attributes increasing consumer participation, positive eWOM, and co-shopping: The reciprocating role of participation. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 24, 1-9.
- YOO, C.W., SANDERS, G.L., & MOON, J. (2013). Exploring the effect of e-WOM participation on e-Loyalty in e-commerce. *Decision Support Systems*, 55, 669-678.
- ZEITHAML, V. A., BERRY, L. L., & PARASURAMAN, A. (1996). The behavioral consequences of service quality. *Journal of Marketing*, 60(2), 31-46.
- ZHANG, H., LU, Y., GUPTA, S., & ZHAO, L. (2014). What motivates customers to participate in social commerce? The impact of technological environments and virtual customer experiences. *Information & Management*, 51, 1017-1030.
- ZHANG, K. Z. K., & BENYOUCEF, M. (2016). Consumer behaviour in social commerce: A literature review. *Decision Support Systems*, 86, 95-108.
- ZHANG, K. Z., BENYOUCEF, M., & ZHAO, S. J. (2016). Building brand loyalty in social commerce: The case of brand microblogs. *Electronic Commerce Research and Applications*, 15, 14-25.
- ZHANG, M., GUO, L., HU, M. & LIU, W. (2017). Influence of customer engagement with company social networks on stickiness: Mediating effect of customer value creation. *International Journal of Information Management*, 37(3), 229-240.

Comercio detallista tradicional y comercio *online*: estrategias de integración

- VALENTÍN GALLART-CAMAHORT

Universidad Cardenal Herrera-CEU

- LUIS CALLARISA FIOI

- JAVIER SÁNCHEZ GARCÍA

Universidad Jaume I de Castellón

RESUMEN: En el presente artículo se pretende analizar la influencia que han tenido las nuevas tecnologías en la creación de nuevos canales de contacto entre el comercio detallista y el consumidor. Así mismo, se especificará la diversidad de canales en las que el comercio puede estar presente y se apuntarán diversas opciones para gestionar dicha presencia que puede ir desde un único canal hasta todos ellos. El comercio minorista debe decidir en qué canales quiere actuar y cómo los va a gestionar, llegando incluso a plantearse una gestión omnicanal de todos ellos.

PALABRAS CLAVE: *Comercio detallista; Canales de distribución; Omnicanal; Multicanal; Tecnologías de la Información y la Comunicación.*

ABSTRACT: In this article, we are analyzing the influence that new technologies have had on the creation of new contact channels between the retailer and the consumer. Likewise, the diversity of channels in which the retailer may be present will be specified and various options will be pointed out to manage this presence, which can range from a single channel to all of them. The retailer must decide in which channels wants to act and how he will manage them, even going so far as to consider an omnichannel management of all of them.

KEYWORDS: *Retailer; Distribution channels; Omnichannel; Multichannel; Information and Communication Technologies.*

1. Introducción

Las nuevas tecnologías de la información y la comunicación permiten al comercio detallista la posibilidad de tener presencia no solo en un establecimiento físico, sino

también en otros canales de contacto con el cliente. Ante este nuevo escenario el comerciante deberá decidir cómo quiere competir en lo que se refiere a estar en contacto con el consumidor en un abanico de posibilidades que van desde la utilización de un único canal hasta la presencia en todos los disponibles.

A la hora de gestionar su presencia en diversos canales, son varias las opciones que se plantean para el comercio detallista. La aparición de Internet supuso un punto de inflexión importante para este sector, ya que hasta la fecha la presencia de tiendas físicas era lo habitual, junto con otros canales como la venta a domicilio o la venta por catálogo.

En el presente artículo se pretenden analizar las distintas opciones que el comercio detallista tiene con respecto al entorno *online*, desde su presencia únicamente en este canal o en el canal físico, hasta la gestión de la presencia del mismo en diversos canales.

2. Comercio detallista y canales de contacto con el cliente

Para Pookulangara *et al.* (2011), la modificación en el comportamiento de los consumidores y la llegada de las nuevas tecnologías han cambiado el sector minorista. Los consumidores, cada vez más proactivos en sus decisiones de compra y mejor educados sobre los productos y con la posibilidad de comunicar a otros sus ideas sobre el valor de una empresa y sus servicios a través de Internet, se encuentran preparados para cambiar de un canal a otro, así como de un detallista a otro si no están contentos con lo que se les está ofreciendo.

En el entorno actual se aprecian diversas opciones mayoritarias seguidas por el comercio detallista. Así, se pueden encontrar empresas que únicamente tienen presencia física o, como se les denomina en inglés *brick and mortar*, otras únicamente operando en internet, algunas de venta por catálogo, otras que combinan la presencia física con el canal *online* (también llamadas empresas *click and mortar*), etcétera, hasta las últimas tendencias que hablan no ya de empresas multicanal, sino de empresas omnicanal, es decir, presentes en todos los canales disponibles (Herhausen *et al.*, 2015; Verhoeff *et al.*, 2015).

Como lo más habitual suele ser que la empresa tenga presencia como mínimo en un par de canales, sea cual sea la opción que se elija, ésta deberá ser consciente de la necesidad de plantearse un modelo de negocio adecuado, así como de realizar una gestión que contemple los distintos canales como un todo que no deberían ser considerados como partes distintas de una misma empresa (Herhausen *et al.*, 2015).

En el camino que va desde la ausencia de integración de canales a la completa integración, los detallistas, con bastante frecuencia, realizan una integración así-

métrica, es decir, no comercializan ni ofrecen los mismos productos y servicios en todos los canales.

En los primeros años de la aparición de internet en el comercio, algunos negocios detallistas no se lanzaron de inmediato a la utilización de este nuevo canal por miedo a que sus actividades *online* pudieran afectar de manera negativa a sus resultados en el canal tradicional. Ante este nuevo entorno algunas empresas se mostraron reticentes a la incorporación de un canal que hasta entonces desconocían.

Alba *et al.* (1997) ya destacaban el temor de las empresas a que sus actividades a través de la Red pudieran canibalizar sus negocios fuera de ella y afectar de manera negativa a sus resultados.

Como indican Huang *et al.* (2016), de acuerdo con la literatura existente sobre la compra multicanal, la introducción de un nuevo canal podría influir en el comportamiento de compra del consumidor de dos maneras. Por una parte, el nuevo canal puede atraer la atención del consumidor, corriendo las ventas del canal existente el riesgo de ser canibalizadas (Deelersnyder *et al.*, 2002). Por otra parte, el nuevo canal, como canal adicional de distribución, puede aumentar la disponibilidad del minorista (Pauwels y Neslin, 2015), así como generar un efecto mutuo positivo que realce los servicios que éste ofrece, tanto en el nuevo canal como en el existente (Neslin y Shankar, 2009).

Las aproximaciones de las empresas a este nuevo medio electrónico eran más bien cautelosas, a pesar de que estudios como el de Bialogorsky y Naik (2003) llegaban a la conclusión de que las ventas a través de internet no canibalizan de una manera importante a las ventas realizadas a través de medios *offline* o tradicionales y, por el contrario, las acciones de la empresa en la web ayudan a la generación de valor en el largo plazo.

Las investigaciones en este área opinaban que el comercio detallista a través de internet era mejor que el comercio tradicional físico, puesto que ampliaba la disponibilidad para hacer las compras en cualquier momento y prácticamente desde cualquier lugar, sin necesidad de tener que desplazarse al punto de venta. Algunos autores incluso consideraban que el comercio minorista en internet reemplazaría al detallista con punto de venta físico. Como señala Singh (2014) con el paso del tiempo esto se ha demostrado que no es así y en esta línea, los estudios se centran más bien en analizar cuáles son los motivos por los que un detallista puede adoptar el canal virtual, qué factores le afectan al tomar esta decisión, cómo deberían diseñarse los modelos de negocio y las estrategias de marketing para el nuevo canal o incluso cómo las empresas deberían gestionar al mismo tiempo su presencia *online* y *offline*.

Como apuntan Steinfield *et al.* (2002), los clientes quieren poderse mover de un canal a otro en los diferentes estadios de un proceso de transacción, aunque sea simple.

Cuando los canales están verdaderamente integrados, son posibles muchas rutas en el proceso de compra, incluso cambiar de canal en el mismo estadio del proceso.

Las empresas que gestionan independientemente sus canales tendrán mayor dificultad en facilitar el movimiento de sus clientes de un canal a otro.

Para que los canales por los que ha optado la empresa funcionen de manera correcta, evitando conflictos entre ellos, éstos deberán ser susceptibles de ser utilizados de manera simultánea, intentando siempre satisfacer las necesidades y preferencias de los distintos públicos a los que se dirigen.

Siebel (2001) también indica que los clientes pueden pasar de un canal a otro de manera aleatoria y en cada situación eligen el que consideran más adecuado. Pero, no sólo esto, sino que, además, el cliente espera que la empresa le reconozca independientemente del canal en que se encuentre; espera que el siguiente canal recoja la línea de comunicación que inició en el canal anterior.

Por lo tanto, vemos cómo los distintos canales no sólo no tienen por qué ser incompatibles, sino que antes de realizar una gestión independiente de los mismos, es preferible que se realice una dirección coordinada de los diferentes canales a través de los cuales la empresa puede entrar en contacto con el cliente.

Autores como Van Birgelen *et al.* (2006) entienden que la adopción de una estrategia por parte de la empresa que suponga la utilización de diferentes canales puede derivar en la comentada canibalización y en la consecuente reducción de las ventas de la empresa. Sin embargo, en el lado opuesto encontramos evidencias de cómo una correcta gestión de la estrategia multicanal puede suponer un impacto positivo. En esta línea, Herhausen *et al.* (2015) señalan que los comercios detallistas con tiendas físicas están empezando a darse cuenta de que pueden tener una ventaja física sobre su competencia que únicamente tiene presencia *online*.

Por su parte, Verhoef *et al.* (2007) muestran que el hecho de que un canal se diseñe de manera atractiva para el consumidor, conlleva que éste provoque mayores intenciones de uso del resto de canales de la misma empresa.

Como indican Arce-Urriza y Cebollada (2013), a pesar de la creciente importancia del comercio en internet, no parece que este canal vaya a sustituir al canal físico tradicional. Más bien se puede pensar que los consumidores actuarán en ambos canales, disponiendo de ellos en función de sus intereses, puesto que cada canal tiene unas características propias diferenciales que lo puede hacer más atractivo que otro, según el perfil del consumidor y el momento concreto de la compra.

Internet supone un medio para competir con los canales tradicionales, por eso, las empresas que actúan en ellos tendrán que abordar las cuestiones relativas a este medio y a la posible canibalización, si bien, se trata de problemas que no solo están

presentes con la actividad *online*, sino que son similares a los conflictos que pueden surgir por la utilización simultánea de distintos canales, sean cuales fueren.

Vemos como, con la aparición de las nuevas tecnologías y el auge que cobró internet, se presentó un entorno competitivo nuevo para el comercio detallista tradicional. Para muchos de estos comercios se planteaba la disyuntiva de si estar o no presente en internet e incluso de cómo estar presente. El paso del tiempo ha ido descubriendo diferentes opciones para las empresas. Ahora bien, en cualquier caso, a la hora de gestionar la presencia en internet siempre se deberán tener en cuenta sus diferencias con respecto al más tradicional comercio físico, así como las de la propia empresa.

El segmento de mercado que prefiere internet presenta diferencias con respecto al que utiliza otros canales, como el físico o la venta por catálogo. Por tanto, los canales deberán también diferenciarse en la propuesta de valor que hacen al consumidor. Como indican Verhoef *et al.* (2007) internet propone la comodidad y las comparativas gracias a la gran cantidad de información que proporciona, mientras que el canal físico puede ser mejor en la prestación de servicio, apoyo post-venta y reducción del riesgo percibido por el cliente.

De esta manera, si el comercio minorista quiere aprovechar la posible interacción entre los distintos canales en los que opera, deberá ser consciente de las particularidades y diferencias que se pueden presentar de cara al consumidor, de manera que, teniéndolas en cuenta, pueda desarrollar las acciones necesarias para mejorar el valor que ofrezca a sus clientes.

Como indican Pavlou y Fygenon (2006) el minorista deberá tener en cuenta que la utilización del comercio electrónico supone la adopción por parte del consumidor de las tecnologías de la información y la comunicación, ya que aquel es consecuencia de éstas. Además, hay una serie de diferencias notables entre el comercio *online* y el comercio tradicional que hacen que aumente la incertidumbre del entorno virtual y realzan la importancia de conseguir la confianza del cliente en este medio.

Ante los cambios radicales del mercado global experimentados en las últimas décadas, los consumidores han cambiado no sólo su comportamiento de compra, sino también sus percepciones de valor. Para responder adecuadamente, el comercio detallista debe monitorizar su entorno para identificar posibles cambios en el mercado. Estando atento a esto y aprovechando los avances tecnológicos, el comercio detallista puede estar más en contacto con las preferencias del consumidor, conseguir ventajas de las oportunidades que se presentan con las nuevas preferencias de los consumidores y aumentar el valor que ofrecen al cliente (Grewal *et al.*, 2012).

Como señalan Pauwels y Nieslin (2015) el consumidor de internet suele estar más enfocado a una compra en función de un objetivo previo, mientras que la compra en el punto de venta físico suele moverse por un componente más recreativo.

3. Diversidad de canales y modelo de negocio

Como indican Zott y Amit (2010), independientemente del tamaño que tenga la empresa, un modelo de negocio sólido será imprescindible para el éxito de la compañía. Será necesario tener claro cuál es ese modelo, tanto en el entorno físico como en el virtual. Para estos autores, el modelo de negocio articula la propuesta de valor de una empresa, sus fuentes de ingresos y sus recursos, así como la dirección de los mecanismos que unen a la empresa con sus *stakeholders*.

De esta manera, un modelo de negocio sólido puede ser la clave para que la empresa consiga una posición competitiva superior a la de otros comercios detallistas, gracias a que pueda ofrecer un valor mayor a un grupo determinado de consumidores.

La utilización combinada de ambos canales por parte del consumidor viene destacada por Arce-Urriza y Cebollada (2013), cuando opinan que, más que decidirse por uno u otro, el consumidor es multicanal y los utiliza en función de su conveniencia en cada momento.

Por tanto, las diferentes características de los canales, unidas a las de cada consumidor en particular, hacen que los canales no tengan que ser necesariamente excluyentes, sino que, como se ha indicado, podrán utilizarse de manera alternativa por un mismo consumidor.

La combinación del comercio físico con el comercio en internet (*e-commerce* o comercio *online*) ha dado lugar a empresas *click & mortar*, es decir, de «clics y hormigón» en referencia a su presencia en internet (a la cual se accede mediante clics del ratón) y a su presencia física tradicional (con tienda de «ladrillo y hormigón» o en inglés *brick & mortar*). Aparece así este nuevo modelo de negocio en Internet que se ha denominado *click & mortar* (Steinfeld *et al.* 2005).

A pesar de esto, tradicionalmente la mayor parte de los detallistas multicanal han venido planteando estructuras en las que el canal físico y el electrónico operaban de manera independiente (Gallino y Moreno, 2014).

A menudo los clientes hacen una búsqueda en internet para conocer las características del producto, imágenes, precios, etcétera, pero también acuden a las tiendas físicas para ver, tocar e incluso «sentir» el producto. En estas ocasiones, combinar el aspecto físico y el aspecto *online* puede facilitar una ventaja porque el cliente puede desplazarse al punto de venta para verificar características o incluso probar

el producto. Una vez en la tienda, la confianza en el vendedor puede hacer más fácil la venta cruzada, es decir, vender al cliente no solo el producto que ha ido a buscar, sino otros que puedan tener relación con el mismo.

Como apuntan Florenthal y Shoham, (2010) la interacción multisensorial con los objetos físicos es imposible en un medio basado en el contexto de una página web. En muchos casos, en el ámbito del comercio al detalle, es de gran valor la interacción con el producto físico.

Yendo más lejos, un paso más allá del comercio en internet lo encontramos en el que ha venido a llamarse comercio móvil o *m-commerce*, es decir, aquel que tiene lugar a través de terminales móviles como teléfonos móviles, *i-phones*, *i-pads*, etcétera. En estos casos, la confianza puede llegar a tener incluso más importancia que en el comercio electrónico, ya que estamos hablando de conexiones a internet que pueden tener lugar a través de redes públicas, etcétera. Son muchas las empresas que ya en estos momentos están apostando por este nuevo canal de contacto con el cliente. En esta línea Lu *et al.* (2005) consideran el comercio móvil como la segunda ola del comercio electrónico.

Esto es especialmente importante si se tiene en cuenta que, tal y como señalan Kang *et al.* (2015) el acceso a la web a través de dispositivos móviles por parte de los consumidores está aumentando comparado con el acceso a través de ordenadores. Además, según el informe de Nielsen (2014) casi el 87% de los propietarios de dispositivos móviles (tabletas, teléfonos inteligentes, etcétera) los utilizan como parte de sus experiencias y actividades de compra.

Incrementar el número de canales que utiliza el comercio detallista supondrá aumentar el número de puntos de contacto con el consumidor, lo que requerirá que el comerciante construya los sistemas de tecnologías de la información y la comunicación necesarios para integrar todos los datos provenientes de todos los canales de forma que puedan ser analizados desde un punto de vista holístico. En la práctica, la adición de nuevos canales supondrá rediseñar las estructuras que hasta ese momento hayan sido utilizadas por el minorista (Lewis *et al.*, 2014).

4. Integración de canales

El hecho de que una empresa se plantee una estrategia multicanal en su relación con el mercado debería tener como fin último una repercusión positiva en sus ventas y sus resultados.

Partiendo de esto, la integración de canales viene definida por Bendoly *et al.* (2005) como el grado en el que diferentes canales interactúan entre sí.

Avery *et al.* (2012) hablan de la posibilidad de tener en cuenta que los canales no tienen por qué ser siempre sustitutivos, sino que se deben buscar los rasgos y características que los hagan complementarios.

Si conviven diversos canales, para la correcta gestión de los mismos, los responsables de las empresas minoristas deberán analizar bien qué es lo que ofrecen en cada uno de ellos y buscar la complementariedad de forma que no se dé la confrontación u oposición de ofertas para que éstas no sean sustitutivas. Así, la correcta integración de canales puede ser una opción que aporte valor al consumidor y que, a su vez, se convierta en una ventaja competitiva para el comercio minorista.

Los consumidores esperan que su experiencia con el detallista sea consistente, uniforme e integrada, independientemente del canal que estén usando. Además, desean poder moverse entre los distintos canales (tienda física, *online* y móvil) sin barreras ni cambios bruscos, en función de sus preferencias, su situación, el momento del día o la categoría de producto de que se trate (Piotrowicz y Cuthbertson, 2014).

Si se opta por la presencia en varios canales el comercio detallista deberá realizar una correcta gestión del consumidor multicanal. Neslin *et al.* (2006) definen esta gestión como «el diseño, despliegue, coordinación y evaluación de los canales para aumentar el valor del consumidor a través de una efectiva adquisición, retención y desarrollo de los mismos».

En la definición de gestión de Neslin *et al.* (2006) los canales se consideran como puntos de contacto con el consumidor o como el medio a través el cual interactúan la empresa y el cliente.

Herhausen *et al.* (2015) llegan a la conclusión de que una correcta integración de canales es un factor que puede contribuir a mejorar las percepciones del cliente y a aceptar mayores precios en distintos canales.

«Mientras la adopción de la tecnología y las mejoras a la infraestructura llevan a los consumidores a compras en línea y la familiaridad con estas plataformas se incrementa, el crecimiento del comercio conectado es inevitable. Sin embargo, hoy existe mucha incertidumbre acerca de la convergencia entre los comportamientos de compra en línea y tradicionales y el cómo impulsar el margen y las ganancias en ambos» (Nielsen, 2016).

Herhausen *et al.* (2015) señalan que la integración ejerce un efecto directo en la percepción sobre la calidad del servicio de la tienda en internet.

Como señalan Arce-Urriza y Cebollada (2013), «determinar el perfil del consumidor que le hace más propenso a comprar *online* es importante para las empresas porque les permitirá establecer estrategias de marketing para dirigir a sus clientes, según su rentabilidad por canal, al entorno *online* u *offline*».

Vemos, por tanto, la importancia de la gestión integrada de los distintos canales a través de los cuales la empresa se relaciona con el cliente. Así, esta integración supondrá, entre otras cosas, unos niveles de confianza similares en cada uno de los canales, lo que, a su vez, generará mayor aceptación por parte del cliente y que se pueda mover libremente de un canal a otro durante las diferentes fases del proceso de compra.

Ante esto, y puesto que la integración de canales puede representar, tanto oportunidades como amenazas, el comercio minorista debe plantearse con claridad cuál quiere que sea su modelo de negocio y cómo pretende llevarlo a cabo, teniendo siempre en cuenta las particularidades que se vienen comentando sobre cada uno de los canales, así como del propio consumidor.

Cao y Li (2015) consideran que «la integración a través de distintos canales es el grado en el que una empresa coordina los objetivos, diseña y despliega sus canales para crear sinergias para la empresa y ofrecer beneficios particulares a sus clientes».

La integración a través de los canales se hace incluso más necesaria cuando las tecnologías se utilizan en el punto de venta. El comerciante no debe perder de vista que el consumidor puede usar su propio dispositivo (teléfono móvil, tableta, etcétera) cuando está en el interior del comercio para buscar consejo sobre un producto o marca, para buscar alternativas más económicas, etcétera. Es más, la revolución móvil, junto con el crecimiento de las redes sociales ha dado lugar a una situación en la que el consumidor «lleva» consigo a su red social dentro del punto de venta físico, pudiendo consultar con alguien o incluso con algún grupo de gente aspectos relativos al producto o al propio comercio. Incluso es posible que espere que el propio comercio esté presente en esas redes sociales (Piotrowicz y Cuthbertson, 2014). Para estos autores la gestión conjunta de los diversos canales en los que tenga presencia el comercio minorista hará que el consumidor perciba que está interactuando, no con un canal, sino con la marca.

Los programas de marketing coordinados reducirán la confusión del cliente, tal y como señalan Cao y Li (2015), lo que llevará a un aumento en su confianza hacia la empresa.

Se aprecia, por tanto, cómo la multiplicidad de canales correctamente gestionada no sólo mejora la confianza del consumidor hacia la empresa, sino que también propicia la creación de experiencias del cliente.

La multiplicidad implica que el comercio puede ofrecer más servicios que aporten valor a sus clientes, lo que mejora su percepción, actitud, satisfacción y lealtad hacia la empresa (Berry *et al.*, 2010). Con esto, tal y como indican Avery *et al.* (2012) los consumidores recompensan al detallista comprando más y concentrando sus compras en él.

5. La gestión omnicanal

Con la tendencia apuntada por Verhoef *et al.* (2015) hacia una presencia omnicanal, el comercio minorista puede ofrecer a su cliente una experiencia de compra en la que se eliminen las distinciones y los límites entre los diferentes canales. La gestión omnicanal conlleva un desarrollo de las estrategias del comercio minorista hacia una integración que permita la desaparición de barreras entre los distintos canales.

«Los omnicanales son la nueva realidad, y los retailers necesitan pensar de manera diferente. Las nociones tradicionales de ‘viaje’, ‘experiencia de compra’ o ‘cumplimiento y entrega’ se han redefinido. Hoy las marcas ganadoras usan una combinación de estrategias en línea y fuera de línea para no sólo ayudar a los consumidores a tomar decisiones informadas, sino también para agregar valor en toda la experiencia de compra dónde y cuándo sea que ésta suceda» (Nielsen, 2016).

Para Piotrowicz y Cuthbertson (2014) el concepto omnicanal se percibe como una evolución del multicanal, si bien, mientras que éste implica una división entre el canal físico y el virtual, en el omnicanal el consumidor se mueve libremente entre el entorno *online* (ordenadores, dispositivos móviles, etcétera) y el *offline* en un único proceso sencillo. Los canales móviles y las redes sociales se añaden a los canales más tradicionales, tanto físicos como virtuales para conseguir una transición suave entre ellos y que se provea una experiencia única y unificada al consumidor, independientemente de los canales que use (Blázquez, 2014).

Un creciente número de consumidores usan múltiples canales durante su «viaje de compra». Este tipo de compradores son conocidos como «omni-compradores» u *omnishoppers* y esperan tener una experiencia a través de los distintos canales que no presente fisuras (Yurova *et al.*, 2016).

En el entorno actual un «omnicomprador» podría buscar las características de un producto utilizando una *app* de su móvil, comparar precios en diferentes webs a través de su ordenador y finalmente comprar el producto en una tienda física. Este consumidor 3.0 usa las nuevas tecnologías para buscar información, ofrecer opiniones, explicar experiencias, hacer compras y hablar de la marca. En un entorno omnicanal los diferentes canales se usan de forma indiferente durante el proceso de búsqueda y compra y es difícil, sino virtualmente imposible, para los detallistas, controlar su uso (Neslin *et al.*, 2014).

En este sentido, el informe de Nielsen (2016), Comercio Global Conectado, señala que las ventas en línea están al alza, pero el miedo de su impacto en el tráfico en las tiendas físicas puede estar inflado. La verdad es que, las compras en línea son un camino de dos vías. Los consumidores no sólo están haciendo *showrooming*

(echando un vistazo por la tienda y después yendo en línea a buscar los precios más bajos). También están haciendo *webrooming* (investigando en línea y comprando en tiendas).

El concepto omnicanal es una evolución del comercio detallista multicanal. Así, mientras este último implica la división entre el comercio físico y online, en el entorno omnicanal el consumidor se mueve libremente entre los canales (online, dispositivos móviles y tienda física), todo ello en un proceso de transacción único (Melero *et al.*, 2016).

Los últimos años están siendo testigos de la emergencia de nuevos canales minoristas. Gracias a las nuevas tecnologías, los comerciantes detallistas pueden integrar toda la información procedente de los diversos canales en el fenómeno conocido como «minorista omnicanal» (Brynjolfsson *et al.*, 2013).

Según Juaneda-Ayensa *et al.* (2016) una estrategia omnicanal es una forma de comercio minorista (*retailing*) que, gracias a la interacción real, permite a los clientes comprar a través de canales en cualquier lugar y en cualquier momento, proporcionándoles de esta manera una experiencia única, completa y sin fisuras, que rompe las barreras entre canales.

Puesto que en el entorno omnicanal los canales se gestionan conjuntamente por parte del minorista, la interacción percibida no es con el canal, sino con la marca (Piotrowicz y Cuthbertson, 2014). Como señalan Verhoef *et al.* (2015) el entorno omnicanal presta un creciente énfasis en la relación entre los canales y las marcas.

Los consumidores esperan un servicio o una experiencia de compra consistente, uniforme e integrada, independientemente del canal que utilicen. Desean moverse indistintamente entre canales (tienda tradicional, *online* o móvil) dependiendo de sus preferencias, su situación, el momento del día o la categoría del producto (Cook, 2014; Piotrowicz y Cuthbertson, 2014). El comprador omnicanal ya no solo quiere acceder al canal, sino que está siempre en él o incluso en varios a la vez, gracias a las posibilidades que ofrece la tecnología. Estos nuevos compradores quieren usar sus propios dispositivos para realizar búsquedas, comparar productos, pedir consejos o buscar alternativas más baratas durante su viaje de compra para conseguir ventajas de los beneficios que ofrece cada canal (Yurova *et al.*, 2016).

En este sentido, Court *et al.* (2009) de la consultora McKinsey&Company, hablan del viaje de decisión del consumidor, *The Consumer Decision Journey*, para explicar el nuevo comportamiento de compra del consumidor actual. Para estos autores el objetivo del marketing es alcanzar a los consumidores en el momento en el que más se inflencie su decisión de compra. Durante muchos años, se ha considerado que el consumidor partía de un número de marcas potenciales que tenía

en su mente para tomar la decisión. Sin embargo, debido a la proliferación actual de canales digitales y de posibilidades de elección, así como a un consumidor más informado, se necesita una aproximación más sofisticada que estos autores denominan el viaje de decisión del consumidor, ya que éste está cambiando la manera en la que busca y compra productos. Por ello los autores consideran que es importante no solo alinear todos los elementos del marketing con el viaje que el consumidor realiza cuando toma sus decisiones de compra, sino también integrar todos esos elementos en la organización.

El mapa del viaje del consumidor es una herramienta ampliamente utilizada para representar la experiencia del usuario con un servicio (Moon *et al.*, 2016).

En esta línea es destacable el hecho de que, según el informe de Ditrendia (2016), el móvil aparece cada vez con mayor frecuencia a lo largo de los procesos de compra. En el mundo, el 82% de los usuarios de móviles asegura que utiliza su teléfono móvil para buscar información sobre productos antes de realizar una compra. Además, en España, 9 de cada 10 usuarios aseguran que utilizan el móvil en alguna ocasión durante el proceso de compra, ya sea para buscar información sobre los productos (80%), para comparar precios (78%) o buscar opiniones de otros usuarios (72%).

6. Conclusiones

Del análisis realizado se puede concluir que las tecnologías de la información y comunicación han supuesto un cambio en el comercio detallista tradicional que le ha llevado a plantearse cómo quiere competir en su entorno.

Estas tecnologías pueden ser usadas en el punto de venta a la hora de contactar con el cliente y facilitar la creación de experiencias, si bien, quizás uno de los aspectos que más ha impactado al comercio ha sido la irrupción de internet como canal de ventas.

Ante esta situación se han analizado las distintas opciones que se pueden presentar para el minorista y que van desde mantener únicamente presencia en un canal hasta buscar la presencia en todos los disponibles. Una vez tomada esta decisión, se plantea para el comerciante la cuestión de cómo gestionar los canales. Como se ha podido apreciar, en este punto es especialmente relevante el planteamiento del modelo de negocio que se quiere para competir en el mercado. Así, se abren diversas posibilidades que abarcan desde la gestión independiente de los canales hasta su completa integración.

En el caso de optar por una presencia multicanal o incluso omnicanal, el detallista debe ser consciente de que una correcta integración puede propiciar una serie

de sinergias positivas entre los distintos canales que le hagan mejorar los resultados globales de su empresa, mientras que una gestión equivocada puede suponer una serie de problemas de cara al consumidor que afecten a la imagen y a los resultados.

Ante esta situación se deberá tener en cuenta la importancia de las tecnologías de la información y la comunicación a la hora de crear experiencias de compra y cómo éstas pueden influir en la valoración que el consumidor hace de la marca del comercio detallista, puesto que, como se ha visto, pueden contribuir, no solo a la creación de experiencias en el punto de venta, sino que correctamente gestionadas en los distintos canales pueden ayudar a crear marca, confianza, lealtad, ventas cruzadas y otra serie de beneficios, tanto para la empresa como para el consumidor.

BIBLIOGRAFÍA

- ALBA, J.; LYNCH, J.; WEITZ, B.; JANISZEWSKI, C. (1997). «Interactive home shopping: consumer, retailer and manufacturer incentives to participate in electronic marketplaces», *Journal of Marketing*, 61, 3, 38-53.
- ARCE-URRIZA, M.; CEBOLLADA, J. (2013). «Elección de canal de compra y estrategia multicanal: internet vs. tradicional. Aplicación a la compra en una cadena de supermercados», *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 16, 108-122.
- AVERY, J.; STEENBURGH, T.J.; DEIGHTON, J.; CARAVELLA, M. (2012). «Adding bricks to clicks: predicting the patterns of cross-channel elasticities over time», *Journal of Marketing*, 76, 3, 96-111.
- BENDOLY, E.; BLOCHER, J.; BRETTHAUER, K.; KRISHNAN, S.; VENKATARAMANAN, M. (2005). «Online/In-store integration and customer retention», *Journal of Service Research*, 7, 4, 313-327.
- BERRY, L.L.; BOLTON, R.N.; BRIDGES, C.H.; MEYER, J.; PARASURAMAN, A.; SEIDERS, K. (2010). «Opportunities for innovation in the delivery of Internet retail services», *Journal of Interactive Marketing*, 24, 2, 155-167.
- BIYALOGORSKY, E. Y NAIK, P. (2003). Clicks and Mortar: The Effect of On-line Activities on Off-line Sales. *Marketing Letters*, 14, 1, 21-32, 2003.
- BLÁZQUEZ, M. (2014). «La experiencia del consumidor en un entorno de distribución multicanal: un análisis transnacional del sector textil», Tesis Doctoral, Madrid: Universidad Complutense.
- BRYNJOLFSSON, E.; HU, Y. J.; RAHMAN, M. S. (2013). «Competing in the age of omnichannel retailing», *MIT Sloan Management Review*, 54, 23-29.
- CAO, L.; LI, L. (2015). «The impact of cross-channel integration on retailers' sales growth», *Journal of Retailing*, 91, 2, 198-216.
- COOK, G. (2014). «Customer experience in the omni-channel world and the challenges and opportunities this presents», *Journal of Direct Data and Digital Marketing Practice*, 15, 262-266.
- COURT, D.; ELZINGA, D.; MULDER, S.; VETVIK, O.J. (2009). «The consumer decision journey», *McKinsey Quarterly*, disponible en <http://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/the-consumer-decision-journey>
- DELEERSNYDER, B.; GEYSKENS, I.; GIELENS, K.; DEKIMPE, M.G. (2002). «How cannibalistic is the Internet channel? A study of the newspaper industry in the United Kingdom and the Netherlands», *International Journal of Research in Marketing*, 19, 337-348.
- FLORENTHAL, B. Y SHOHAM, A. (2010). «Four-mode channel interactivity concept and

- channel preferences», *Journal of Services Marketing*, 24, 1, 29-41.
- GALLINO, S.; MORENO, A. (2014). «Integration of Online and Offline Channels in Retail: The Impact of Sharing Reliable Inventory Availability Information», *Management Science*, 60, 6, 1434-1451
- GREWAL, D.; ROGGEVEEN, A.L.; COMPEAU, L.D.; LEVY, M. (2012). «Retail value-based pricing strategies: new times, new technologies, new consumers», *Journal of Retailing*, 88, 1, 1-6.
- HERHAUSEN, D.; BINDER, J.; SCHOEGEL, M.; HERRMAN, A. (2015). «Integrating bricks with clicks: retailer-level and channel-level outcomes of online-offline channel integration», *Journal of Retailing*, 91, 9, 309-325.
- HUANG, L.; LU, X.; BA, S. (2016). «An empirical study of the cross-channel effects between web and mobile shopping channels», *Information and Management*, 53, 265-278.
- JUANEDA-AYENSA, E.; MOSQUERA, A.; SIERRA, Y. (2016). «Omnichannel Customer Behavior: key drivers of technology acceptance and use and the effects on purchase intention». *Frontiers in Psychology*, 7, 1117, 1-11.
- KANG, J.M.; MUN, J.M.; JOHNSON, K.K.P. (2015). «In-store mobile usage: downloading and usage intention toward mobile location-based retail apps», *Computers in Human Behaviour*, 46, 210-217.
- LEWIS, J.; WHYSALL, P.; FOSTER, C. (2014). «Drivers and technology-related obstacles in moving to multichannel retailing», *International Journal of Electronic Commerce*, 18, 4, 43-67.
- LU, J.; YAO, J.E.; YU, C.S. (2005). «Personal innovativeness, social influences and adoption of wireless Internet services via mobile technology», *Journal of Strategic Information Systems*, 14, 245-268.
- MELERO, I.; SESE, F.; VERHOEF, P.C. (2016). «Recasting the customer experience in today's omni-channel environment», *Universia Business Review*, 2016, 18-37.
- MOON, H.; HAN, S.H.; CHUN, J.; HONG, S.H. (2016). «A design process for a customer journey map: a case study on mobile services», *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing & Service Industries*, 26, 4, 501-514.
- NESLIN, S.; GREWAL, D.; LEGHORN, R.; SHANKAR, V.; TEERLING, M.; THOMAS, J.; VERHOEF, P. (2006). «Challenges and opportunities in multichannel customer management». *Journal of Service Research*, 9, 2, 91-112.
- NESLIN, S.A.; SHANKAR, V. (2009). «Key issues in multichannel customer management: current knowledge and future directions», *Journal of Interactive Marketing*, 23, 1, 70-81.
- NIELSEN (2014). The digital consumer. <http://www.nielsen.com/content/dam/corporate/us/en/reports-downloads/2014%20Reports/the-digital-consumer-report-feb-2014.pdf>
- NIELSEN (2016). «Comercio Global Conectado: ¿es la e-tail la nueva terapia para los retailers?» <http://www.nielsen.com/content/dam/nielsen/global/latam/docs/reports/2016/EstudioGlobalComercioConectado.pdf>
- PAUWELS, K.; NESLIN, S.A. (2015). «Buiding with bricks and mortar: the revenue impact of opening physical stores in a multichannel environment», *Journal of Retailing*, 91, 2, 182-197.
- PAVLOU, P.A.; FYGENSON, M. (2006). «Understanding and predicting electronic commerce adoption: an extension of the theory of planned behavior», *MIS Quarterly*, 30, 1, 115-143.
- PIOTROWICZ, W.; CUTHBERTSON, R. (2014). «Information technology in retail: toward omnichannel retailing», *International Journal of Electronic Commerce*, 18, 4, 5-15.
- POOKULANGARA, S.; HAWLEY, J.; XIAO, G. (2011). «Explaining consumers' channel-switching behavior using the theory of planned behaviour», *Journal of Retailing and Consumer Services*, 18, 311-321.
- SIEBEL, T. (2001). *Principios del e-Business*. Barcelona: Ed. Gránica.

- SINGH, J. (2014). «A review of impact of information technology in retail», *International Journal of Management Research & Review*, 41, 11, 1047-1055.
- STEINFELD, C.; BOUWMAN, H.; ADELAAR, T. (2002). «The dynamics of click-and-mortar electronic commerce: opportunities and management strategies», *International Journal of Electronic Commerce*, 7, 1, 93-119.
- STEINFELD, C.; ADELAAR, T.; LIU, F. (2005). «Click and Mortar strategies viewed from the Web: a content analysis of features illustrating integration between retailers' online and offline presence», *Electronic Markets*, 15, 3.
- VAN BIRGELEN, M.; DE JONG, A.; DE RUYTER, K. (2006). «Multi-channel service retailing: The effects of channel performance satisfaction on behavioral intentions», *Journal of Retailing*, 82, 4, 367-377.
- VERHOEF, P.C.; NESLIN, S.A.; VROOMEN, B. (2007). «Multichannel customer management: understanding the research-shopper phenomenon», *International Journal of Research in Marketing*, 24, 2, 129-148.
- VERHOEF, P.C.; KANNAN, P.K.; INMAN, J.J. (2015). «From multi-channel retailing to omni-channel retailing. Introduction to the special issue on multi-channel retailing», *Journal of Retailing*, 91, 2, 174-181.
- YUROVA, Y.; RIPPÉ, C.B.; WEISFELD-SPOLTER, S.; SUSSAN, F.; ARNDT, A. (2016). «Not all adaptive selling to omni-consumers is influential: the moderating effect of product type», *Journal of Retailing and Consumer Services*, 34, 271-277.
- ZOTT, C.; AMIT, R. (2010). «Business model design: an activity system perspective», *Long Range Planning*, 43, 2/3, 216-222.

La omnicanalidad en las organizaciones no lucrativas: estado de la cuestión

- VANESSA MATO-SANTISO
- MARTA REY-GARCÍA
Universidad de A Coruña
- MARÍA JOSÉ SANZO-PÉREZ
Universidad de Oviedo

RESUMEN: Este trabajo analiza las implicaciones y los retos de la implantación de estrategias omnicanal en el sector no lucrativo, haciendo especial hincapié en los cambios detectados en la gestión de relaciones entre organizaciones no lucrativas y sus principales grupos de interés. En primer lugar, se repasan los factores coyunturales y estructurales que durante los últimos años han impactado de manera significativa en este sector. A continuación, se introduce el concepto de omnicanalidad, y se discuten las potenciales implicaciones y ventajas que las estrategias omnicanal suponen para las organizaciones no lucrativas a la hora de gestionar sus relaciones con donantes, voluntarios, beneficiarios y miembros. Para finalizar, se identifican los principales retos, tanto externos como internos, que estas organizaciones deben enfrentar para conseguir una implementación efectiva de la omnicanalidad.

PALABRAS CLAVE: *Omnicanalidad, organizaciones no lucrativas (ONLs), grupos de interés, gestión de relaciones, Tecnologías de la Información y Comunicación (TICs)*

ABSTRACT: This work analyzes the implications and challenges of the implementation of omnichannel strategies in the non-profit sector, with special emphasis on the changes detected in the relationship management between non-profit organizations and their key stakeholders. In the first place, the conjunctural and structural factors that have significantly impacted on the sector during the last years are revised. Next, the omnichannel concept is introduced, and the potential implications and advantages of omnichannel strategies for non-profit organizations when managing their relationships with donors, volunteers, beneficiaries and members are discussed. Finally, we identified the main challenges, both external and internal, that these organizations must face in order to achieve an effective implementation of omnichannel strategies.

KEYWORDS: *Omnichannel strategies, non-profit organizations (NPOs), stakeholders, relationship management, Information and Communication Technologies (ICTs)*

1. Introducción

El sector no lucrativo o tercer sector es clave para el desarrollo económico y social de nuestro país debido al número de organizaciones que aglutina, el número de personas beneficiarias de los servicios prestados, los fondos que atrae vía financiación pública y a través de donaciones privadas, el número de personas voluntarias que es capaz de movilizar, los empleos que genera, y la función de sensibilización y concienciación de los grandes retos sociales que asume. Antes del estallido de la crisis económica del 2008, este sector se encontraba en una etapa de fuerte expansión impulsado por el crecimiento de la economía y de los presupuestos públicos, lo que derivó en un incremento del estado del bienestar en España. Sin embargo, la última crisis golpeó fuerte e inesperadamente al sector no lucrativo en pleno proceso de desarrollo y transformación, pasando de ser capaz de atender la demanda de servicios existente en un ciclo expansivo, a actuar en un entorno cada vez más exigente con una demanda de servicios creciente y recursos —dinerarios y materiales— cada vez más escasos (PwC, 2013).

Según el estudio «El Tercer Sector de Acción Social en 2015: Impacto de la crisis» (Plataforma de ONG de Acción Social, 2015), las cifras —tanto de ingresos como gastos— que dejó esta crisis económica en el sector no lucrativo fueron devastadoras. Los ingresos en el año 2013 ascendieron a 14.470 millones de euros, lo que supuso un 14% menos que en el año de comienzo de la crisis (2008) y un 17,2% menos que en 2010. Esta reducción en los ingresos tuvo una consecuencia directa sobre los gastos del sector, que ascendieron a 13.919 millones de euros en el 2013, lo que supuso una caída del 10,3% desde 2008 y del 18,2% con respecto al año 2010. Es importante destacar que esta reducción de los gastos, como consecuencia de la caída en los ingresos, tuvo una repercusión directa sobre el número de servicios prestados y personas atendidas por las entidades no lucrativas. Todo ello, a pesar de que estas organizaciones trataron de mitigar los efectos de estos cambios llevando a cabo reestructuraciones internas para adaptarse a esta nueva situación.

Con el único objetivo de sobrevivir a este cambio de paradigma, y ante la fuerte caída de la financiación pública (pasando de un 61,3% del total de la financiación de las ONLs en 2008 a un 55,3% en 2013) y privada (pasando de un 23,9% en 2008 a un 19,4% del total en el año 2013), el sector no lucrativo ha tratado de diversificar sus fuentes de ingresos, y ha logrado, en términos generales, aumentar los ingresos

propios hasta un 47% entre 2008 y 2013 (pasando del 14,8% al 25,3% de la financiación total) gracias principalmente a las cuotas y aportaciones de personas socias y usuarias (Plataforma de ONG de Acción Social, 2015).

Adicionalmente, los factores coyunturales —como puede ser la crisis económica— no son los únicos que han impactado, en mayor o menor medida, en la gestión de las organizaciones no lucrativas (ONLs) en la última década. Algunos factores estructurales, como los cambios socio-demográficos o la irrupción y desarrollo de nuevas Tecnologías de la Información y Comunicación (TICs), han afectado también al día a día de estas entidades. Entre los cambios demográficos más destacados y más preocupantes en los últimos años se encuentran, por un lado, el envejecimiento de la población española —el número de personas que tienen 65 años o más en nuestro país ha pasado de un 16,4% en el año 2008 a un 18,7% en el 2016, es decir, se ha producido un incremento de 2,3 puntos porcentuales en apenas 8 años (INE, 2017)— y por otro lado, el incremento del número de refugiados en Europa. El aumento del número de personas que forman parte de colectivos vulnerables como las personas mayores o refugiados, se traduce tanto en un incremento de la demanda de servicios por parte de colectivos de beneficiarios tradicionales, como en la aparición de nuevos segmentos de vulnerabilidad.

Con respecto a las TICs y a la revolución digital, se han producido cambios sustanciales en la forma en que las personas y las organizaciones reciben y transmiten la información, y en cómo se comunican y se relacionan entre ellas; siendo los usuarios los que deciden qué datos desean conocer, en qué momento los desean conocer, y a través de qué canal. La digitalización no solo repercute en el ámbito empresarial o en los mercados, sino también en la sociedad en general. Sin embargo, cabe decir que estos cambios no se producen de forma homogénea, ya que mientras determinadas organizaciones o sectores están completamente inmersos en la digitalización, otros están excluidos o presentan una relación marginal con canales como el correo electrónico, páginas web o redes sociales, entre otros. El hecho de tener que adaptarse a estas nuevas tecnologías y mundo digital que nos rodea, supone un cambio en la gestión de las ONLs, e incluso en muchos casos, conlleva un cambio de estrategia necesario para su propia supervivencia (Cruz Roja Española, 2017).

Teniendo en cuenta la situación descrita, el objetivo de este trabajo es precisamente ilustrar cómo en el contexto de estos cambios coyunturales y estructurales —y en particular impulsada por las TICs y la transformación digital— la omniscanalidad, entendida como la integración de canales online y offline, se ha convertido en eje decisivo de las estrategias de gestión adoptadas por las organizaciones del sector no lucrativo o tercer sector para relacionarse con sus grupos de interés clave.

A lo largo de estas líneas, cuando hablamos del sector no lucrativo, estamos haciendo referencia a la definición de ‘Tercer sector’ incluida en los planes estratégicos del Tercer Sector y utilizada también en los anuarios de la Fundación Luis Vives: «*El Tercer Sector es el ámbito formado por entidades privadas de carácter voluntario y sin ánimo de lucro que, surgidas de la libre iniciativa ciudadana, funcionan de forma autónoma y solidaria tratando, por medio de acciones de interés general, de impulsar el reconocimiento y el ejercicio de los derechos sociales, de lograr la cohesión y la inclusión social en todas sus dimensiones y de evitar que determinados colectivos sociales queden excluidos de unos niveles suficientes de bienestar*» (Fundación Luis Vives, 2012: 13). El sector no lucrativo o tercer sector está formado, en su mayor parte, por fundaciones, asociaciones, agrupaciones de las dos anteriores como federaciones o confederaciones, así como las llamadas entidades singulares —Cruz Roja Española, ONCE o Cáritas—.

2. Concepto de omnicanalidad: cómo surge, implicaciones y ventajas

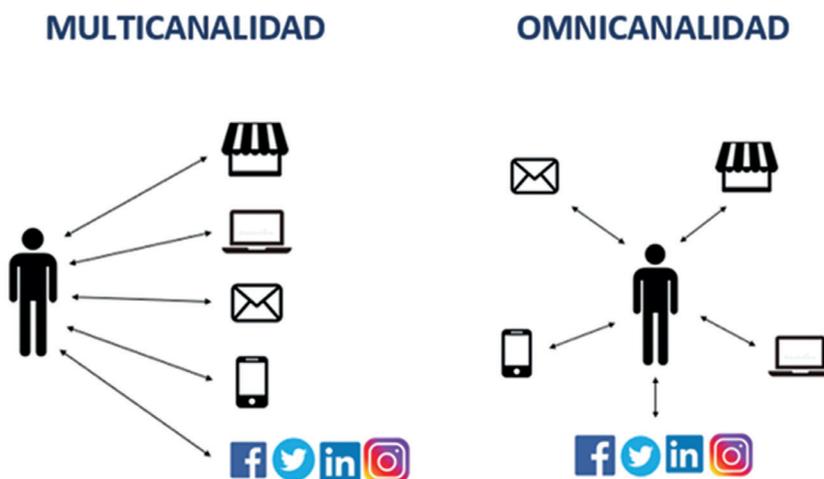
Con el auge de los nuevos canales digitales y móviles y la irrupción de redes sociales (Facebook, Twitter, LinkedIn, Instagram, etc.), a partir del 2000 se empieza a hablar del concepto de ‘*multicanalidad*’ como la estrategia basada en la gestión y uso independientes de varios canales para la venta, tanto offline como online. Con la aplicación de estrategias multicanal, los objetivos y tratamiento de la información se ejecutan de forma autónoma por cada canal, y los datos no son compartidos entre distintos canales.

Sin embargo, recientemente hemos podido observar una transición hacia la ‘*omnicanalidad*’ —concepto que surge en 2012—, definida como la gestión conjunta y sinérgica de todos los canales y puntos de contacto disponibles con los grupos de interés (o *stakeholders*, en inglés) —los puntos de contacto o *touch points* son «interacciones cortas, unidireccionales o bidireccionales entre consumidores y organizaciones»— (Verhoef *et al.*, 2015: 176). En un escenario omnicanal, los diferentes canales interactúan entre sí y se usan indistintamente, los objetivos y gestión son conjuntos para todos los canales, y los datos y tratamiento de la información también es compartida —es decir, la omnicanalidad es el estadio máximo de la multicanalidad— (Rey *et al.*, 2017). A continuación, en la Figura 1, se puede apreciar gráficamente la diferencia entre ambos conceptos.

La omnicanalidad surge en el sector del retail como consecuencia de la revolución de las TICs y de la amplia variedad de recursos online disponibles, así como del uso que los consumidores hacen de todos estos medios. Hoy en día, los consumidores realizan distintas acciones como buscar información, identificar ofertas

disponibles, comparar entre distintos productos, buscar los precios más atractivos, efectuar la compra, hacer una devolución, o incluso tramitar alguna reclamación de forma indistinta a través de los diferentes canales (Verhoef *et al.*, 2015). La presencia cada vez mayor de dispositivos móviles y el uso ampliado de redes móviles como motores de comercio electrónico sirven como catalizadores para una experiencia combinada de compra online y offline. Los consumidores elegirán comprar aquellas marcas que mejor respondan a sus preferencias; y, a medida que la línea entre lo online y offline se vuelve borrosa, la estrategia omnicanal simplemente será la única forma de relación entre consumidores y marcas. Ya no será un diferenciador, sino lo que las marcas deben implementar para ser rentables y sobrevivir (PwC, 2015).

Figura 1. Diferencia entre los conceptos de multicanalidad y omnicanalidad



Fuente: Elaboración propia.

La aplicación de estrategias omnicanal por parte de una organización empresarial —bien del sector retail o de otro sector— tiene una serie de implicaciones con respecto a las relaciones que establecen con sus grupos de interés. En concreto, los consumidores o usuarios de una organización o marca que ha implementado la omnicanalidad se pueden beneficiar de las siguientes ventajas: 1) Amplio acceso a información: es posible consultar y comparar información relativa a productos o servicios, ofertas o promociones, precios, condiciones de compra, e incluso forma de entrega; 2) Incremento de las posibilidades de elegir: el consumidor puede seleccio-

nar entre una amplia variedad de marcas y productos, tanto a nivel nacional como internacional, muchos de ellos inalcanzables si no tuviéramos en cuenta los canales online; 3) Conveniencia: el consumidor puede efectuar cualquier acción —investigar, comprar, devolver, etc.— a través del canal que prefiera, en cualquier momento y desde cualquier lugar (Deloitte, 2014).

Por su parte, las organizaciones que implementan una estrategia omnicanal también cuentan con una serie de ventajas o beneficios, como pueden ser: 1) el crecimiento de las ventas de productos o prestación de servicios, captando a consumidores o usuarios a los que no podrían llegar sin la omnicanalidad; 2) asignar una función y uso diferente a los establecimientos físicos, usándolos por ejemplo para conseguir fidelizar a los consumidores o usuarios y aprovechar estos espacios para interactuar con los mismos; 3) recopilar y analizar toda la información de los consumidores a través de los distintos canales para obtener una imagen completa de los mismos y comprender mejor su comportamiento y preferencias; o 4) la reducción de costes de almacenamiento de productos minimizando las ineficiencias de las organizaciones que disponen de grandes inventarios, entre otras muchas ventajas (Deloitte, 2014; PwC, 2015).

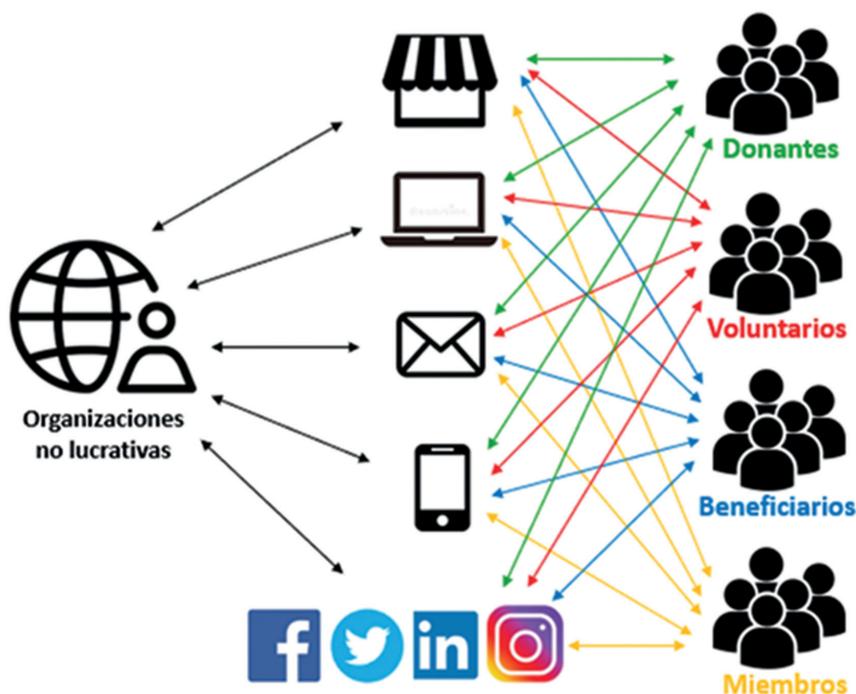
3. Omnicanalidad en el sector no lucrativo o tercer sector

Aunque la omnicanalidad empieza a tomar fuerza para tratar de resolver las necesidades planteadas en la relación o interacción de las empresas con sus consumidores, hasta el momento este concepto únicamente se está aplicando al sector retail, en el que se origina. No obstante, podría resultar interesante extender su aplicación a otros sectores relevantes como puede ser el sector no lucrativo.

En un primer momento, tratar de implementar estrategias omnicanal en el sector no lucrativo o tercer sector puede parecer una idea difícil de alcanzar, debido a que la omnicanalidad pone el foco en la relación entre empresas o marcas comerciales y sus clientes. Sin embargo, cabe destacar que la omnicanalidad podría suponer grandes ventajas para las ONLs a la hora de gestionar sus relaciones con sus grupos de interés. Las estrategias omnicanal podrían enfocar su atención no solo hacia el caso concreto de las relaciones empresa-cliente, sino también hacia otro tipo de relaciones, como pueden ser la relación entre una ONL y sus donantes, miembros, voluntarios, beneficiarios, entidades colaboradoras, etc. Teniendo esto en cuenta, definimos las *'estrategias omnicanal en el sector no lucrativo'* como aquellas estrategias de gestión adoptadas por las ONLs que implican la completa integración y perfecta coordinación de los canales online y offline, para lograr establecer relaciones más eficientes con sus grupos de interés más relevantes. La omnicanalidad así entendida puede coadyuvar a

reforzar la base social de las ONLs (fidelizando a los miembros existentes y atrayendo a otros nuevos), a captar más recursos (donaciones y voluntarios), a contribuir al cumplimiento de su misión de interés general (al perfeccionar las relaciones con sus beneficiarios), y a incrementar su transparencia y rendición de cuentas reforzando, en último término, su legitimidad ante la sociedad. A continuación, en la Figura 2, se representan gráficamente las estrategias omnicanal en el sector no lucrativo.

Figura 2. Estrategias omnicanal en el sector no lucrativo o tercer sector



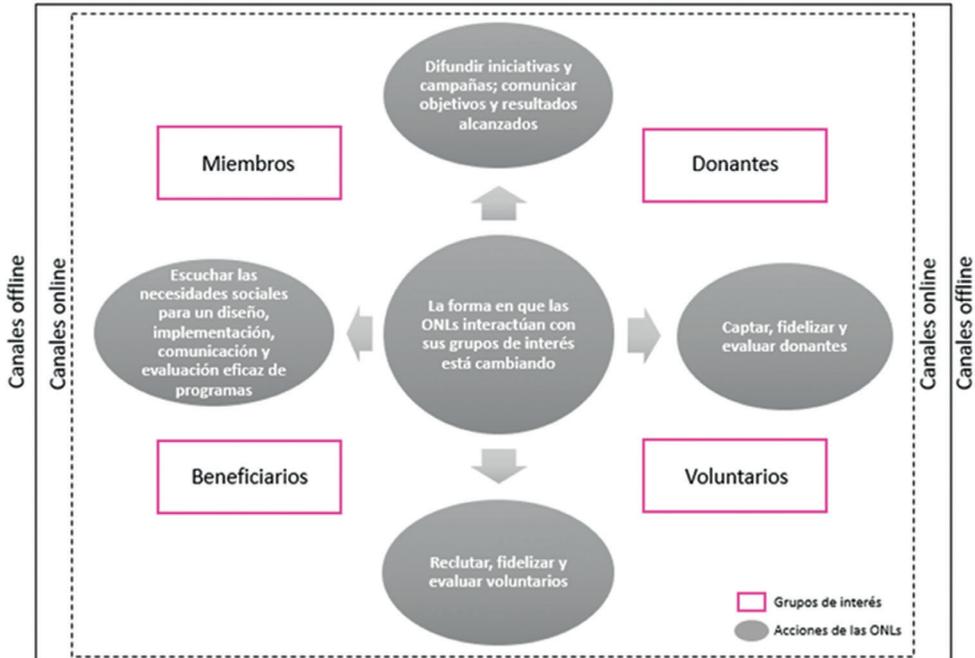
Fuente: Elaboración propia.

Las ONLs deberían establecer y gestionar las relaciones con sus grupos de interés clave de forma que vayan más allá de iniciativas instrumentales en el corto plazo —p.ej. la recaudación de fondos—. Gestionar relaciones a medio y largo plazo requiere de un compromiso con la mejora de la transparencia y rendición de cuentas, promoviendo activamente una interacción bidireccional y una comunicación fluida con sus principales *stakeholders* —donantes, voluntarios, beneficiarios, miembros, colaboradores, etc.— que redunde en un refuerzo de su reputación, legitimidad y

reconocimiento público (Plataforma de ONG de Acción Social, 2015). En este sentido, las ONLs deberían llevar a cabo acciones como difundir contenido sobre lo que hacen y cómo lo hacen, promover iniciativas y próximas campañas, comunicar el cumplimiento de objetivos y los resultados alcanzados, reclutar voluntarios o captar fondos. Todo ello a través de distintos canales online (redes sociales como Facebook, Twitter, Instagram, YouTube o LinkedIn, aplicaciones móviles, blogs, email, páginas web, plataformas del tercer sector, entre otras) y offline (cara a cara, eventos presenciales, prensa, televisión, radio, etc.) de cara a garantizar que la información llegue a los grupos de interés clave de forma rápida y eficiente (ver Figura 3).

Consiguientemente, las TICs, y muy especialmente las redes sociales, se han vuelto esenciales para la gestión eficaz de la comunicación y las relaciones en cualquier organización, incluidas las entidades no lucrativas. Sin embargo, en muchos casos, debido a la falta de fondos, estas organizaciones no pueden permitirse nombrar a expertos en comunicación para gestionar eficazmente estas relaciones con los grupos de interés (Wiggill, 2014), y el personal interno no posee los conocimientos técnicos necesarios ni tiene tiempo disponible para encargarse de esta tarea.

Figura 3. Gestión omnicanal de relaciones entre ONLs y sus grupos de interés clave



Fuente: Elaboración propia.

A continuación, vamos a profundizar en los distintos canales —online y offline— que utilizan las ONLs, en términos generales, para establecer y gestionar las relaciones con sus grupos de interés clave, entendiendo como *grupo de interés o stakeholder* «cualquier grupo o individuo que pueda afectar o verse afectado por el logro de los objetivos de la organización» (Freeman, 1984: 46). En este trabajo, consideramos como grupos de interés clave a aquellos que son considerados como grupos más relevantes para las ONLs en el desarrollo de sus actividades diarias (Plataforma de ONG de Acción Social, 2015): los donantes (o financiadores), los voluntarios, los beneficiarios y los miembros (incluye socios y otros colaboradores con participación en el gobierno de la organización).

3.1. Donantes

Las redes sociales, y especialmente Facebook, son utilizadas principalmente para fortalecer las relaciones con los donantes o financiadores a través de la humanización de la marca y el fomento de la interacción social. La movilización de estas relaciones suele ser por motivos económicos, ya que las ONLs esperan que estas relaciones eventualmente contribuyan a aumentar sus ingresos de recaudación de fondos, recaudación que se ve facilitada por estrategias persuasivas en las redes (ver Figura 4). Por su parte, lo que buscan los donantes cuando se relacionan vía Facebook u otras redes sociales con las ONLs es principalmente obtener información actualizada de las mismas, más que la oportunidad en sí misma de interacción social (Lucas, 2017). También es necesario destacar el potencial de las redes sociales para reportar con absoluta transparencia, por ejemplo, mostrando a través de las mismas a los donantes lo que la organización hace con las donaciones financieras que recibe (Sisson, 2017).

Además de la utilización de redes sociales, las ONLs también utilizan el marketing directo por correo electrónico o *email* para atraer a donantes potenciales y convertirlos en donantes permanentes o recurrentes. Los donantes permanentes generan muchos más ingresos que los nuevos donantes, pero declinan a medida que va pasando el tiempo, por lo que es tan importante atraer constantemente a nuevos donantes como fidelizar y evaluar a los ya existentes. El marketing directo a través de *email*, si está adecuadamente diseñado, puede suponer un éxito en el incremento de la recaudación de fondos sin aumentar los costes. Las apelaciones enviadas por email suelen ser más efectivas generalmente cuando hacen referencia a desastres o catástrofes, así como a los esfuerzos de capacitación y limpieza posterior al desastre (Ryzhov *et al.*, 2016; Thomas *et al.*, 2015).

Por otra parte, las ONLs deberían utilizar su página web como canal para generar una imagen de marca específica con el fin de aumentar las intenciones de donar.

Huang y Ku (2016) demostraron que la información que proporciona una ONL a través de su página web tiene un impacto directo en la imagen de marca de la organización. De este modo, si la organización publica frecuentemente en su página web información relacionada con su gestión diaria, esto repercutirá en la imagen de la ONL dando una imagen de dinamismo, lo que contribuirá a un aumento de las intenciones de los visitantes web de donar dinero y tiempo, favoreciendo la captación y fidelización de donantes (Huang y Ku, 2016).

Figura 4. Ejemplo de campaña de recaudación de fondos para Cruz Roja Española a través de Facebook



Fuente: Canal de Facebook de Cruz Roja Española.

Recuperado de <<https://www.facebook.com/CruzRoja.es/>> (07/05/18)

Finalmente, cabe destacar la importancia de la comunicación bidireccional, que ayudaría a las ONLs a identificar posibles cambios o amenazas en su relación con un donante en particular, lo que podría traducirse en una mejora de la retención de donantes. El seguimiento offline de sus necesidades, particularmente durante el

tiempo transcurrido entre puntos de contacto offline (p.ej. eventos presenciales de una campaña), ayuda a escucharlos y fidelizarlos. Dado que muchos donantes consideran que las ONLs únicamente se ponen en contacto con ellos en caso de problemas o necesidad de más donaciones, una comunicación bidireccional y honesta, basada en la escucha activa de las opiniones e inquietudes de los donantes, puede hacer que la relación ONL-donante sea más satisfactoria a medio y largo plazo. En definitiva, la comunicación informal y personalizada con los donantes, a través de cualquier canal, mejora notablemente la relación con los mismos (Wiggill, 2014).

3.2. *Voluntarios*

La socialización, a través de múltiples formatos presenciales como reuniones de equipos de trabajo, presentaciones, eventos o talleres (es decir, canales offline), continúa siendo un medio efectivo para apoyar la captación, distribución y renovación del conocimiento con las que se puede lograr el compromiso de personas voluntarias. Otros canales offline más formales como boletines, publicidad y publicaciones también son utilizados especialmente para trasladar información y las iniciativas estratégicas de la organización (Hume y Hume, 2015).

Sin embargo, es necesario resaltar que las ONLs que usan Internet como canal para la captación de voluntarios tienen una mayor probabilidad de lograr un crecimiento organizacional a través del voluntariado que aquellas que no lo hacen (Eimhjellen, 2014). Además, estas organizaciones también tienen más probabilidades de celebrar reuniones internas de voluntarios y organizar otras actividades presenciales. Por lo tanto, Internet, lejos de reemplazar a las organizaciones tradicionales y a las actividades cara a cara, puede fortalecer su sostenibilidad en el tiempo. Asimismo, Internet juega un papel clave como canal de contacto con el nivel central de una organización, facilita la gestión de los comentarios de los voluntarios y el contacto con otras organizaciones. No obstante, a pesar de las ventajas que supone la utilización de Internet, las ONLs tienden a considerar que es menos útil, en comparación a otros canales, para el diálogo con los distintos voluntarios (Eimhjellen, 2014).

Las ONLs utilizan generalmente Internet como canal para fortalecer el compromiso de sus voluntarios (ver Figura 5). Los voluntarios que usan Internet para actividades de ocio tienen una menor probabilidad de estar comprometidos con su trabajo voluntario que aquellos que usan Internet para tareas relacionadas con el voluntariado (Emrich y Pierdzioch, 2016). Los voluntarios necesitan recabar información previamente a realizar las tareas que le fueron asignadas, como, por ejemplo, aprender cómo funciona internamente una ONL, averiguar si pueden llevarse bien con el personal y otros voluntarios, o conocer las condiciones y duración de las

tareas, lugar donde realizará el voluntariado, etc. Internet puede ayudar a organizar este proceso de búsqueda de manera eficiente, de modo que la probabilidad de insatisfacción por parte de los voluntarios disminuya y los vínculos con las organizaciones se fortalezcan. En definitiva, los voluntarios pueden usar Internet como un medio de bajo coste y fácilmente disponible que les ayuda a mejorar los procesos de comunicación y relación con las organizaciones, así como la toma de decisiones (Emrich y Pierdzioch, 2016).

Figura 5. Sección de captación de voluntarios en la página web de Cáritas Española

El voluntariado en Cáritas es

- Un voluntariado comprometido que cree en el cambio social hacia una sociedad más justa.
- Un voluntariado activo que aporta a la sociedad no sólo desde las tareas realizadas, sino también desde las actitudes expresadas.
- Un voluntariado capaz de organizarse y participar desde respuestas colectivas frente al individualismo preponderante.
- Un voluntariado coherente desde la acción realizada y que desde aquí crece como persona y como cristiano.
- Un voluntariado que plasma, a través de su participación, unos valores como la solidaridad, la gratuidad, la igualdad...
- Un voluntariado con disponibilidad para la acción y para la formación, superando la barrera de la buena voluntad y promoviendo una acción de calidad.
- Un voluntariado en proceso, con motivaciones muy diferentes, que se va haciendo día a día por medio de la tarea, la formación y el acompañamiento.

DERECHOS Y DEBERES DEL VOLUNTARIO **HAZTE VOLUNTARIO**

El itinerario del voluntario

Es un proceso educativo, dinámico y flexible, enmarcado en un trabajo de equipo y en comunidad, que garantice el adecuado cuidado y acompañamiento de cada persona.

Fuente: Página web de Cáritas Española.

Recuperado de <[https:// www.caritas.es/que-puedes-hacer-tu/hazte-voluntario/](https://www.caritas.es/que-puedes-hacer-tu/hazte-voluntario/)> (07/05/18)

3.3. Beneficiarios

Las ONLs son responsables de rendir cuentas ante múltiples grupos de interés. Sin embargo, la mayoría de ONLs tiende a rendir cuentas a supervisores y donantes, y en mucha menor medida a sus beneficiarios, aunque afirman que implementan mecanismos de consulta y participación relacionados con los mismos. Una de las principales razones de por qué los beneficiarios son los últimos en la cola de grupos

de interés, es porque las ONLs consideran que los beneficiarios tienen un impacto limitado en la toma de decisiones, así como en el rendimiento de las organizaciones. Si los beneficiarios se definen «como las personas que experimentan un cambio como resultado de la intervención de una ONL, el conocimiento sobre quiénes y cuántos son, junto con sus necesidades y expectativas, y el manejo adecuado de la relación con ellos son clave para una organización» (Rey-García *et al.*, 2017: 16). Los beneficiarios son el grupo de interés del cual depende, en último término, el cumplimiento de la misión de interés general de las ONLs y su legitimidad social. En este sentido, sería necesario que las ONLs se replanteen su estrategia de relación con respecto a sus beneficiarios y la sociedad en general.

El primer paso para que una ONL pueda establecer relación con sus beneficiarios a través de cualquier canal o mecanismo, y ofrecerles rendición de cuentas, es conocer sus necesidades para diseñar programas que las satisfagan. Una vez implementados estos programas, las ONLs no podrán medir adecuadamente su impacto, si antes no miden adecuadamente el número de beneficiarios atendidos y cómo se les presta servicios. Es pues necesario hacer especial hincapié en la importancia y la necesidad de ubicar a los beneficiarios en el centro de las estrategias y la actividad de las ONLs (Rey-García *et al.*, 2017).

Con respecto a los principales canales a través de los cuales las ONLs se relacionan con sus beneficiarios en la actualidad, se encuentran por ejemplo los eventos con causa. Los eventos con causa, que están creciendo en frecuencia y popularidad, son acontecimientos —offline u online— que «las organizaciones pueden utilizar para cumplir determinados objetivos, como identificar, interactuar y establecer relaciones con grupos de interés externos e internos» (Lyes *et al.*, 2016: 287). Estos eventos requieren importantes recursos y compromiso para garantizar que logren los objetivos deseados, y brindan a las ONLs la oportunidad de interactuar con distintos grupos de interés, pero especialmente permiten relacionarse, de manera relevante y significativa, con donantes y beneficiarios (Lyes *et al.*, 2016). Un ejemplo sería el ‘Día de la Banderita’ de Cruz Roja Española, que es una cita con el objetivo de recaudar fondos para una determinada causa (por ejemplo, apoyar a las personas refugiadas en Europa). El ‘Día de la Banderita’ cuenta con diversas actividades y con personalidades de distintos ámbitos como el deporte, el cine, la música o la cultura, que animan a los ciudadanos a colaborar con Cruz Roja a través de diferentes canales.

Otro de los canales que utilizan las ONLs en relación a los beneficiarios son los anuncios en medios offline (como televisión, radio, carteles, prensa, etc.). Las ONLs a menudo adaptan la aproximación a los beneficiarios en sus anuncios en función de la participación psicológica de los posibles donantes. Las imágenes de un beneficiario

triste ayudan a convencer a las personas menos involucradas de la gravedad de un problema, y despiertan emociones negativas que a su vez impulsan a estas personas a tomar medidas. Por lo tanto, las apelaciones caritativas con una imagen de una persona con una cara triste que lo necesita (Figura 6) pueden utilizarse para apuntar a aquellos que donan con poca frecuencia o que solo dan cuando se les pide (Cao y Jia, 2017).

Figura 6. Campaña de Médicos sin Fronteras «Seguir con vida»



Fuente: Página web de Médicos Sin Fronteras. Recuperado de <<https://www.msf.es/actualidad/siria/medicos-fronteras-presenta-seguirconvida-una-campana-la-lucha-los-civiles-que>> (07/05/18)

3.4. *Miembros*

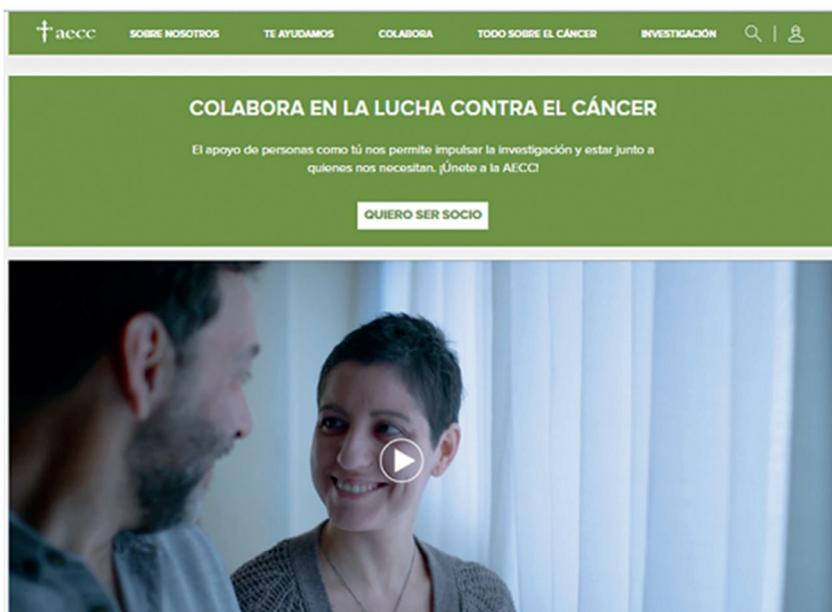
Los miembros de las ONLs tienen una influencia significativa en la publicidad, pagada o no, de los medios tradicionales. Es decir, cuanto mayor sea el presupuesto y el círculo de membresía, mayor es la probabilidad de que la organización pueda obtener la atención pública en los periódicos. Las ONLs más pequeñas tienen una influencia limitada en la cobertura real de los medios, mientras que las organizaciones más grandes que cuentan con un número considerable de miembros tienen la capacidad de profesionalizar sus esfuerzos de relaciones públicas y recibir la recompensa de una publicidad aun más mediática. Aun así, generalmente la publicidad

en los medios de comunicación tradicionales constituye un fenómeno raro para la mayoría de las ONLs.

Con respecto a los canales que las ONLs prefieren utilizar para publicidad en los medios de comunicación, una gran mayoría tiene como objetivo aparecer en los periódicos (70% aproximadamente) y revistas (60%), seguidos por los eventos (51%). Esto significa que los periódicos continúan siendo percibidos como un canal de comunicación idóneo, que puede transmitir información detallada, que goza de una gran reputación entre los usuarios y que ofrece una amplia cobertura en toda la población (Helmig *et al.*, 2012).

En contraste con este papel tradicional, la transformación digital y las TICs están cambiando radicalmente el panorama. Los cambios tecnológicos amplían la gama de canales offline tradicionales tales como periódicos, revistas, películas, radio y televisión, para incluir canales como Internet (ver Figura 7), con su oferta de redes sociales, que respalda un sistema bidireccional idóneo para establecer relaciones con los *stakeholders*.

Figura 7. Sección de captación de miembros o socios en la página web de la Asociación Española contra el Cáncer (AECC)



Fuente: Página web de Asociación Española contra el Cáncer (AECC). Recuperado de <<https://www.aecc.es/es/colabora/hazte-socio>> (07/05/18)

El uso de Internet puede afectar positivamente la interacción cara a cara en las ONLs a través de una variedad de actividades sociales, culturales y organizacionales, y también favorece un mayor crecimiento en la membresía. Esto implica un efecto correctivo de la tecnología sobre las cifras decrecientes de membresía en muchas ONLs (Eimhjellen, 2014). Sin embargo, este efecto positivo que puede implicar el uso de Internet, sería mucho mayor si las organizaciones fueran capaces de aprovechar al máximo el potencial de interacción y diálogo que presentan las redes sociales. La mayoría de ellas no utilizan la comunicación a través de redes como Facebook de forma estratégica, con el fin de involucrar a los miembros y fomentar la interacción con los grupos de interés clave (Pavlovic *et al.*, 2014).

La Tabla 1 ofrece un resumen de los canales que usan las ONLs más frecuentemente para establecer relaciones e interactuar con sus grupos de interés más relevantes: donantes, voluntarios, beneficiarios y miembros.

Tabla 1. Canales más utilizados por las ONLs para interactuar con sus grupos de interés clave

Grupos de interés	Canales online	Canales offline
Donantes	Redes sociales (especialmente Facebook); página web; correo electrónico o <i>email</i>	Cara a cara; teléfono
Voluntarios	Buscadores de Internet (Google, Yahoo, Bing, etc.); redes, plataformas o consorcios de ONLs (POAS, Haces Falta, etc.); redes sociales; página web; correo electrónico o <i>email</i> ; boletines digitales o <i>newsletter</i>	Eventos; talleres; boletines; TV; radio
Beneficiarios	Páginas web	Eventos con causa; TV; radio; prensa escrita; cartelería
Miembros	Páginas web; redes sociales	Cara a cara; prensa escrita; eventos con causa; TV; radio

Fuente: elaboración propia

4. Principales retos en la implantación de estrategias omnicanal en el sector no lucrativo

Actualmente, la mayoría de ONLs combinan distintos canales —online y offline— para establecer contacto con sus *stakeholders* con el fin de llevar a cabo diferentes acciones como captar fondos o voluntarios, rendir cuentas, difundir campañas y resultados alcanzados, entre otras. Se encuentran, por tanto, en un estadio multi-canal de la gestión de relaciones con sus grupos de interés. La omnicanalidad ya es

una realidad en el sector retail, y probablemente sea una tendencia a medio plazo en el sector no lucrativo. De cualquier forma, lo que sí está claro es que, si el sector sigue esa tendencia, la implantación de estrategias omnicanal en las ONLs supondrá enfrentarse a algunos retos y dificultades.

Según un estudio sobre el presente y el futuro del tercer sector social en un entorno de crisis, llevado a cabo en el año 2013 por la consultora PricewaterhouseCoopers (PwC), Fundación La Caixa y el Instituto de Innovación Social de ESADE, el sector no lucrativo debe hacer frente a una necesaria transformación en diferentes dimensiones, así como superar un conjunto de retos a futuro, entre los que destacan los siguientes (PwC, 2013):

1. **Flexibilidad y rápida capacidad de adaptación a los cambios**, ya que, debido a la situación del sector no lucrativo tras la última crisis económica, las ONLs deberían contar con una estrategia ágil que les permita dar una respuesta rápida ante los posibles cambios que puedan surgir.
2. **Cambios en la estructura de financiación**, lo que implica una menor dependencia de la financiación pública y un incremento de la financiación privada y propia (es decir, fomentar las donaciones privadas, y la recaudación a través de la venta de bienes o servicios —*charity retailing* o venta minorista con fines de interés general—).
3. **Orientación hacia una mayor rendición de cuentas a los grupos de interés y medición de los resultados**, dando respuesta así a las exigencias de los financiadores y de la sociedad en general sobre la necesidad de una mayor transparencia y medición de impacto.
4. **Establecimiento de relaciones de colaboración con otras entidades, tanto del mismo sector como públicas o empresariales**, para lograr una mayor influencia, eficiencia e impacto del sector no lucrativo en la sociedad en general.
5. **Nuevas formas de relación con la sociedad civil**, debido al incremento de la demanda de servicios y de personas vulnerables a las que atender, unido a la reducción en la financiación pública; por ejemplo, fomentando sus contribuciones para afrontar el nuevo contexto, o promoviendo una participación más activa de los beneficiarios en sus proyectos.

La mayoría de los retos de carácter externo a los que acabamos de referirnos pueden ser afrontados por las ONLs de forma más eficiente y eficaz a través de la implantación de una estrategia omnicanal. Ahora bien, ello requiere identificar y resolver previamente algunos retos adicionales, de carácter interno, inherentes al propio con-

cepto de omnicanalidad. Al igual que en el sector minorista, las ONLs también tienen que hacer frente a una serie de condiciones o factores clave organizacionales para el éxito en la implantación de estrategias omnicanal, entre las que podemos destacar tres.

La primera de ellas consiste en implementar una **infraestructura tecnológica mejorada** en la organización. Esto incluye la creación de redes y avances de comunicación, como pueden ser los servicios basados en la ubicación para poder prestar ayuda y servicios a los beneficiarios desde el lugar en el que se encuentren; aplicaciones sofisticadas que permitan obtener información detallada y realizar distintas acciones a través de las mismas, gestión de una comunicación bidireccional a través de distintas redes sociales (Facebook, Twitter, Flickr, LinkedIn, Instagram, etc.), fomentando la captación y fidelización de donantes y voluntarios, y una participación activa por parte de la sociedad.

La segunda condición clave para el éxito de las estrategias omnicanal es una **gestión adecuada de las altas expectativas de los grupos de interés**. Es decir, los distintos grupos de interés (donantes, voluntarios, beneficiarios, etc.) demandan «lo mejor de ambos mundos —online y offline— en ambos mundos». Para satisfacerlas, las ONLs tienen que ofrecer la posibilidad de realizar cualquier acción a través de cualquier canal indistintamente, de tal forma que los *stakeholders* no perciban ninguna diferencia en sus relaciones con la organización dependiendo del canal que utilicen. Para ello, sería necesario analizar en profundidad a cada uno de los grupos de interés para conocer cuál es la combinación de canales concreta que demanda cada grupo, ya que no todos tienen por qué utilizar todos los canales. Esto es algo difícil de conseguir, pero una vez implementado, esto podría suponer una ventaja para la organización, pudiendo difundir campañas que lleguen a un mayor número de personas, obtener un número más elevado de donaciones recurrentes o contar con una mayor cifra de voluntarios comprometidos, al estar poniendo a disposición de los *stakeholders* varios canales para la realización de todas estas acciones.

Por último, también es necesaria una **buena disposición y esfuerzo por parte de la organización para fomentar un comportamiento omnicanal**. Para adoptar una estrategia omnicanal, las ONLs necesitan tener una serie de características que muchas de ellas todavía no tienen efectivamente adoptadas, incluida una cultura corporativa que contemple la completa integración de canales online y offline; el desarrollo de conceptos, herramientas y aplicaciones innovadoras y convincentes para la transición entre distintos canales; e incluso políticas que permitan la unificación de los ecosistemas online y offline como un sistema único de comunicación y de gestión de relaciones con sus grupos de interés más relevantes (PwC, 2015).

5. Conclusiones y futuras líneas de investigación

Factores coyunturales como la última crisis económica del 2008, y otros estructurales como los cambios socio-demográficos y la irrupción de las nuevas TICs redundan en un nuevo paradigma para el sector no lucrativo, en el que su forma de relacionarse con sus grupos de interés está cambiando. Este trabajo supone una primera aproximación al potencial que supone la utilización de estrategias omnicanal por las ONLs para la gestión de relaciones con grupos tan relevantes para su día a día y su sostenibilidad futura como pueden ser los donantes, voluntarios, beneficiarios o miembros.

La aplicación de estrategias omnicanal puede traducirse en ventajas para las ONLs y sus *stakeholders* clave, dando lugar a relaciones mucho más eficientes y mutuamente beneficiosas en el medio y largo plazo. Por un lado, las ONLs podrían obtener ventajas como captar más fondos recurrentes, reclutar un mayor número de voluntarios comprometidos, ser más transparentes y reportar sobre objetivos y resultados alcanzados —mejorando así su reputación—, alcanzar una mayor difusión de iniciativas y campañas, conseguir una implicación más proactiva por parte de la sociedad en general, e incluso mejorar en sus tareas de sensibilización y concienciación. Por otro lado, con la omniscanalidad los grupos de interés consiguen un amplio acceso a información y una mayor rendición de cuentas por parte de las ONLs, un incremento de las posibilidades de elegir adecuadamente qué acciones desean llevar a cabo —donar, colaborar, recibir una prestación de servicios— y a través de qué canal desean hacerlo, mayor comodidad, o la posibilidad de poder establecer y mantener un diálogo activo con las ONLs a través de distintos medios —online y offline—, mostrando opiniones y haciendo los comentarios que estimen oportunos; entre otras muchas ventajas.

Para optimizar todas las ventajas anteriormente descritas para ambas partes —ONL y *stakeholders*—, se ha detectado la necesidad de investigar en mayor profundidad qué canales están utilizando y desearían utilizar los distintos grupos de interés, así como qué contenidos e información demandan de las ONLs. De esta forma, las entidades no lucrativas se centrarían en proporcionar lo que quieren los distintos grupos de interés a través del canal que desean, suponiendo esto un incentivo para implementar una estrategia omnicanal que integre todos los canales gestionados por la ONL de forma coordinada.

Sin embargo, la implantación de estrategias omnicanal en el sector no lucrativo o tercer sector también implica enfrentarse a diversos retos de gestión, tanto externos como internos. En primer lugar, supone flexibilidad y rápida capacidad de adaptación a los cambios. En segundo lugar, cambios en la estructura de financia-

ción logrando una mayor independencia económica. En tercer lugar, adoptar una orientación hacia una mayor rendición de cuentas a los *stakeholders* y medición de los resultados, así como establecer relaciones de colaboración entre distintas entidades. En cuarto lugar, fomentar una participación ciudadana activa para afrontar nuevas situaciones y problemas. Y finalmente, a un nivel interno, las ONLs también deberán implementar una infraestructura tecnológica mejorada en la organización y tener buena disposición para fomentar un comportamiento omnicanal en la gestión de sus relaciones.

Además, cabe destacar que en el sector no lucrativo confluyen organizaciones muy heterogéneas, es decir, organizaciones muy diversas en cuanto a su tamaño, nivel de financiación, número de socios o miembros, misión, recursos disponibles, número de personas atendidas, etc., lo que supone que cada uno de los retos descritos anteriormente afectará a cada ONL de una forma diferente, y cada organización deberá emprender distintas estrategias y acciones para hacer frente a estos desafíos (PwC, 2013).

A lo largo de este trabajo se han identificado los canales más utilizados por las ONLs para interactuar con sus *stakeholders*, pero no podemos concluir si se ha implementado o no la omnicanalidad en el sector no lucrativo, debido a que la literatura académica e informes del sector no han abordado esta temática concreta hasta el momento, lo que supone una brecha de investigación interesante para abordar en futuras líneas de investigación.

Es necesario destacar que la implantación de estrategias omnicanal en el sector no lucrativo no implica la sustitución del uso de unos canales por otros, ni mucho menos el paso de los canales offline o tradicionales a los canales online. Antes bien, la omnicanalidad supone que las acciones llevadas a cabo por las organizaciones sean transversales a los canales, consiguiendo una completa integración de todos los canales, y que los grupos de interés interactúen a través de los mismos indistintamente. Acciones como donar, colaborar, solicitar algún servicio o ayuda, o participar como voluntario pueden ser iniciadas en un canal y continuadas en otro, dado que la información asociada al proceso y la ejecución de la acción es independiente del canal que se utilice en un momento dado.

Para que esto sea posible, la información generada a partir de las interacciones de los distintos *stakeholders* (donantes, voluntarios, beneficiarios, etc.) con los diferentes canales debe ser capturada y gestionada integralmente para que, una vez el contacto se haya realizado, la gestión de la interacción se lleve a cabo de forma independiente y transversal a cualquier canal (Deloitte, 2016). Para una implementación efectiva de la estrategia omnicanal, es fundamental la existencia de un objetivo (u objetivos) co-

mún (o comunes) a todos los canales, una gestión integral, compartir todos los datos y analizarlos conjuntamente, y conseguir una comunicación bidireccional real entre cada ONL y sus grupos de interés, sea cual sea el canal utilizado en cada momento.

Para finalizar, es necesario destacar que además de poner el foco en analizar la existencia de estrategias omnicanal en las ONLs, del presente trabajo se podrían derivar múltiples líneas de investigación futuras. Por ejemplo, se podría analizar la omniscanalidad como impulsora de muchos otros factores, como pueden ser la transparencia y la rendición de cuentas —esta última entendida como una opción estratégica para las ONLs— (Sanzo *et al.*, 2017), o la innovación, entre otras. Además, sería interesante estudiar las consecuencias o el impacto que puede tener la implementación de una estrategia omnicanal en los resultados alcanzados por las ONLs (incremento de donaciones recurrentes, incremento del número de voluntarios comprometidos o de socios estables, número de personas atendidas, nivel de satisfacción de los *stakeholders*, etc.).

BIBLIOGRAFÍA

- CAO, X., & JIA, L. (2017). The Effects of the Facial Expression of Beneficiaries in Charity Appeals and Psychological Involvement on Donation Intentions: Evidence from an Online Experiment. *Nonprofit Management and Leadership*, 27(4), 457-473.
- CRUZ ROJA ESPAÑOLA (2017). La vulnerabilidad social y la exclusión digital de las personas atendidas. Recuperado de <http://www.plataformatercersector.es/sites/default/files/20171219%20Bolet%20C3%ADn%2015%20Brecha%20digital%20Cruz%20Roja.pdf> (17/04/18).
- DELOITTE (2014). The omnichannel opportunity: unlocking the power of the connected consumer. Recuperado de <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uk/Documents/consumer-business/unlocking-the-power-of-the-connected-consumer.pdf> (18/04/18).
- DELOITTE (2016). En la búsqueda de la omniscanalidad. El cliente en el centro nuevamente. Recuperado de <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uy/Documents/technology/Articulo%20Omniscanalidad.pdf> (30/04/18).
- EIMHJELLEN, I. (2014). Internet Communication: Does It Strengthen Local Voluntary Organizations? *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 43(5), 890-909.
- EMRICH, E., & PIERDZIOCH, C. (2016). The Internet and the Commitment of Volunteers: Empirical Evidence for the Red Cross. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 45(5), 1-18.
- FREEMAN, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. 1984. Boston: Pitman.
- FUNDACIÓN LUIS VIVES (2012). *Anuario del Tercer Sector de Acción Social en España 2012*. Madrid: Fundación Luis Vives.
- HELMIG, B., SPRAUL, K., & TREMP, K. (2012). Replication Studies in Nonprofit Research: A Generalization and Extension of Findings Regarding the Media Publicity of Nonprofit Organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 41(3), 360-385.
- HUANG, S., & KU, H. (2016). Brand Image Management for Nonprofit Organizations: Exploring the Relationships Between Websites, Brand Images and Donations. *Journal of Electronic Commerce Research*, 17(1), 80-96.

- HUME, C., & HUME, M. (2015). The critical role of internal marketing in knowledge management in not-for-profit organisations. *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, 27(1), 23-47.
- INE (2017). España en cifras 2017. Recuperado de http://www.ine.es/prodyser/espa_cifras/2017/index.html#2 (17/04/18).
- LUCAS, E. (2017). Reinventing the rattling tin: How UK charities use Facebook in fundraising. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 22(2).
- LYES, A., PALAKSHAPPA, N., & BULMER, S. (2016). Cause-related events: fulfilling the objectives of social partnerships. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 21(4), 286-301.
- PAVLOVIC, J., LALIC, D., & DJURASKOVIC, D. (2014). Communication of Non-Governmental Organizations via Facebook Social Network. *Inzinerine Ekonomika-Engineering Economics*, 25(2), 186-193.
- PLATAFORMA DE ONG DE ACCIÓN SOCIAL (2015). El Tercer Sector de Acción Social en 2015: Impacto de la crisis. Recuperado de http://www.plataformaong.org/ciudadaniaactiva/tercersector/estudio_completo_el_TSAS_en_2015_impacto_de_la_crisis.pdf (28/04/18).
- PwC (2013). Estudio sobre el presente y futuro del Tercer Sector social en un entorno de crisis. Recuperado de <https://www.pwc.es/es/fundacion/assets/presente-futuro-3sector.pdf> (15/04/18).
- PwC (2015). The 2015 Global Omnichannel Retail Index: The future of shopping has arrived. Recuperado de <https://www.strategyand.pwc.com/media/file/2015-global-omnichannel-retail-index.pdf> (17/04/18).
- REY-GARCÍA, M., LIROLA-WALTON, E. & MATO-SANTISO, V. (2017). «La transformación digital de la distribución comercial: la tienda física, de caja brick and mortar a nodo omnicanal». En Trespalacios Gutiérrez, J. A.; Vázquez Casielles, R.; Estrada Alonso, E. y González Mieres, C. (eds.): *Marketing Insights: la respuesta del comercio a las tendencias de comportamiento social del consumidor*, pp. 297-320. Cátedra Fundación Ramón Areces de Distribución Comercial, Universidad de Oviedo.
- RYZHOV, I., HAN, B., & BRADIC, J. (2016). Cultivating Disaster Donors Using Data Analytics. *Management Science*, 62(3), 849-866.
- SANZO-PÉREZ, M. J., REY-GARCIA, M., & ÁLVAREZ-GONZÁLEZ, L. I. (2017). The drivers of voluntary transparency in nonprofits: Professionalization and partnerships with firms as determinants. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 28(4), 1595-1621.
- SISSON, D. C. (2017). Control mutuality, social media, and organization-public relationships: A study of local animal welfare organizations' donors. *Public Relations Review*, 43(1), 179-189.
- THOMAS, S. A., FENG, S., & KRISHNAN, T. V. (2015). To retain? To upgrade? The effects of direct mail on regular donation behavior. *International Journal of Research in Marketing*, 32(1), 48-63.
- VERHOEF, P. C., KANNAN, P. K., & INMAN, J. J. (2015). From multi-channel retailing to omni-channel retailing: introduction to the special issue on multi-channel retailing. *Journal of retailing*, vol.91, n.º 2, pp.174-181.
- WIGGILL, M. N. (2014). Donor relationship management practices in the South African non-profit sector. *Public Relations Review*, 40(2), 278-285.

Re-inventando la función de ventas en un entorno omnicanal

- ANDREA NICIEZA VALLE
- ANA SUÁREZ VÁZQUEZ
- JUAN A. TRESPALACIOS GUTIÉRREZ
Universidad de Oviedo

RESUMEN: La digitalización de la economía ha provocado un notable cambio en la forma en que se desarrolla el proceso de compra. Los fenómenos de *showrooming* y *webrooming* demandan una fusión sin fisuras de los canales de venta. Desde la perspectiva empresarial, se abre el reto de la gestión omnicanal. La dirección de ventas se debe redefinir para tomar en cuenta cuál ha de ser el papel de los vendedores en una situación en que el objetivo es que todos los canales se complementen para aumentar las ventas totales.

PALABRAS CLAVE: *omnicanal, webrooming, showrooming, dirección de ventas*

ABSTRACT: Digital economy has deeply changed shopping behaviour. Phenomenon such as showrooming and webrooming demand a seamless integration of distribution channels. From the companies' point of view, the most challenging decision is omnichannel management. Optimization of global sales among all distribution channels require a redefinition of sales force management. The role of shopping assistants in this new scenario must be changed.

KEYWORDS: *omni-channel retailing, webrooming, showrooming, sales force management*

1. Introducción

Uno de los desafíos más relevantes que comporta el fenómeno de la digitalización en el ámbito del *retail* es la necesidad de integrar los diferentes canales de contacto con el consumidor final (Leeflang et al, 2014). La gestión de canales de distribución no es algo nuevo. Desde siempre la dirección de canales ha supuesto la necesidad de coordinar diferentes formas de contacto con el cliente y asignar recursos a los distintos caminos a través de los que se podían distribuir los productos. El reto hoy en día se encuentra en que el grado de sintonía entre el servicio ofrecido a través de los diferentes canales ha de ser máximo. Se trata de pasar de la multicanalidad a la omnicanalidad.

La gestión multicanal se define como «el diseño, la implementación, la coordinación y la evaluación de canales para mejorar el valor de los clientes mediante una efectiva adquisición, retención y desarrollo de los mismos» (Neslin et al, 2006: 96). En un entorno multicanal los clientes no perciben interacción alguna entre los canales. Además, el detallista no persigue su integración (Beck et al, 2015). En este contexto, el objetivo es maximizar las ventas obtenidas en cada canal (Park et al, 2017).

En el escenario omnicanal se pretende «la gestión sinérgica de los numerosos canales disponibles y puntos de contacto con el cliente, de modo que se optimice la experiencia de éste en todos los canales y el rendimiento a través de ellos» (Verhoef et al, 2015: 176). Los canales se utilizan de forma indistinta durante el proceso de compra (Verhoef et al, 2007). Bajo este modelo omnicanal el objetivo es maximizar las ventas totales, con independencia del canal del que procedan. En la Figura 1 se puede ver las principales diferencias entre la gestión multicanal y omnicanal.

Figura 1. Diferencia entre gestión multicanal y gestión omnicanal

MULTICANAL	OMNICANAL
Mejora el valor de los clientes	Optimización de la experiencia de cliente
No hay interacción entre canales	Existe interacción entre canales
El minorista no integra los canales	Los canales se utilizan de forma indistinta
Maximizar ventas en cada canal	Maximizar ventas totales

El acento en las ventas totales, en lugar de en las ventas por canal, exige una redefinición de la función de ventas. En el modelo multicanal tradicional existía una relación directa entre esfuerzo de ventas y resultados. Se podía analizar el vínculo entre el papel de cada vendedor y los resultados de su esfuerzo. En el modelo omnicanal es posible que parte del esfuerzo del vendedor revierta en ventas a través de canales no directos y que parte del esfuerzo comercial a través de esos canales indirectos favorezca también al vendedor. La relación esfuerzo de ventas/resultados es mucho más difusa en el entorno omnicanal. Este hecho es relevante pues de esta relación dependen aspectos como la motivación de vendedores, la retribución o la asignación de recursos.

En este capítulo se abordan las consecuencias de la omnicanalidad sobre la función de ventas. Se describen el proceso por el cual parte del esfuerzo de ventas revierte en el canal *online* —*showrooming*— y parte del esfuerzo comercial *online* revierte en

la fuerza de ventas —*webrooming*—. Por último, se presentan las estrategias que están utilizando los vendedores para reforzar su utilidad como herramienta comercial en este entorno.

2. Del canal físico al canal *online*: *showrooming*

El *showrooming* se produce siempre que el consumidor recabe información en una tienda física acerca de un producto que, posteriormente, adquiere en una tienda *online* (Basak et al, 2017). Este comportamiento es consecuencia, entre otros, de los siguientes factores: calidad del producto, precio y valor del asesoramiento de venta.

La relación entre calidad o precio y probabilidad de *showrooming* es siempre directa. Así, cuando el consumidor percibe un aumento de la calidad del producto en el canal *online*, la probabilidad de llevar a cabo un comportamiento de *showrooming* es mayor (Gensler et al, 2017). En el mismo sentido, si el producto es más barato en el canal *online*, la probabilidad de hacer *showrooming* también es superior (Gensler et al, 2017). Además, la dispersión del precio y la calidad entre canales hace que aumente la probabilidad de encontrar un producto de una mayor calidad o de un mejor precio en el canal *online* (Kusov et al, 2010; Moorthy et al, 1997; Weitzman, 1979).

La relación entre valor del asesoramiento de venta y *showrooming* puede darse en varios sentidos. Un buen asesoramiento en el punto de venta puede aumentar la probabilidad de *showrooming*, ya que reduce el coste —en términos de tiempo y esfuerzo de búsqueda de información— que puede acompañar al uso del canal *online*. Sin embargo, también puede suceder que el valor atribuido al asesoramiento genere un vínculo con el punto de venta que incida positivamente en la voluntad de utilizarlo para adquirir el producto (Gensler et al, 2017).

El efecto bipolar del asesoramiento de venta en un entorno omnicanal pone de relieve su importancia. Bajo la óptica de optimizar el resultado en todos los canales, el vendedor tiene la llave para promover las ventas tanto en el canal *online* como en el propio punto de venta. Sin embargo, con los sistemas tradicionales de evaluación e incentivos, su principal motivación será aumentar las ventas en el canal físico, ya que eso revierte de forma directa en la evaluación de su rendimiento y, por tanto, en su retribución y seguridad en el trabajo.

3. Del canal *online* al canal físico: *webrooming*

El *webrooming* se produce siempre que el consumidor realice la búsqueda de información sobre los productos en el canal *online* y cierre la compra en el canal físico.

Este comportamiento puede estar motivado por el riesgo asociado a la compra en los distintos canales o por la información que proporcionan.

La compra en el canal *online* implica asumir diferentes tipos de riesgo (Bobbit et al, 2001; Lee, 2009; Chiu et al, 2011): riesgo financiero —derivado de un posible mal uso de los datos bancarios aportados por el cliente; —psicológico —asociado a compartir datos personales con un tercero—; de seguridad —vinculado con posibles comportamientos delictivos que se pueden producir en la Red— y de rendimiento —por la asimetría de información respecto a las características finales del producto—. El control de estos riesgos puede explicar que haya consumidores que decidan usar el canal *online* para buscar información y recurran al canal físico para cerrar la compra.

Pese a la cantidad de información que puede aportar el canal *online*, no es posible la interacción física con los productos. Además, nada garantiza que se pueda acceder a información sobre todos los aspectos que se precisan (Smith, 2006). Incluso, aun cuando toda la información relevante esté disponible, pueden existir dificultades para procesarla lo que desemboca en una situación de incertidumbre (Henry, 2005; Walsh et al, 2010). El recurso al canal físico puede ser entonces una alternativa para solventar el defecto o el exceso de información provista por el canal *online*.

En un entorno donde el *webrooming* es un comportamiento habitual, la relevancia del canal físico se ciñe al momento último del proceso de compra. Los consumidores acuden al canal con un nivel de conocimiento elevado acerca de la oferta disponible. Esta situación merma el control de los vendedores sobre el proceso de venta. Acostumbrados a dominar situaciones en las que la asimetría informativa les favorecía, su capacidad de influencia sobre la decisión de compra final se ve muy reducida, lo que repercute de manera negativa en su percepción de autoeficacia (Vanheems, 2013).

4. Redefinición de la función de los vendedores

Tanto el *showrooming* como el *webrooming* se pueden percibir como comportamientos que amenazan la función de ventas. Como se ha comentado, en el caso del *showrooming* la amenaza es consecuencia de que se ganan ventas en el canal *online*, en detrimento del canal físico. En el *webrooming* la amenaza está en la debilidad de la función de ventas consecuencia de que su papel se ciñe estrictamente al momento del cierre. Pierden fuerza los roles de informador e «influenciador» del vendedor. En este entorno, los vendedores vienen desarrollando una serie de estrategias para reforzar su posición. A continuación, se revisarán cuáles son estas estrategias y de qué forma redefinen la función de ventas.

4.1 Estrategias frente al *showrooming*

A fin de frenar el trasvase de ventas al canal *online*, los vendedores refuerzan su posición poniendo en práctica estrategias de venta cruzada, venta proactiva y venta adaptativa. La Figura 2 las principales características de estas estrategias.

Figura 2. Estrategias de respuesta al *showrooming*

VENTA CRUZADA	<ul style="list-style-type: none"> • Venta de artículos complementarios • Disminuye la habilidad de los consumidores para comparar precios • Mejora experiencia de cliente
VENTA PROACTIVA	<ul style="list-style-type: none"> • Afrontar: dejar atrás lo negativo del entorno • Ignorar: reducir sentimientos negativos de estrés o tensión • Incrementa la autoeficacia del vendedor
VENTA ADAPTATIVA	<ul style="list-style-type: none"> • Cambiar el discurso con el cliente • No interactiva: evalúa las necesidades de información del cliente • Interactiva: ajustar la estrategia de venta durante la interacción con el cliente

VENTA CRUZADA

Una primera estrategia que pueden llevar a cabo los vendedores para reducir las consecuencias del *showrooming* es la venta cruzada, es decir, la venta de artículos complementarios al producto principal (Kamakura, 2008). La venta cruzada aumenta la probabilidad de que los consumidores compren el producto principal en la tienda física porque disminuye su habilidad para crear comparaciones de precios (Turtle, 2012), ya que los vendedores pueden agrupar varios productos relacionados a un precio menor que si se vendieran de forma individual (Mulhern et al, 1991). Es difícil que los consumidores puedan conseguir estas agrupaciones de precios en el canal *online* y, si lo consiguen, tendrían que invertir mucho esfuerzo en forma de tiempo de búsqueda, con lo que acabarían valorando más la compra en tienda física (Rapp et al, 2015).

La venta cruzada puede ser vista como una forma de autorregulación (Porath et al, 2006) y puede posicionarse como un mecanismo para mejorar la experiencia de compra del cliente y atraer a los *showroomers* (Kalyanam et al, 2013).

VENTA PROACTIVA

Los vendedores están expuestos continuamente a situaciones de estrés y tensión (Strutton et al, 1994). Para hacer frente a estas situaciones pueden seguir dos enfoques: afrontar o ignorar. En este contexto, afrontar se refiere a «cambiar la realidad del entorno de una persona y dejar atrás los sentimientos negativos que provocan las situaciones de estrés» (Krohne, 2001: 15166). Es decir, este enfoque trata de solucio-

nar el origen del estrés. Por el contrario, ignorar se refiere a reducir los sentimientos negativos derivados del estrés o la tensión (Krohne, 2001).

Un enfoque de venta proactiva, que lleve al vendedor a afrontar el nuevo escenario en que desarrolla su labor de venta, ejerce un efecto positivo sobre su autoeficacia. Este incremento de la autoeficacia se ha relacionado con una disminución del trasvase de ventas al canal *online* (Rapp et al, 2015).

VENTA ADAPTATIVA

La venta adaptativa es la capacidad que tienen los vendedores para cambiar su discurso de ventas durante la interacción con el cliente (Spiro et al, 1990). Esta venta adaptativa es una herramienta exclusiva del canal físico, su aplicación en el canal *online* es mucho más limitada (Ahearne et al, 2010).

En un entorno omnicanal pueden distinguirse dos niveles de venta adaptativa (Yurova et al, 2017): la venta adaptativa no interactiva y la venta adaptativa interactiva.

La venta adaptativa no interactiva se refiere al intento que hacen los vendedores de evaluar las necesidades de información que tiene cada cliente omnicanal de forma individual (Yurova et al, 2017). Es decir, los vendedores que practican esta estrategia personalizan la información que requiere cada cliente omnicanal lo que incide positivamente en las ventas que se logran en la tienda física (Yurova et al, 2017). De esta manera, los vendedores que realizan venta adaptativa no interactiva son más efectivos que aquellos que presentan la misma información a todos los clientes (Yurova et al, 2017). La importancia de la venta adaptativa no interactiva se ha puesto especialmente de manifiesto en las compras funcionales, aquellas adquisiciones de artículos en las que priman la variedad, la calidad y los precios (Babin *et al.* 1994).

La venta adaptativa interactiva se refiere a la capacidad para ajustar el estilo de venta, la presentación y las soluciones sugeridas durante la interacción con el cliente (Yurova et al, 2017). Esta estrategia permite al vendedor disponer de información que oriente su esfuerzo de ventas, le ayuda a reforzar o corregir lo que el cliente pueda haber conocido del producto por fuentes personales o comerciales. La venta adaptativa interactiva es más importante para productos hedónicos, aquellos en los que prima la experiencia de compra (Babin et al, 1994). La interacción con el vendedor puede ser precisamente una vía para mejorar esa experiencia.

4.2. Estrategias frente al webrooming

La pérdida de capacidad de influencia del vendedor se puede compensar por medio de estrategias vinculadas con el cambio de rol o el uso de recursos *online* (ver Figura 3).

Figura 3. Estrategias de respuesta al webrooming

CAMBIO DE ROL	<ul style="list-style-type: none"> • Vendedor como <i>coach</i> o proveedor de buenas ideas • Reafirmar la decisión del cliente
RECURSOS ONLINE	<ul style="list-style-type: none"> • Enseñar el sitio <i>web</i> • Vendedores mejor preparados y más formados

CAMBIO DE ROL

Tal y como se ha comentado, el *webrooming* puede reducir la influencia que tienen los vendedores sobre el cliente, lo que puede acabar en una sensación de pérdida de poder y devaluación de la profesión de vendedor. Una posibilidad para disminuir este efecto es la redefinición del rol de vendedor. Los vendedores ya no deben dedicarse exclusivamente a identificar las necesidades del cliente y presentar los productos para satisfacerlas, sino que han de convertirse en re-aseguradores (Vanheems, 2013). En una situación en que el cliente acude a la tienda habiendo realizado por sí mismo las primeras etapas del proceso de compra, y con unas ideas claras de lo que desea, el vendedor debe contribuir a dar certeza a su decisión. El pago por esta mayor certidumbre será el cierre de la venta en el canal físico.

Bajo este enfoque, el vendedor debe convertirse en un *coach* o proveedor de buenas ideas para el cliente que refuercen el vínculo entre ambos (Vanheems, 2013).

RECURSOS ONLINE

El entorno *online* provee a los compradores de gran cantidad de información. Estos recursos les pueden llevar a desconfiar de los vendedores. Para paliar esta desconfianza, el vendedor puede enseñar directamente al comprador el sitio *web* de la empresa para convencerle de la veracidad de sus comentarios (Vanheems, 2013). El uso de este recurso demanda una gran preparación por parte del vendedor, debiendo dominar la información que se expone en las plataformas *online*, lo que exige esfuerzo y capacidad de adaptación.

5. Conclusiones

Una de las consecuencias más notables de la transformación digital es el trasvase de compras hacia el canal *online*. La aparición de nuevos canales y formatos es inherente al sector de la distribución. La novedad de la digitalización es que, desde la perspectiva de los consumidores, los canales *online* y *offline* son un continuo por el que atraviesan en los diferentes momentos en los que, a lo largo de su proceso de

compra, deciden contactar con la oferta de la empresa. Las compañías de *retail* están preparadas para absorber nuevas vías de servicio a los clientes, pero la necesidad de integrarlas sin fisuras con los canales ya existentes supone un nivel de esfuerzo adicional.

Hasta ahora el canal físico era un canal diferenciado, en el que se podía aislar la relación entre esfuerzo y resultados. Esta situación ya no es así. No es posible poner de forma nítida una única cara al responsable del cierre de una venta, se haya producido en el canal físico u *online*.

Desde la perspectiva de los vendedores, el *showrooming* supone un esfuerzo no recompensado, y el *webrooming* una disminución de su capacidad de influencia. En este capítulo se han presentado las estrategias que los vendedores están poniendo en práctica para frenar los efectos de ambos fenómenos. En el caso del *showrooming* —venta cruzada, venta proactiva y venta adaptativa— intentan retener la venta en el canal físico disminuyendo los incentivos al uso del canal *online*. En caso del *webrooming* —cambio de rol, uso de recursos *online*— el vendedor hace un sobreesfuerzo para resaltar su papel en la venta y reducir el valor del asesoramiento del canal *online*. Se aprecia que todas estas estrategias son posiciones de defensa frente a la amenaza percibida del canal *online*. Desde la dirección de ventas se deberían promover incentivos que favorezcan la búsqueda de la complementariedad de los canales de venta. Sólo de esta forma se podría utilizar la fuerza de ventas al servicio de la gestión omnicanal.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AHEARNE, M. Y RAPP, A. (2010): «The Role of Technology at the Interface between Salespeople and Consumers», *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 30 (2), pp. 111-120.
- BABIN, B.J., DARDEN, W.R. Y GRIFFIN, M. (1994): «Work and/or Fun: Measuring Hedonic and Utilitarian Shopping Value», *Journal of Consumer Research*, 20 (4), pp. 644-656.
- BASAK, S., BASU, P., AVITTATHUR, B. Y SIKDAR, S. (2017): «A Game Theoretic Analysis of Multichannel Retail in the Context of ‘Showrooming’», *Decision Support Systems*, 103, pp 34-45.
- BECK, N. Y RYGL, D. (2015): «Categorization of Multiple Channel Retailing in Multi-, Cross-, and Omni-Channel Retailing for Retailers and Retailing», *Journal of Retailing and Consumer Services*, 27, pp. 170-178
- BOBBIT, L.M. Y DABHOLKAR, P.A. (2001): «Integrating Attitudinal Theories to Understand and Predict Use of Technology-Based Self-Service», *International Journal of Service Industry Management*, 12 (5), pp. 423-450
- CHIU, H., HSIEH, Y., ROAN, J., TSENG, K. Y HSIEH, J. (2011): «The Challenge for Multichannel Services: Cross-channel Free-riding Behavior», *Electronic Commerce Research and Applications*, 10, pp. 268-277
- GENSLER, S., NESLIN, S. A. Y VERHOEF, P. C. (2017): «The Showrooming Phenomenon: It’s More than Just About Price», *Journal of Interactive Marketing*, 38, pp 29-43.

- HENRY, P. (2005): «In the Internet Empowering Consumers to Make Better Decisions, or Strengthening Marketers' Potential to Persuade? In Haugtvedt C.P., Machleit K.A, Yalch R.D. (eds). *Online Consumer Psychology. Understanding and Influencing Consumer Behaviour in the Virtual World*. Routledge: New York (USA), pp. 345-360.
- KALYANAM, K. Y TSAY, A. (2013): «Free Riding and Conflict in Hybrid Shopping Environments: Implications for Retailers, Manufacturers, and Regulators», *The Antitrust Bulletin*, 58 (1), pp. 19-68.
- KAMAKURA, W.A. (2008): «Cross-selling: Offering the Right Product to the Right Customer at the Right Time», *Journal of Relationship Marketing*, 6 (3-4), pp. 41-58
- KROHNE, H.W. (2001): «Stress and Coping Theories», *International Encyclopedia of the Social and Behavioral Sciences*, pp. 15163-15170.
- KUSOV, D. Y LIN, Y. (2010): «Information Provision in a Vertically Differentiated Competitive Marketplace», *Marketing Science*, 29 (1), pp. 122-138.
- LEEFLANG, P. S. H., Verhoef, P. C., Dahlström P. y Freundt, T. (2014): «Challenges and Solutions for Marketing in a Digital Era», *European Management Journal*, 2 (1), pp. 1-12
- MOORTHY, S., RATCHFORD, B. T. Y TALUKDAR, D. (1997): «Consumer Information Search Revisited: Theory and Empirical Analysis», *Journal of Consumer Research*, 23 (4), pp. 263-277.
- MORRIN, M. Y CHEBAT, J. C. (2005): «Person-Place Congruency the Interactive Effects of Shopper Style and Atmospherics on Consumer Expenditures», *Journal of Service Research*, 8 (2) 181-191.
- MULHERN, F.J. Y LEONE, R.P. (1991): «Implicit Price Bundling of Retail Products: A Multiproduct Approach to Maximizing Store Profitability», *Journal of Marketing*, 55 (4), pp. 63-76.
- NESLIN, S. A., GREWAL, D., LEGHORN, R., SHANKAR, V., TEERLING, M. L., THOMAS, J. S. Y VERHOEF, P. C. (2006): «Challenges and Opportunities in Multichannel Customer Management», *Journal of Service Research*, 9 (2), pp. 95-112.
- PARK, S. Y LEE, D. (2017): «An Empirical Study on Consumer Online Shopping Channel Choice Behavior in Omni-Channel Environment», *Telematics and Informatics*, 34, pp. 1398-1407.
- PORATH, C.L. Y BATEMAN, T.S. (2006): «Self-Regulation: From Goal Orientation to Job Performance», *Journal of Applied Psychology*, 91 (1), pp. 185-192.
- RAPP, A., BAKER, T.L., BACHRACH, D. G., OGILVIE, J. Y SKINNER, L. (2015): «Perceived Customer Showrooming Behavior and the Effect on Retail Salesperson Self-efficacy and Performance», *Journal of Retailing*, 91 (2), pp. 358-369.
- SMITH, S.P. (2006): «Online Vicarious-Experience: Using Technology to Help Consumers Evaluate Physical Products over the Internet», Unpublished Doctoral Thesis. The University of Melbourne
- SPIRO, R.L Y WEITZ, B.A. (1990): «Adaptive Selling: Conceptualization, Measurement and Nomological Validity», *Journal of Marketing Research*, 27 (1), pp. 61-69.
- STRUTTON, D. Y LUMPKIN, J.R. (1994): «Problem and Emotion-Focused Coping Dimensions and Sales Presentation Effectiveness», *Journal of the Academy of Marketing Science*, 22 (1), pp. 28-37.
- TURTLE, B. (2012): «Could Showrooming Actually be Good for Brick-and-Mortar Retailers? (<http://business.time.com/2012/09/12/could-showrooming-actually-be-good-for-brick-and-mortar-retailers/>)».
- VANHEEMS, R. (2013): «La Distribution à L'heure du Multi-Canal: Une Redéfinition du Rôle du Vendeur», *Décisions Marketing*, 69, pp. 43-59.
- VERHOEF, P. C., KANNAN, P. K. Y INMAN, J. (2015): «From Multi-Channel Retailing to Omni-Channel Retailing. Introduction to the Special Issue on Multi-Channel Retailing», *Journal of Retailing*, 91 (2), pp. 174-181.
- VERHOEF, P. C., NESLIN, S. A. Y VROOMEN, B. (2007): «Multichannel Customer

- Management: Understanding the Research-Shopper Phenomenon», *International Journal of Research in Marketing*, 24 (2), pp. 129-148.
- WALSH, G. Y MITHCELL V.W. (2010): «The Effect of Consumer Confusion Proneness on World of Mouth, Trust, and Customer Satisfaction», *European Journal of Marketing*, 44 (6), pp. 838-859
- WEITZMAN, M. L. (1979): «Optimal Search for the Best Alternative», *Econometrica*, 47 (3), pp. 255-262.
- YUROVA, Y., RIPPÉ, C.B., WEISFELD, S. SUSSA, F. Y ARNDT, A. (2017): «Not All Adaptive Selling to Omni-Consumers is Influential: The Moderating Effect of Product Type», *Journal of Retailing and Consumer Services*, 34, pp. 271-277.

Estrategias omnicanal en la industria *fast fashion*: valorando el grado de integración omnicanal de las grandes marcas de moda rápida

• ANA REGUEIRO OTERO

• MARTA REY GARCÍA

Universidad de A Coruña

RESUMEN: Los consumidores de moda esperan una experiencia consistentemente satisfactoria, única y personalizada con independencia del canal escogido para interactuar con sus marcas (offline y/o online). El objetivo de este trabajo es valorar el grado de integración omnicanal que ofrecen las grandes marcas de moda rápida desde la perspectiva del usuario. Para ello, se comparan las estrategias de canal de Zara, Mango y H&M, tanto en tienda física (destacando el empleo de nuevas tecnologías digitales), como online (web y app). Finalmente, se propone una herramienta para valorar en la práctica el grado de implantación de estrategias omnicanal y el desempeño alcanzado, que incluye la realización de pseudocompras.

PALABRAS CLAVE: *Omnicanalidad, multicanalidad, e-commerce, tienda física, moda rápida*

ABSTRACT: Fashion clients expect a consistently rewarding, unique and customized experience regardless of the channel used to interact with their brands (offline and/or online). The aim of this study is to assess the degree of omnichannel integration achieved by fast fashion brands from the perspective of consumers. To fulfill this objective, a comparison of the channel strategies of Zara, Mango and H&M is undertaken, both in brick and mortar stores (highlighting the new technologies which are integrated there) and online (webpage and app). Finally, a tool for assessing the degree of implementation of omnichannel strategies and their performance is proposed, that includes pseudopurchases.

KEY WORDS: *Omnichannel, multichannel, e-commerce, physical store, fast fashion*

1. Introducción

En los últimos años el auge del e-commerce y el desarrollo de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TICs) digitales ha otorgado a las empresas de distribución la posibilidad de hacer llegar sus productos y servicios al consumidor no solo a través del canal tradicional offline, sino también a través del canal online. La multicanalidad hace posible la venta en cualquier lugar y en cualquier momento, sin necesidad de depender de un establecimiento físico.

Por su parte, una oferta cada vez mayor de productos, el acceso casi ilimitado a la información y la facilidad de interacción entre los propios clientes han generado un nuevo tipo de consumidor más crítico y empoderado que busca experiencias de compra plenamente satisfactorias y homogéneas independientemente del canal empleado.

En esta nueva realidad, la visión y gestión separada de los distintos canales ha quedado obsoleta. La necesaria multicanalidad ha dejado de ser suficiente, dando paso a un nuevo paradigma: la omnicanalidad, definida como *la estrategia y gestión de canales que tiene como objetivo la integración y alineación de todos los canales disponibles, con el fin de brindar a los clientes una experiencia de usuario homogénea a través de los mismos* (Deloitte, 2016, p. 5).

El sector de la moda rápida o *fast fashion industry*, basado en el modelo de pronto moda o producción masiva de ropa actual a precios asequibles y en un tiempo muy reducido (Caro y Albéniz, 2014), es un referente de adaptación a esta nueva realidad. Los grandes retailers de moda rápida están integrando las nuevas TICs en sus modelos de negocio, tanto a través del desarrollo del comercio online como de la aplicación de innovaciones digitales en las tiendas físicas que permiten ofrecer una experiencia de compra consistente y cada vez más personalizada.

El objetivo de este capítulo consiste en analizar las estrategias de omnicanalidad llevadas a cabo por los principales retailers de moda rápida en España. Para ello, se presentará un estudio de caso múltiple sobre Zara, Mango y H&M, destacados operadores de moda rápida en nuestro país, comparando, desde el punto de vista del usuario, el grado de integración que sus canales online y offline ofrecen.

2. Panorámica de la multicanalidad en el sector de moda rápida

El desarrollo tecnológico y la aparición de dispositivos móviles en los últimos años han supuesto un gran cambio en la forma en la que las empresas de distribución interactúan con los consumidores, dando lugar a nuevos canales como el e-commerce,

e introduciendo significativos cambios en el principal punto de contacto tradicional, la tienda física.

Pese al auge del comercio electrónico en los últimos años, las tiendas físicas no tienen por qué llegar a desaparecer si se transforman digitalmente. Hoy por hoy los consumidores utilizan ambos canales aprovechando las ventajas que cada uno de ellos les ofrece, pudiendo combinar en un mismo proceso de compra varios canales de la forma que consideren adecuada a sus necesidades (Rey, Lirola y Mato, 2017).

Los consumidores perciben la compra como una única experiencia, y no como interacciones separadas en diferentes canales (Forbes Insights, 2016). Por ello los retailers han de garantizar que un proceso de compra iniciado en un canal pueda ser continuado en otro, de forma fácil y sin que se vea resentida la calidad percibida del servicio.

El canal online debe dejar de ser visto como un competidor para el canal tradicional y ambos se plantean como complementarios para lograr ser más competitivos. En este sentido, el uso de tecnología en tienda permite cerrar el círculo y ofrecer una experiencia de compra consistente independientemente del canal empleado (Forbes Insights, 2016).

El sector de la moda no ha sido ajeno a este fenómeno. Antes bien, las grandes cadenas de moda han sido pioneras en vender a través del canal online mediante el lanzamiento de páginas web, sites adaptadas para móvil y apps móviles.

En el caso de España, la moda ya constituye uno de los sectores más relevantes en el mercado digital. En este sentido, durante el ejercicio 2017 el Top 3 de adquisiciones realizadas a través de Internet lo configuraron los viajes (billetes, reservas de hotel, etc) y los productos y servicios de ocio (entradas, libros, etc.), ambos con un 72% de menciones, seguidos de las compras de moda con un 62% (Cetelem, 2017). Postulándose también como los que mayor intención de compra presentan para 2018 (Cetelem, 2017).

El peso del e-commerce sobre el total de ventas de moda en España fue del 4,8% en el tercer trimestre de 2017, continuando con una tendencia alcista en los últimos años (Molina, 2017-a). El 18% de las empresas de moda ven en el online el canal más importante para su crecimiento a medio y largo plazo (Vente-privee y Modaes, 2017), lo que hace que se tengan que enfrentar al reto que supone la omnicanalidad mucho antes que otros sectores. De hecho, un 85% las compañías españolas del negocio de la moda asegura que ya ha comenzado la adaptación de sus procesos a la omnicanalidad, aunque tan solo un 2% considera haber finalizado este proceso (Vente-privee y Modaes, 2017).

Por lo que respecta a la forma de comprar moda online, los usuarios prefieren realizar sus compras a través del ordenador (77,37%), aunque un porcentaje signifi-

ficativo se decanta por realizar sus compras a través del smartphone (9,08%) o de la tablet (6,84%) (Confianza Online & Showroomprive, 2017). No obstante, otros estudios dotan de una mayor importancia al uso del móvil, señalando que un 43% de las compras implica el uso de algún dispositivo móvil y el 16% de los compradores de moda utiliza el teléfono móvil en la tienda física (Riera, 2017).

En lo referente a la forma de obtención de la información antes de realizar la compra, se pone de manifiesto la importancia del proceso omnicanal, destacando que un 60% de los consumidores online acudieron a la tienda física a mirar modelos y un 47% de los compradores offline consultaron páginas webs/ apps de las marcas (PwC, 2016).

Asimismo, los retailers de moda rápida también han sabido incorporar las nuevas tecnologías en su tienda física para facilitar la integración entre canales y poder ofrecer una experiencia de compra más personalizada y homogénea independientemente del canal empleado. Empleo de tecnología RFID, probadores electrónicos, pago por móvil en tienda... son solo algunas de las novedades introducidas por los grandes retailers de moda en aras a ofrecer un servicio más completo.

3. La omnicanalidad en Zara, Mango y H&M

A continuación, se analizarán tres empresas de referencia en el mercado español de moda rápida: Zara, H&M y Mango. Profundizaremos en los servicios que ofrecen en cada uno de sus canales online y en qué medida y de qué forma han integrado las nuevas tecnologías en sus tiendas físicas para evolucionar desde la multicanalidad hacia la omnicanalidad.

La elección de estas empresas no ha sido casual. Se ha optado por analizar los dos líderes de la gran distribución mundial de moda, Inditex y H&M (Gestal, I.P.2017-a), centrándonos en las estrategias llevadas a cabo en el mercado español (en el caso de Inditex se estudiará su marca emblemática, Zara).

El modelo de tienda online es una realidad en Zara desde 2010. En cuanto a H&M, comienza a realizar venta online en 1998, siendo Suecia el primer mercado donde implantó esta plataforma. Sin embargo, no fue hasta 2014 cuando su tienda online comenzó a estar operativa en España (Pijuán, 2016). Compararemos estos dos gigantes de la moda con la empresa española Mango, pionera en el comercio electrónico en su sector. La empresa lanzó su primera página web corporativa en el año 1995 y, cinco años más tarde, en 2000, incorporó la venta online a través de la web.

Para el caso de estudio múltiple que presentamos a continuación, se ha combinado la revisión de literatura especializada con trabajo de campo (visitas a webs, apps móviles y tiendas físicas). Este último fue realizado entre el 3 de abril y el 2 de

Tabla 1. Comparativa sintética del modelo de negocio Zara, Mango, H&M

	ZARA	MANGO	H&M
SEDE CENTRAL	ARTEIXO (A CORUÑA)	PALAU-SOLITÀ I PLEGAMANS (BARCELONA)	ESTOCOLMO (SUECIA)
PÚBLICO	MUJER, HOMBRE, NIÑO	MUJER, HOMBRE, NIÑO	MUJER, HOMBRE, NIÑO y HOME
PRODUCTO	CALIDAD MEDIA- ALTA DISEÑO PROPIO PRODUCCIÓN MIXTA	CALIDAD MEDIA-ALTA DISEÑO PROPIO PRODUCCIÓN AJENA	CALIDAD MEDIA-BAJA DISEÑO PROPIO PRODUCCIÓN AJENA
GRADO DE INTEGRACIÓN PUBLICIDAD	ELEVADO BAJA INVERSIÓN INTERNET Y RRSS LOCALIZACIÓN ESTRATÉGICA DE LAS TIENDAS	BAJO ALTA INVERSIÓN INTERNET, RRSS, TV, REVISTAS, MARQUESINAS... EMPLEO DE PERSONAJES Y MODELOS CONOCIDOS EN SUS CAMPAÑAS	BAJO ALTA INVERSIÓN INTERNET, RRSS, TV, REVISTAS, MARQUESINAS... EMPLEO DE PERSONAJES Y MODELOS CONOCIDOS EN SUS CAMPAÑAS COLECCIONES CÁPSULA DE GRANDES DISEÑADORES
TIENDAS	2213 TIENDAS EN 93 MERCADOS (2017) EXCELENTE UBICACIÓN ESPAÑA: TIENDAS PROPIAS	2730 TIENDAS EN 109 MERCADOS (2015) EXCELENTE UBICACIÓN ESPAÑA: TIENDAS PROPIAS Y FRANQUICIAS	3962 TIENDAS EN 64 MERCADOS (2017) EXCELENTE UBICACIÓN ESPAÑA: TIENDAS PROPIAS Y FRANQUICIAS
CANAL ONLINE	43 MERCADOS ONLINE (2017)	83 MERCADOS ONLINE (2017)	35 MERCADOS ONLINE (2017)

Fuente: elaboración propia a partir de Martínez (2008), Inditex (2015), Inditex (2017), (Martín, 2017-b), Mango (2015), Mango (n.d-a), Modaes (2017), H&M (2016), Rocabert (2017).

mayo de 2018. En cuanto a las tiendas físicas visitadas, se seleccionaron tiendas representativas de las marcas de tamaño y ubicación comparables (centros comerciales principales y calles céntricas y transitadas en la provincia de A Coruña) con un criterio de conveniencia, esto es, de proximidad geográfica (C.C. Marineda City (A Coruña); C. C Dolce Vita (Narón); C/Real (A Coruña); C/ Ramón y Cajal (A Coruña)).

3.1. Caso de estudio: Zara

3.1.1. NUEVAS TECNOLOGÍAS EN TIENDA FÍSICA

Zara ha incorporado en el año 2013 un nuevo sistema de trazabilidad de producto, el sistema RFID (Radio Frequency IDentification), consistente en un chip codificado digitalmente con información de cada producto que se incorpora en las alarmas antirrobo colocadas en la ropa. Mientras que otras firmas lo ubican en pegatinas adheridas a la ropa o en las etiquetas, Zara puede reutilizar las alarmas volviendo a codificar de nuevo el chip después de la venta, permitiéndole repetir el proceso en otra prenda y así ahorrar costes.

Este chip incluye desde aspectos de la prenda como el color, la talla o el modelo en un código exclusivo para cada prenda, que permite tenerla identificada y localizada en todo momento. Gracias a esta tecnología, la empresa puede conocer a tiempo real todos los artículos que entran y salen del almacén, así como de sus instalaciones, tiendas o camiones reduciendo al mínimo el tiempo dedicado a hacer inventario de los productos (Inditex, 2014).

En el momento en que la ropa llega a tienda y es descargada, los empleados pueden registrar al instante todos los productos sin necesidad de desembalar la mercancía agilizando enormemente la trasmisión de información. Por su parte, en el momento de compra del producto el cajero retira la alarma de la prenda almacenándose la información de la venta en el ordenador correspondiente. También permite conocer dónde se ha fabricado la prenda, cuándo llega a la tienda o cuándo se vende y los detalles de dicha venta. Además, el RFID pone a disposición de los equipos comerciales información completamente actualizada de las ventas de la empresa, lo que contribuye a la rápida toma de decisiones en diseño (García, 2016).

Por otra parte, permite ofrecer al consumidor una mejora sustancial en su experiencia de compra, ya que los empleados pueden consultar de forma instantánea, a través de una PDA en cualquier lugar de la tienda, si la prenda y la talla que desea el cliente se encuentra en el almacén, en otra de las tiendas o disponible para su venta online, en cuyo caso la compra podrá ser tramitada directamente desde la tienda pudiendo elegir el lugar de envío.

Otra de las innovaciones tecnológicas más relevantes es el uso de pantallas táctiles instaladas en cada uno de los probadores, conocidos como «probadores inteligentes». Este sistema permite escanear automáticamente las prendas con las que el cliente accede al interior del probador apareciendo de forma inmediata en la tableta del vestidor. A través de su pantalla, el cliente puede indicar si quiere cambiar el color, la talla o pedir otro artículo nuevo sin tener que salir de nuevo al establecimiento, pues dicha petición es recibida por un dependiente que es el encargado de llevarla a cabo. Asimismo, el sistema propone artículos complementarios y sustitutivos que se pueden solicitar a los dependientes a través de la pantalla (Juste, 2016).

Para hacer posible la transmisión de datos, los establecimientos integran en sus circuitos de iluminación 20.000 antenas wifi para garantizar la cobertura a través de una infraestructura diseñada por y para la compañía textil y controlada desde la central de Arteixo (García, 2016).

Además, es habitual la instalación de pantallas digitales en los establecimientos, en las que se proyectan imágenes de la colección, situadas cerca de las escaleras mecánicas o en la zona de caja para así captar la atención de los clientes.

3.1.2. PÁGINA WEB

Zara otorga a los clientes la opción de registrarse como usuarios, tanto a través de su app como a través de la web, pudiendo gestionar los pedidos y devoluciones online, descargar las facturas de compra en formato pdf y almacenar direcciones, datos de pago, datos de contacto... para agilizar futuras compras.

Además de las distintas prendas disponibles para la compra online, agrupadas en colecciones y respetando siempre una estética minimalista, se prestan otros servicios como un localizador de tiendas, que permite conocer las tiendas más cercanas a una determinada posición, y la suscripción a una newsletter para recibir en el correo electrónico las principales novedades de las tendencias en las que el usuario manifieste interés (Mujer, Hombre o Niño).

Consciente de la preocupación de los clientes por acertar con su talla a la hora de realizar compras online, en marzo de 2017 la compañía lanzó en su página web un simulador que permite al usuario conocer cuál es la talla que más le favorece (vid. Figura 1). Para ello, al seleccionar una prenda, el usuario puede clicar en la opción «Cuál es mi talla» e introducir su peso, altura, preferencia a la hora de llevar la ropa (más ajustada o más suelta) y otra información complementaria como talla de sujetador o forma de abdomen. A partir de estos datos, el simulador determina cual es la talla más adecuada para el cliente y facilita una estadística sobre el porcentaje de usuarios con las mismas características que, llevando a cabo la elección recomendada, no devolvieron la prenda por motivos de talla.

Figura 1. Captura simulador ZARA (2017)



Fuente: Página web de Zara (2017)

Asimismo, la página web ofrece sugerencias para completar el look con otros artículos, si bien esta opción no está disponible para todos los productos. Además, la web se encuentra vinculada a las redes sociales en las que la empresa tiene perfil —Facebook, Instagram, Twitter y Pinterest— de forma que los usuarios pueden compartir sus prendas favoritas en estas redes de forma rápida y sencilla.

Zara también cuenta con una guía de compra en la web donde se describen los pasos a seguir y se resuelven dudas sobre condiciones de pago, envíos y devoluciones; entre otras. Una vez seleccionada la prenda de interés se añade el artículo a la cesta y se puede proceder a la compra con o sin registro. A continuación, se debe elegir una forma de pago y un modo de envío entre las opciones ofrecidas por la empresa.

Además, como iniciativa de la campaña de moda sostenible «*Join life*», Zara otorga la posibilidad de que al realizar un pedido online se solicite la recogida de ropa usada, de forma que, cuando el mensajero entregue el pedido, se llevará la caja preparada por el cliente con las prendas donadas encargándose de hacérselo llegar a Cáritas (Zara, n.d.-b).

Si se ha seleccionado entrega en domicilio, se enviará un email de confirmación de pedido, otro comunicando la salida del pedido del centro de distribución y un nuevo correo con un número de seguimiento (con un link a la web de la empresa de mensajería), conteniendo estos dos últimos correos el ticket electrónico de compra. Por último, el transportista se pondrá en contacto con el cliente mediante SMS para informar de la entrega.

En caso de haber seleccionado la entrega en tienda, se enviará un email al cliente de confirmación de pedido y otro informando de la salida del centro o de distribución o, en caso de que el producto se encuentre en tienda, un correo informando de la entrega inmediata en la misma. En ambos casos se comunicará la disponibilidad de la mercancía a través de un SMS y un correo electrónico con el ticket adjunto en el mismo, disponiendo de 15 días desde la recepción del mismo para proceder a recogerlo (Zara, n.d.-a).

Además, la página web de Zara permite observar el estado del pedido en tiempo real, accediendo al apartado de «Pedidos realizados» en la cuenta. En caso de no estar registrado, esta opción también está disponible pulsando en el enlace de «Información de pedido» en el correo de confirmación. En cualquier momento del proceso de venta Zara permite la cancelación del pedido.

En cuanto a la sección de contacto, Zara pone a disposición de sus clientes diversas vías alternativas: teléfono, correo electrónico, chat (vid. Figura 2) y redes sociales (Zara, n.d.-c). De especial interés resulta el servicio de chat, en el cual se pone al cliente en contacto, de forma automática, con personal de la empresa. Sin embargo,

es necesario señalar que está especializado en dudas referentes al canal online, no resolviendo problemas relativos a la tienda física; lo que constituye un aspecto de mejora necesario para lograr la omnicanalidad.

Figura 2. Captura de pantalla conversación chat ZARA (2017)



Fuente: Página web de Zara (2017)

3.1.3. APP MÓVIL

La app de Zara cuenta con una estética idéntica a la página web y la oferta y disposición de las prendas en ambos soportes es exactamente igual. Sin embargo, en esta plataforma no está disponible el simulador de tallas al que se hizo referencia anteriormente.

En cuanto a los principales servicios que ofrece, destaca la compra online, con o sin registro, el localizador de tiendas, la posibilidad de comprobar la disponibilidad de una prenda en cualquier tienda física y de escanear la etiqueta de los productos para acceder a la información de los mismos. Además, al igual que en el caso de la versión web, se puede comprobar el estado de los pedidos online, gestionar su devolución y proceder a su cancelación. Por lo que respecta a las posibilidades de contacto con la empresa están limitadas a un número de teléfono y un email, no estando habilitada la posibilidad de iniciar un chat como se reflejó con anterioridad para la versión web.

Desde septiembre del año 2016, Inditex ha implantado el pago por móvil en las apps de las marcas del grupo, así como en la nueva aplicación del grupo Inwallet que permite realizar el pago a través del móvil en las tiendas de todas las marcas (Juste, 2016). Para ello, es necesario asociar la app del grupo correspondiente a una tarjeta de crédito. A partir de ese momento se genera automáticamente un Código

QR que puede ser escaneado por los dependientes en caja, procediendo al pago automático, lo cual permite ahorrar tiempo.

Por otra parte, Zara ha apostado por la obtención digital del tradicional ticket de compra con el que se pueden realizar las transacciones habituales que se venían realizando con la versión en papel. Para ello, en el momento de pagar el dependiente puede escanear el código QR asociado a la tarjeta para pagar en la app, apareciendo el ticket electrónico en la app. En caso de que se prefiera pagar con efectivo o tarjeta, se puede pedir el ticket electrónico al cajero. En este caso el dependiente escaneará el código QR que aparece en la pantalla del smartphone al seleccionar «obtener ticket electrónico». De esta forma, se generará automáticamente y podrá ser consultado dentro de la opción «Mis compras». Asimismo, también posibilita el escaneo del código QR del ticket tradicional pudiendo obtener una versión digital del mismo y almacenarlo en la app.

3.2. *Mango*

3.2.1. NUEVAS TECNOLOGÍAS EN TIENDA FÍSICA

Mango ha lanzado iniciativas tendentes a lograr una mayor integración de las nuevas tecnologías digitales en los establecimientos de venta.

En este sentido, permite la compra a través de Ipad en el establecimiento, en caso de que la prenda demandada por el cliente no se encuentre disponible en esa tienda. Gracias a esta iniciativa el dependiente podrá gestionar en ese mismo instante la compra online de la prenda. En caso de querer realizar una devolución posterior, se dispondrá de 30 días desde la fecha de compra. Se puede optar por llevar a cabo una devolución gratuita en la tienda o realizar una devolución en Correos. Para proceder a realizar el reembolso, será necesario facilitar los datos bancarios, bien a través de la sección «Actualizar datos bancarios» en la sección «Mi cuenta» en la web de MANGO o en la app móvil o, en caso de no estar registrado, a través de la sección de «Pedidos», introduciendo email y número de pedido (Mango, n.d-c).

Además, a finales de 2016 comenzó a introducir la posibilidad de realizar el pago por móvil en algunas de sus tiendas de referencia. De esta forma, los dependientes pueden cobrar al cliente desde cualquier punto de la tienda gracias a un dispositivo móvil que integra un TPV y un iPod (Modaes, 2016).

Otra innovación introducida ha sido el ticket digital, que ofrece al cliente la posibilidad de recibir por e-mail el ticket de la compra que haya realizado en tienda, pudiendo utilizarlo para realizar cualquier eventual gestión posterior (cambio, devolución, etc.) (Mango, 2017).

Asimismo, también ha comenzado a introducir el probador digital, consistente en una pantalla táctil instalada en el interior de los probadores en la que se puede

escanear el código de barras de los productos. Esto otorga al cliente la posibilidad de consultar información acerca de la prenda (tallas, colores...) y realizar peticiones de prendas al personal de la tienda sin necesidad de salir del probador (Mango, 2017).

Por otro lado, otras iniciativas tienen como fin ofrecer experiencias de compra únicas y personalizables tales como permitir a los clientes escoger qué música suena en el establecimiento a través de la aplicación Shazam In-Store. Los clientes tienen la oportunidad de acceder a las playlists de Mango y poder elegir las canciones que deseen que suenen mientras realizan sus compras. En esta aplicación también se incluye información sobre las colecciones y promociones especiales de la marca. A principios de 2017, esta opción estaba disponible en 20 establecimientos de la cadena (Modaes, 2017).

Además, ha implantado tecnología RFID en sus productos de forma que pueden conocer la posición de los mismos permitiendo localizar el stock en la propia tienda y gestionar de una forma más eficiente los pedidos y el inventario (Gestal, 2017-b).

3.2.2. PÁGINA WEB

La web de Mango otorga al cliente la posibilidad de registrarse como usuario permitiendo el almacenamiento de datos personales, direcciones de envío, datos bancarios... para agilizar la compra en esta plataforma.

En cuanto al diseño de la misma, es de carácter sobrio y las prendas se organizan en colecciones/ tipos de prenda y búsqueda por acontecimientos destacados, disponiendo de filtros para facilitar al usuario la búsqueda. Además, al clicar sobre cada una de las prendas la página automáticamente muestra información sobre la escogida y genera sugerencias para completar el look, pudiendo proceder a su compra sin necesidad de estar registrado.

También dispone de un localizador de tiendas y otorga la posibilidad de conocer la disponibilidad de los artículos seleccionados en cada una de ellas. Asimismo, dispone de una «*wishlist*» que permite añadir los artículos deseados por el cliente a una cesta virtual para ser consultados con posterioridad desde cualquiera de las plataformas virtuales de Mango.

En el momento de realizar la compra se puede realizar el pedido seleccionando lugar de recogida (dirección postal o tienda física) y el método de pago deseado.

En caso de seleccionar la opción de envío a domicilio, Mango enviará un email de confirmación de pedido, otro cuando el mismo esté en camino (en el cual se adjunta un enlace para comprobar el estado de pedido) y, a través de la empresa de mensajería, se recibirá un correo y un SMS informando de la fecha de entrega. Si se ha seleccionado la opción de envío a tienda, se recibirá un email confirmando el

pedido, otro cuando el mismo esté en camino y otro cuando se encuentre en tienda, disponiendo de un plazo de 15 días para recogerlo.

Además, a través de la web se puede consultar el estado de los pedidos realizados. En caso de ser usuario a través de Mi cuenta > Mis pedidos. En caso contrario, se puede acceder directamente a la sección de «Pedidos» introduciendo email y número de pedido. Una vez realizado el pedido la empresa no contempla la cancelación del mismo.

Consciente del enorme potencial de difusión de sus productos a través de las redes sociales, la empresa también presenta enlaces directos a las redes sociales donde tiene perfil (Facebook, Instagram, Twitter y Pinterest entre otras). Además, ofrece la posibilidad de suscribirse a una newsletters con sus últimas novedades pudiendo seleccionar la colección de interés y la forma de envío de la información (e-mail, sms o correo postal).

Por otra parte, figura un número de atención al cliente y se da la posibilidad de enviar un email, fax o carta para plantear dudas, sugerencias o reclamaciones. Es más, Mango incluso ofrece la posibilidad de realizar las compras a través del propio teléfono de atención al cliente (Mango, n.d-b).

3.2.3. APP MÓVIL

La aplicación móvil de la empresa catalana cobra cada vez mayor relevancia ya que un 64% de las compras online de la cadena se efectúan a través del smartphone, según afirmó la empresa a principios de 2017 (Modaes, 2017).

La app cuenta con el mismo diseño, secciones y filtros de búsqueda que la versión web. En cuanto a los servicios brindados, también son similares, pudiendo proceder a la compra online con o sin registro, suscribirse a la newsletter, localizar las tiendas más cercanas y comprobar la disponibilidad de las prendas en las mismas. Como novedad introducida en abril de 2017, también se puede consultar el estado de los pedidos online a través de la app, así como gestionar la devolución de los mismos de forma idéntica a la realizada en la web, siendo este último un importante avance para lograr la omnicanalidad. Con este mismo fin se permite el escaneo del código de barras de los artículos en tienda pudiendo acceder a la información de los mismos en la app y proceder a su compra online o almacenamiento en la *wishlist*.

3.3 H&M

3.3.1. NUEVAS TECNOLOGÍAS EN TIENDA FÍSICA

H&M ha incorporado la tecnología Net Promoter Score en algunas de sus tiendas. Este sistema permite al cliente expresar su opinión sobre el establecimiento y la

compañía a través de tablets o estructuras con botones de satisfacción presentes en la tienda (Ventura, 2017). Por ejemplo, en la tienda H&M del Centro Comercial Marineda City, en mayo de 2017, se preguntaba sobre la intención de recomendar la tienda, las posibles mejoras que se podrían introducir o la experiencia en caja (H&M C.C. Marineda City, A Coruña; visita personal; 2 de mayo de 2017).

Asimismo, y al igual que sus principales competidores del retail moda, está llevando a cabo iniciativas relacionadas con el uso de RFID (Molina, 2017-b).

3.3.2. PÁGINA WEB

En la parte superior de la página de H&M se sitúa el menú de navegación desde donde se puede acceder a las categorías de compra principales. Destaca el acceso directo a una sección específica de «Promoción» donde se añan todas las ofertas ofrecidas por la marca. Asimismo, cuenta con una sección llamada «Magazine», espacio de publicación periódica donde se publican artículos sobre las novedades de la colección, entrevistas a modelos y expertos de la moda, consejos de belleza....

Finalmente, en el menú principal se puede acceder a #HMGallery, donde H&M publica una selección de los mejores looks compartidos a través de Instagram con ropa de la marca en los que los usuarios han etiquetado a la firma. Esto es posible gracias a la colaboración del retailer con la empresa Olapic, especializada en creación de contenido para páginas web de empresas a través de una combinación de algoritmos y moderación humana mediante la que se determina qué contenido tendrá una mejor acogida a través del canal e-commerce.

Pero no es solo en Instagram donde la empresa cuenta con un perfil propio, sino que también está presente en Facebook, Twitter, Youtube, Google + y Pinterest. Redes sociales a las cuales se puede acceder a través de sendos enlaces desde la propia página web. Además, cuenta con su propia newsletter a la que el usuario se puede suscribir seleccionando sus intereses (Mujer/Hombre/Niño), para recibir en su correo las últimas novedades de las campañas de H&M, además de ofertas exclusivas y consejos de moda.

La navegación a través del catálogo es fácil e intuitiva, contando con numerosos filtros de búsqueda como color, talla y concepto que facilitan la experiencia de compra. Asimismo, automáticamente se sugieren otros productos para combinar y se da acceso a otros productos similares a través de una sección llamada «Otros también compraron».

Hay que señalar que la web destaca ofertas que, si bien coinciden con las ofrecidas a través de la app móvil, son diferentes de las brindadas en el canal físico. Además, ofrece la posibilidad de que en el momento de realizar la compra se introduzca

un código para obtener descuentos especiales gracias a distintas campañas lanzadas por la marca.

Para llevar a cabo la compra H&M requiere el previo registro como usuario. Una vez realizado este trámite se puede seleccionar la dirección de entrega y el método de pago. No se permite el envío a una tienda del grupo, sino que las entregas han de ser enviadas a una dirección postal en España y están sujetas a un gasto de envío que varía en función del tipo de entrega elegido. Una vez realizado el pedido se recibirá un email de confirmación y otro cuando el pedido se encuentre en camino, con el cual se adjunta el recibo en formato pdf. El plazo de entrega estándar es de entre 2-4 días laborables desde la confirmación del pedido y se puede realizar un seguimiento del mismo a través de mi H&M o mediante el enlace contenido en el email que indica que el pedido se encuentra en camino.

Para contactar con el servicio de atención al cliente la empresa pone a disposición de los usuarios un número de teléfono, así como un correo electrónico y enlaces a sus redes sociales donde los usuarios pueden dejar consultas o sugerencias (H&M, n.d.-a).

Como novedad introducida en mayo de 2017, H&M ha lanzado «H&M club» mediante el cual los usuarios podrán registrarse, accediendo tanto a través de la web como de la app, y pudiendo acumular puntos por cada euro de compra realizado tanto en tienda física como online. Los puntos se pueden canjear por descuentos, ofertas personalizadas, invitaciones a eventos, etc (H&M, n.d.-b).

3.3.3. APP MÓVIL

En cuanto a la app de H&M, esta cuenta con una estética similar a la de su versión web, coincidiendo las categorías principales de búsqueda con su versión web. A través de esta aplicación se puede consultar el catálogo, el magazine de H&M y localizar tiendas por listado o a través del GPS del móvil. Además, permite la opción de añadir prendas como favoritas, compartirlas en redes sociales y suscribirse a la Newsletter de la firma. Asimismo, iniciando sesión como usuario se puede consultar el estado de los pedidos realizados y gestionar la información del perfil: datos personales, datos de pago... Como principal apuesta por la omnicanalidad, H&M ha incorporado la función Scan and Buy, con la cual a través de la app el usuario puede escanear el código de barras de cualquier producto y, en caso de que el artículo esté disponible para comprarlo online, la app le redigirá a la página de detalles de producto donde se puede proceder a su compra. Además, permite activar la opción de recibir notificaciones push, servicio mediante el cual el cliente podrá recibir alertas instantáneas de ofertas y eventos en tiendas H&M de su alrededor.

Tabla 2. Síntesis formas de pago y devolución Zara, Mango y H&M

	ZARA	MANGO	H&M
FORMA DE PAGO	Tarjeta crédito o débito, Paypal, Affinity Card, Aplee pay, tarjeta regalo o tarjeta abono.	Tarjeta de crédito o débito, Paypal o Mango Card.	Tarjeta de crédito o débito, Paypal o tarjeta regalo.
ENVÍO	<p>1) Estándar: Entrega en dirección indicada por el usuario. · Plazo: 2-3 días. · Coste: 3,95€ (pedidos <30€) o gratuito (>30€).</p> <p>2) A tienda: Entrega en tienda seleccionada. · Plazo: 2-3 días. · Coste: gratuito.</p> <p>3) Express: Entrega a domicilio. · Plazo: 24-48 horas. · Coste: 5,95€.</p>	<p>1) Estándar: Entrega en dirección indicada por el usuario. · Plazo: 1-4 días. · Coste: 2,95€ (pedidos <30€) o gratuito (>30€).</p> <p>2) A tienda: Entrega en tienda seleccionada. · Plazo: 2-5 días. · Coste: gratuito.</p> <p>3) Express: Entrega a domicilio. · Plazo: 48 horas. Coste: 5,95€.</p> <p>4) Urgente: Entrega a domicilio. · Plazo: 24 horas. · Coste: 7,95€.</p>	<p>1) A domicilio: Entrega en dirección indicada por el usuario. · Plazo: 2-4 días. · Coste: 3,99€.</p> <p>2) Punto Pack: Entregas en puntos de recogida propuestos por la empresa. · Plazo: 2-4 días. · Coste: 2,99€.</p> <p>3) Entrega al día siguiente: en dirección indicada por el usuario. · Coste: 7,99€.</p>
DEVOLUCIÓN (plazo de 30 días)	<p>1) Tienda física. Coste: Gratuito.</p> <p>2) Recogida a domicilio. · Plazo: 24-48 horas. · Coste: gratuito</p> <p>3) Punto de entrega de correos. · Coste: a determinar por Correos.</p>	<p>1) Tienda física. · Coste: Gratuito.</p> <p>2) Recogida a domicilio: · Plazo variable según transportista. · Coste: Gratuito.</p> <p>3) Devolución por correo certificado: a través de Correos. · Coste a determinar por correos.</p>	<p>1) Tienda física. Coste: Gratuito.</p> <p>2) Recogida a domicilio. · Plazo: variable según transportista. · Coste: 1,95€.</p> <p>3) Devolución por correo postal: entregando el paquete en cualquier Punto Pack. · Coste: 1,95€.</p>
DEVOLUCIÓN IMPORTE	Mismo método de pago utilizado en la compra en un plazo de 10-14 días laborables	Mismo método de pago utilizado en la compra en un plazo de 3-12 días laborables	Mismo método de pago utilizado en la compra en un plazo <14 días laborables

Fuente: elaboración propia a partir de Zara, n.d-a, H&M, n.d.-c, Mango, n.d-d, Mango, n.d-c, H&M, n.d.-d

A continuación, en la tabla 2,¹ se sintetizan las formas de pago y devolución de los tres operadores, y en la tabla 3, se resumen sus principales ofertas diferenciales de cara a la experiencia de compra de los clientes multicanal, tal y como emergen del análisis precedente.

Tabla 3. Aspectos diferenciales en la experiencia del cliente multicanal de Zara, Mango y H&M

	ZARA	MANGO	H&M
TIENDA FÍSICA	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Trazabilidad del producto en tienda ✓ Conocer disponibilidad del producto en otras tiendas ✓ Probadores inteligentes ✓ Pantallas digitales con la última colección ✓ Pago a través del móvil 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Trazabilidad del producto en tienda ✓ Conocer disponibilidad del producto en otras tiendas ✓ Probadores inteligentes ✓ Escoger la música que suena en el establecimiento ✓ Pago a través del móvil Compra a través de Ipad 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Tecnología Net Promoter Score
CANAL ONLINE	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Compra sin registro ✓ Simulador de tallas (web) ✓ Conocer la disponibilidad del producto en tienda ✓ Atención al cliente a través de chat (web) ✓ Envío gratuito a tienda ✓ Recogida gratuita en domicilio de devoluciones 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Compra sin registro ✓ Conocer la disponibilidad del producto en tienda ✓ Envío gratuito a tienda ✓ Recogida gratuita en domicilio de devoluciones 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ofertas exclusivas y descuentos promocionales ✓ H&M Club

Fuente: Elaboración propia

4. Propuesta de herramienta de valoración del grado de integración omnicanal desde la perspectiva del consumidor

Con el objetivo de comparar el grado de integración omnicanal de cualquier retailer de fast-fashion desde la perspectiva del consumidor, se propone a continuación una sencilla herramienta que se aplica al comparativo entre Zara, Mango, H&M

¹ Para el cómputo de los plazos indicados se tendrán en consideración únicamente días laborables. Las devoluciones en tienda física en los tres casos solo podrán realizarse en tiendas del mismo país donde se realizó la compra.

mediante una serie de pseudocompras. La observación por pseudocompra o compra simulada (*mystery shopper*) es «una técnica de investigación que permite evaluar el nivel de servicio que prestan las empresas a sus clientes comparando el ofrecido en la realidad con los objetivos que se proponen y con los niveles de competencia» (Fernández, 2004, p. 89).

A través de esta técnica, se ha analizado el funcionamiento y la experiencia que el usuario tiene al realizar la adquisición de un producto en el canal online (desde app o página web) o en un punto de venta físico. Para ello, se ha comprado un producto a través de cada canal y dispositivo de acceso. Posteriormente, cada una de las prendas se ha devuelto en el canal inverso con el objetivo de testar la omnicanalidad de cada una de las compañías. De esta forma, se han reproducido las siguientes cuatro experiencias de compra:²

1. Compra a través de la web y devolución en tienda física
2. Compra a través de la app y devolución en tienda física
3. Compra en tienda física y devolución a través de la web
4. Compra en tienda física y devolución a través de la app

Tras analizar los diferentes servicios prestados por los distintos operadores, en aras a poder concluir cuál es el verdadero grado de integración onmicanal en los mismos, se ha llevado a cabo una comparación entre cada uno de canales en los que operan. Para ello, se ha contrastado la calidad del servicio prestado siguiendo el criterio de contraste que se detalla en la Tabla 4.

Tabla 4. Criterios de contraste empleados en el análisis de servicios prestados

	Presta el servicio y funciona correctamente
	Presta el servicio pero se han detectado fallos
	No presta el servicio

Fuente: Elaboración propia

² Tanto la pseudocompra a través de la app como a través de la web se ha realizado registrándose como usuario para poder acceder a todos los servicios ofrecidos por las compañías y realizar un estudio más completo.

Los principales resultados obtenidos tras realizar pseudocompras bajo las cuatro experiencias planteadas se muestran en las Tablas 5 y 6:

Tabla 5. Compra a través de la web/app y devolución en tienda física

	ZARA		MANGO		H&M	
	 WEB	 App	 WEB	 App	 WEB	 App
E-mail confirmación del pedido						
E-mail pedido en camino						
Tiempo de espera aceptable						
Producto en buenas condiciones						
Presentación cuidada del producto						
La devolución en tienda fue ágil						
E-mail confirmando la devolución						

Fuente: Elaboración propia a partir de pseudocompras

Tabla 6. Compra a través de la tienda física y devolución a través de la web/app

ZARA Centro comercial Marineda City (A Coruña)	
¿Hay dispositivos que te permitan ver el catálogo de la colección?	
¿Hay dispositivos que te permitan comprar online?	
¿Hay wifi?	
Si pido un producto que no está en la tienda, ¿te ofrecen comprarlo online?	
¿Puedes gestionar la compra online desde la tienda si así lo solicitas?	
¿Se puede gestionar la devolución de un producto a través de la web o la app?	

MANGO Centro comercial Marineda City (A Coruña)	
¿Hay dispositivos que te permitan ver el catálogo de la colección?	
¿Hay dispositivos que te permitan comprar online?	
¿Hay wifi?	
Si pido un producto que no está en la tienda, ¿te ofrecen comprarlo online?	
¿Puedes gestionar la compra online desde la tienda si así lo solicitas?	
¿Se puede gestionar la devolución de un producto a través de la web o la app?	
H&M Centro comercial Marineda City (A Coruña)	
¿Hay dispositivos que te permitan ver el catálogo de la colección?	
¿Hay dispositivos que te permitan comprar online?	
¿Hay wifi?	
¿Te ofrecen comprarlo online?	
¿Puedes gestionar la compra online desde la tienda si así lo solicitas?	
¿Se puede gestionar la devolución de un producto a través de la web o la app?	

Fuente: Elaboración propia a partir de pseudocompras

Igualmente, se han analizado las posibilidades de interacción con la empresa a través de las diferentes vías de contacto ofrecidas, valorando tanto el tiempo de espera como la calidad del servicio prestado³ (vid. Tabla 74).

³ En este sentido, se ha valorado como fallo en el funcionamiento un tiempo de espera superior a tres días o que la información suministrada no es útil o pertinente. Asimismo, se ha valorado favorablemente la comunicación personal y cercana y desfavorablemente el empleo de contestadores automáticos.

⁴ La red social elegida para establecer el contacto ha sido Facebook, con excepción del caso de H&M en que, por no contar con un servicio de chat establecido con este fin, se ha optado por contactar a través de Twitter.

Tabla 7. Comparativa posibilidades de interacción cliente-empresa

Interacción	ZARA	MANGO	H&M
Tlfn. atención al cliente			
RRSS			
Chat			
E-mail			

Fuente: Elaboración propia

Asimismo, al realizar las pseudocompras se ha contrastado el funcionamiento real de los servicios ofertados online, tal y como han sido descritos a lo largo de los epígrafes anteriores del capítulo (vid. Tabla 8). Nuestro objetivo ha sido verificar su desempeño y detectar las posibles inconsistencias en el canal online en función de dispositivo de acceso empleado (web o app). Para ello se ha realizado una comparativa agrupando los servicios en **cuatro dimensiones relevantes en función de la fase del proceso de compra:**

1. **Información:** antes de realizar la compra el consumidor puede conocer todas las características del producto, condiciones de compra...
2. **Compra:** facilidades ofertadas por la empresa para agilizar esta transacción.
3. **Entrega:** posibilidades referidas a la forma en que el producto se transporta desde los almacenes de la empresa hasta que llega al punto de envío.
4. **Servicio postventa:** devoluciones y cambios.

5. Conclusiones

La omnicanalidad ha dejado de ser una opción para ser una asignatura obligatoria para todos aquellos retailers que quieran operar en más de un canal. Los consumidores son cada vez más exigentes y aspiran a lograr una experiencia de compra homogénea —satisfactoria, única y personalizada— independientemente del canal empleado; de forma que puedan combinar los distintos canales en un mismo proceso de compra a su voluntad, en función de cuales sean sus intereses. Por tanto, es de esperar que cada vez muestren menor tolerancia a inconsistencias entre los servicios y ofertas de las empresas de distribución, demandando siempre un mismo estándar de calidad en todas sus operaciones.

Tabla 8. Comparativa funcionalidades ofertadas online (web y app)

		ZARA		MANGO		H&M	
		 WEB	 App	 WEB	 App	 WEB	 App
INFORMACIÓN	Catálogo de productos						
	Filtros de búsqueda						
	Newsletter						
	Información prenda						
	Guía de tallas						
	Simulador de tallas						
	Localizador tiendas						
	Disponibilidad en tienda						
	Otros también compraron						
	Cross-selling						
COMPRA	Compra con registro						
	Compra sin registro						
	Reserva en tienda física						
	Cesta de la compra						
	Código promocional						
	Guardar datos de pago						
	Guardar datos de envío						
ENTREGA	Ticket electrónico						
	Envío a domicilio						
	Recogida en tienda						
	Estado de pedido						
POST VENTA	Cancelación pedido						
	Cambios/devoluciones pedidos online						
SERVICIOS APP	Cambios/devoluciones compras en tienda física						
	Escaneo código barras						
	Pago móvil						
	Escaneo ticket						
	Notificaciones push						

Fuente: Elaboración propia

Por otro lado, ha quedado reflejado el importante grado de penetración de los retailers de moda en el comercio electrónico, lo que hace que se hayan enfrentado antes que otros sectores al desafío que supone la omnicanalidad. Asimismo, en un modelo como el *fast fashion*, basado en ofrecer productos de moda de forma rápida y aplazando las decisiones de producción hasta el último momento, el conocimiento de la demanda y de los consumidores resulta un activo diferenciador clave entre los distintos operadores. Este conocimiento es potenciado por la omnicanalidad, ya que una gestión integrada de los distintos canales permite obtener datos masivos, en tiempo real y contextualizados de los consumidores, generando perfiles de los usuarios y permitiendo realizar acciones proactivas.

Los operadores analizados en nuestro estudio de caso múltiple —Zara, Mango y H&M— son conscientes de esta situación. Por ello han llevado a cabo importantes acciones tendentes a lograr un mayor grado de omnicanalidad, tanto al desarrollar páginas webs cada vez más atractivas y útiles, como al aplicar las nuevas tecnologías en el establecimiento físico. Además, todos ellos han sabido detectar el importante papel que juegan los smartphones a la hora de la venta online, por lo que han desarrollado apps propias, con cada vez más funcionalidades.

Sin embargo, y pese a todos estos esfuerzos, el presente trabajo muestra importantes diferencias en cuanto a los resultados obtenidos. Si bien en lo que respecta a la información suministrada a los consumidores sobre el producto a través del canal online todas las compañías se muestran bastante parejas, H&M presenta una importante desventaja al no ofrecer la posibilidad de conocer la disponibilidad de un producto en tienda.

En lo referente a las posibilidades de compra, H&M vuelve a presentar un defecto importante en comparación con sus competidores, ya que exige el registro previo para proceder a realizar la transacción, lo que puede desmotivar a ciertos consumidores más reticentes.

Por otra parte, todos fallan al no permitir realizar una reserva de un producto en tienda física a través del canal online pese a poder conocerse, en el caso de Zara y Mango, el stock disponible en tienda.

Zara otorga un servicio especialmente interesante que es el poder obtener un ticket digital de compra, servicio que Mango ha comenzado a implementar. Sin embargo, resulta decepcionante que no se pueda acceder al mismo desde la página web de Zara, estando solo disponible en la app.

En cuanto a la entrega del producto, Zara vuelve a destacar al ofrecer los mismos servicios que sus competidores y además permitir la cancelación del pedido en cualquier momento. En este aspecto destaca que Mango no permita el envío a domicilio

de las prendas compradas a través de la app y sí desde la web. Consideramos que se trata de una inconsistencia importante, sobre todo porque aparentemente cuenta con la logística necesaria para realizar este tipo de envío.

Por su parte, H&M presenta numerosos puntos débiles en relación a la fase de entrega. En primer lugar, no permite el envío a tienda de sus pedidos online y solo permite la devolución en tienda de aquellos realizados a partir de marzo de 2017, lo que muestra un sustancial retraso respecto a sus competidores. Además, sus costes de envío son superiores a los del resto de operadores, y la presentación del producto es notablemente peor.

En lo que respecta a la interacción con el consumidor, Zara se distingue en positivo al ofrecer un servicio de atención al cliente excelente a través de todas sus vías de contacto, basado en una comunicación rápida, eficaz y personal. Destaca especialmente el uso de chat para solucionar dudas en tiempo real, si bien, como aspecto de mejora, es necesario mencionar que no se encuentra disponible en la app y que el personal solo cuenta con formación para responder dudas referentes al canal online; lo cual supone una debilidad a la hora de ofrecer una experiencia homogénea en todos los canales. Por lo que respecta a Mango, la valoración también resulta positiva, aunque el tiempo de espera resulta superior al ofrecido por Zara. Por otra parte, en el caso de H&M, pese a que la atención a través de las otras vías de contacto ha sido correcta, la asistencia en el teléfono de atención al cliente ha sido muy deficiente (tiempos de espera elevados e interacción con un contestador).

Asimismo, Zara presenta una ventaja fundamental a la hora de lograr la omnicanalidad, consistente en haber incorporado el pago con móvil a través de su app, lo que agiliza notablemente las compras y sirve de punto de contacto entre el canal físico y el online al permitir almacenar los datos de compra en un dispositivo móvil.

Todos los operadores prestan correctamente servicio al contrastar el grado de integración omniscanal bajo la experiencia de realizar una compra online y devolver el producto en tienda física. No obstante, no ocurre lo mismo al comprar un producto en tienda y proceder a su devolución a través de las vías ofrecidas por los retailers para el caso de devoluciones de productos adquiridos online. En este sentido, todos los retailers ofrecen como única alternativa para devolver un producto adquirido en tienda la devolución en una tienda física.

En lo que a omnicanalidad se refiere, esto supone el principal problema detectado a lo largo de todas las simulaciones de experiencias de compra realizadas y representa un punto importante de mejora para un futuro. En este sentido, resulta especialmente sorprendente el caso de Zara, ya que permite el escaneo del ticket tradicional con la app móvil, procediendo a registrar el mismo en el sistema. De contar

con la logística necesaria, resultaría sencillo habilitar la posibilidad de proceder a su devolución, tal y como se hace con los pedidos online.

La comparativa realizada en este trabajo permite concluir que Zara se posiciona como el mejor retailer de moda rápida en términos de omnicanalidad, tanto en términos de integración de nuevas tecnologías digitales en tienda física, como en términos de integración entre los canales offline y online; seguida de cerca por Mango y a bastante distancia de H&M. Sin embargo, todos ellos presentan puntos de mejora importantes que deberán ser atendidos para lograr un grado de integración omnicanal total.

BIBLIOGRAFÍA

- CARO, F. Y MARTÍNEZ DE ALBÉNIZ, V. (2014). *Moda rápida: un modelo que rompe moldes*. IESE Insight, N°21, pp. 58-65.
- CETEM (2017). «El Observatorio Cetem e-Commerce 2017». Recuperado de: <<https://elobservatoriocetem.es/2017/12/14/observatorio-cetem-ecommerce-2017/>>. Acceso en 30 de marzo de 2018.
- CONFIANZA ONLINE & SHOWROOMPRIVE (2017). «III Estudio Confianza Online & Showroomprive sobre la Confianza de los Españoles en la Compra de Moda Online». Recuperado de: <https://www.confianzaonline.es/documentos/IIIEstudio_%20Showroomprive%20_2017.pdf>. Acceso en 30 de mayo de 2018.
- DELOITTE (2016). «En la búsqueda de la Omnicanalidad. El cliente en el centro nuevamente». Recuperado de: <<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uy/Documents/technology/Articulo%20Omnicanalidad%20-%20reporte.pdf>>. Acceso en 9 de marzo de 2017.
- FERNÁNDEZ NOGALES, A. (2004). *Investigación y técnicas de mercado*. Madrid: ESIC.
- FORBES INSIGHTS (2016). «Closing the Loop: The Last 1,000 Feet of the Shopping Experience». Recuperado de: <<http://www.ey.com/es/es/home/ey-closing-the-loop-the-last-1000-feet-of-the-shopping-experience>>. Acceso en 25 de marzo de 2017.
- H&M (2016). «The H&M Group: Sustainability Report 2016». Recuperado de: <<http://sustainability.hm.com/en/sustainability/downloads-resources/reports/sustainability-reports.html>>. Acceso en 27 de abril de 2017.
- INDITEX (2014). «Proyecto de identificación por radiofrecuencia». Recuperado de: <https://www.Inditex.com/documents/10279/32381/RFID_esp_low.pdf/3cd4a31b-600c-4879-a61e-49a302ee8db7>. Acceso en 27 de febrero de 2017.
- INDITEX (2015). «Memoria anual 2015». Recuperado de: <<https://www.Inditex.com/documents/10279/26309/Inditex+Memoria+Anual+2015+web.pdf/85484b58-03f5-4cf5-838a-029513d2edcc>>. Acceso en 31 de marzo de 2017.
- MANGO (2015). «Memoria de sostenibilidad 2015». Recuperado de: <http://press.Mango.com/es/memoria-de-sostenibilidad-2015_4061>. Acceso en 4 de marzo de 2017.
- MARTÍNEZ, A. (2008). *La moda rápida: última transformación en el sistema de la moda*. España: Mundos sociais: saberes e prácticas. Recuperado de: <<http://www.aps.pt/vicongresso/pdfs/545.pdf>>. Acceso en 17 de marzo de 2017.
- MOLINA (2017-b). *RFID el combustible de la era digital*. Dossier moda.es abril 2017: La tienda del futuro: tecnología al servicio del retail, pp. 79-80. Recuperado de: <https://www.modaes.es/files/000_2016/0001public>.

- aciones/docs/tiendadelfuturo.pdf>. Acceso 6 de abril de 2017.
- PWC (2016). «La relación con el cliente omnicanal en el sector moda en España. Retos y oportunidades». Recuperado de: <<http://www.pwc.es/es/publicaciones/retail-y-consumo/moda-por-un-tubo-relacion-cliente-omnicanal-sector-moda.html>>. Acceso en 1 de marzo de 2017
- REY-GARCÍA, M., LIROLA-WALTON, E. & MATO-SANTISO, V. (2017). «La transformación digital de la distribución comercial: la tienda física, de caja brick and mortar a nodo omnicanal». En Trespalacios Gutiérrez, J. A.; Vázquez Casielles, R.; Estrada Alonso, E. y González Mieres, C. (eds.): Marketing Insights: la respuesta del comercio a las tendencias de comportamiento social del consumidor, pp. 297-320. Cátedra Fundación Ramón Areces de Distribución Comercial, Universidad de Oviedo.
- RIERA, S. (2017). En omnicanalidad o como cuadrar el círculo en la nueva era del retail. Dossier moda.es abril 2017: La tienda del futuro: tecnología al servicio del retail, pp. 28-42. Recuperado de: <https://www.modaes.es/files/000_2016/0001publicaciones/docs/tiendadelfuturo.pdf>. Acceso en 6 de abril de 2017.
- VENTEE-PRIVEE Y MODAES (2017). «Barómetro de empresas de moda en España 2017». Recuperado de: <www.modaes.es/files/000_2016/0001publicaciones/pdfs/barometro2017.pdf>. Acceso en 30 de marzo de 2018.
- VENTURA, M. (2017). Personalización y experiencias para fidelizar al nuevo cliente. Dossier moda.es abril 2017: La tienda del futuro: tecnología al servicio del retail, pp. 94-95. Recuperado de: <https://www.modaes.es/files/000_2016/0001publicaciones/docs/tiendadelfuturo.pdf>. Acceso 6 de abril de 2017.
- WEBGRAFÍA**
- GARCÍA, M. (2016). El Gran Hermano que controla ZARA. EXPANSIÓN. Recuperado el 16 de febrero de 2017, de <<http://www.expansion.com/actualidadeconomica/analisis/2016/03/11/56e1936fe2704e6c588b4575.html>>
- GESTAL, I.P (2017-a). El Mapa de la Moda (I): Los líderes de la gran distribución. MODAES. Recuperado el 7 de abril de 2017, de: <<https://www.modaes.es/back-stage/20170503/el-mapa-de-la-moda-i-los-gigantes-de-la-gran-distribucion.html>>
- GESTAL, I.P (2017-b). Rfid, probadores virtuales y etiquetas digitales: las tiendas 'se conectan' para cazar al consumidor. MODAES. Recuperado el 12 de febrero de 2017, de: <<https://www.modaes.es/back-stage/rfid-probadores-virtuales-y-etiquetas-digitales-las-tiendas-se-conectan-para-cazar-al-consumidor.html>>
- H&M (n.d.-a). Contáctanos. Recuperado el 10 de marzo de 2017, de: <http://www2.hm.com/es_es/service-clients/contact.html>
- H&M (n.d.-b). H&M Club. Recuperado el 11 de mayo de 2017, de: <http://www2.hm.com/es_es/hmclub.guest.html>
- H&M (n.d.-c). Devoluciones. Recuperado el 10 de marzo de 2017, de: <http://www2.hm.com/es_es/service-clients/returns.html>
- H&M (n.d.-d). Pagos. Recuperado el 10 de marzo de 2017, de: <http://www2.hm.com/es_es/service-clients/payments-info.html>
- INDITEX (2017). Las ventas de Inditex aumentan un 12% en 2016, hasta 23.311 millones de euros. Recuperado el 20 de marzo de 2017, de: <www.Inditex.com/es/media/multimedia_gallery/work-processes>
- JUSTE, M. (2016). La gran revolución tecnológica de Inditex. EXPANSIÓN. Recuperado el 6 de febrero de 2017, de: <<http://www.expansion.com/economia-digital/companias/2016/11/13/5825ca1dca474113588b463c.html>>

- MANGO (n.d-a). Sistema de franquicias. Recuperado el 27 de febrero de 2017, de: <http://shop.Mango.com/iframe.faces?state=she_001_ES_15>
- MANGO (n.d-b). Contacto. Recuperado el 4 de marzo de 2017, de: <<http://shop.Mango.com/ES/mujer/help/376.html>>
- MANGO (n.d-c). Envío. Recuperado el 4 de marzo de 2017, de: <<http://shop.Mango.com/ES/mujer/help/2870.html>>
- MANGO (n.d-d). Cambios y devoluciones. Recuperado el 4 de marzo de 2017, de: <<http://shop.Mango.com/ES/mujer/help/2882.html>>
- MANGO (2017). MANGO sigue avanzando en la digitalización de sus puntos de venta con dos nuevos proyectos: el e-ticket y el probador digital. Recuperado el 9 de marzo de 2017, de: <http://press.Mango.com/es/Mango-sigue-avanzando-en-la-digitalizacion-de-sus-puntos-de-venta-con-dos-nuevos-proyectos-el-e-ticket-y-el-probador-digital_10083>
- MODAES (2016). Mango se sube a la ola digital e introduce el pago por móvil en sus 'macrotiendas'. Recuperado el 7 de marzo de 2017, de: <<https://www.modaes.es/empresa/20161017/Mango-se-sube-a-la-ola-digital-e-introduce-el-pago-por-movil-en-sus-macrotiendas.html>>
- MODAES (2017). Mango apuesta por la omnicanalidad en sus tiendas de la mano de Shazam. Recuperado el 7 de marzo de 2017, de: <<https://www.modaes.es/back-stage/Mango-apuesta-por-la-omnicanalidad-de-la-mano-de-shazam.html>>
- MOLINA (2017-a). Indicador de la Moda Online: el sector alcanza un nuevo máximo histórico y roza los cuatro millones de compradores. Recuperado el 30 de marzo de 2018, de: <<https://www.modaes.es/entorno/indicador-de-la-moda-online-el-sector-alcanza-un-nuevo-maximo-historico-y-roza-los-4-millones-de-compradores.html>>
- PIJUÁN, A. (2016). Los 'jefes' del ecommerce: Mattias Ankarberg, de McKinsey a liderar el negocio online de H&M. MODAES. Recuperado el 10 de marzo de 2017, de: <<http://www.modaes.es/back-stage/20160608/los-jefes-del-ecommerce-mattias-ankarberg-de-mckinsey-a-liderar-el-negocio-online-de-hm.html>>
- ROCABERT, M. (2017). H&M abre en Barcelona su primera tienda del mundo con cafetería. EL PAÍS. Recuperado el 4 de marzo de 2017, de: <http://ccaa.elpais.com/ccaa/2017/02/01/catalunya/1485957199_651569.html>
- ZARA (n.d-a). Guía de compra. Recuperado el 5 de marzo de 2017, de: <<https://www.ZARA.com/es/es/gu%C3%ADa-de-compra-c196001.html>>
- ZARA (n.d-b). Recogida de ropa. Recuperado el 5 de marzo de 2017, de: <<https://www.ZARA.com/es/es/join-life/recogida-de-ropa-c861007.html>>
- ZARA (n.d-c). Contacto. Recuperado el 5 de marzo de 2017, de: <<https://www.ZARA.com/es/es/contacto-c11113.html>>

ANEXO: PSEUDOCOMPRAS

Compra Web Zara (Web ZARA, 3 abril de 2017); compra Web MANGO (Web MANGO, 3 abril de 2017); compra Web H&M (Web H&M, 3 abril de 2017); recogida tienda Zara (ZARA C/Ramón y Cajal, A Coruña; visita personal; 6 de abril de 2017); recogida tienda Mango (MANGO C/Ramón y Cajal, A Coruña; visita personal; 6 de abril de 2017); devolución tienda Zara (ZARA C/Ramón y Cajal, A Coruña; visita personal; 7 de abril de 2017); devolución tienda Mango (MANGO C/Ramón y Cajal, A Coruña; visita personal; 7 de abril de 2017); entrega a domicilio H&M (12 de abril de 2017); compra App ZARA (App ZARA, 16 de abril de 2017); compra App MANGO (App ZARA, 16 de abril de 2017); compra App H&M (App H&M, 16 de abril de 2017); entrega a domicilio Zara (18 de abril de 2017); entrega a domicilio H&M (19 de abril de 2017); recogida en tienda Mango (MANGO C/Ramón y Cajal, A Coruña; visita personal; 26 de abril de 2017); devolución tienda H&M (H&M Dolce Vita, Narón; visita personal; 28 de abril de 2017); devolución tienda Zara (ZARA Dolce Vita, Narón; visita personal; 28 de abril de 2017); devolución tienda Mango (MANGO C/Real, A Coruña; visita personal; 2 de mayo de 2017); devolución tienda H&M (H&M Marineda City, A Coruña; visita personal; 2 de mayo de 2017).

AGRADECIMIENTOS

Las autoras agradecen a AECOC la concesión de uno de sus Premios Académicos 2017 a una versión anterior del presente trabajo.

Cómo influye el contexto omnicanal en el comportamiento del consumidor. Una aplicación al sector de la moda

- PAULA RODRÍGUEZ TORRICO
- SONIA SAN MARTÍN GUTIÉRREZ
Universidad de Burgos
- REBECA SAN JOSÉ CABEZUDO
Universidad de Valladolid

RESUMEN: El objetivo de este trabajo es doble: por un lado, testar la secuencia emoción-cognición-actitud del consumidor en el contexto digital; y, en segundo lugar, analizar si la tendencia omnicanal influye en las emociones, experiencias y actitudes hacia la tienda digital. A través de una encuesta, se recogió información de 284 compradores digitales de ropa. Para testar las hipótesis planteadas se estimó el modelo estructural utilizando el enfoque PLS y el efecto moderador de la tendencia omnicanal a través de un análisis multigrupo. Los resultados confirman la secuencia emoción-cognición y su impacto en las actitudes del consumidor hacia la tienda digital. Además, se prueba el efecto moderador planteado, confirmando que para los consumidores con menor tendencia omnicanal las emociones tienen un efecto mayor en sus experiencias. Este trabajo contribuye a la literatura omnicanal incluyendo las emociones y experiencias en su estudio. Además, ya que algunos consumidores se consideran a sí mismos como omnicanal, el presente trabajo es pionero en considerar la tendencia omnicanal como un rasgo del consumidor.

PALABRAS CLAVE: *contexto digital, tendencia omnicanal, experiencia y actitud del consumidor.*

ABSTRACT: The aim of the paper is two-fold: first, to test the emotion-cognition-attitude sequence of consumption in the digital context, and then to determine whether the omnichannel tendency impacts on consumers' emotions, experiences and attitude towards the digital store. Through a survey, data were collected from 284 digital shoppers of clothes. PLS path modelling and PLS-MGA were used to

test the research hypotheses. The results confirm the emotion-cognition sequence of consumption in the digital context, which in turn improves consumer attitudes. The moderating effect reveals that for the infrequent omni-consumers the emotions present a higher impact on their experiences. This paper contributes to omnichannel literature by including emotions and experiences in consumer study. In addition, and since some consumers consider themselves to be omnichannels since they view their shopping process from a multi-channel viewpoint, the current paper is the first to propose omnichannel tendency as a consumer trait.

KEYWORDS: *digital context, omnichannel tendency, consumer's experience and attitude.*

1. Introducción

El desarrollo tecnológico actual permite a los consumidores la posibilidad de utilizar diferentes canales y dispositivos para llevar a cabo su proceso de decisión de compra de un modo diferente. Como resultado, algunos consumidores se han convertido en omnicanal. A partir de la definición de comportamiento omnicanal, los consumidores omnicanal (omni-consumidores) son aquellos que combinan canales físicos y digitales con el objetivo de desarrollar una experiencia de compra continua y sin interrupciones (*seamless* en inglés) (Lazaris y Vrechopoulos, 2014). Un estudio realizado a 46.000 consumidores publicado en Harvard Business Review (Sopadjieva, Dholakia, y Benjamin, 2017) muestra que este comportamiento es cada vez más común. El 73% de los consumidores usan múltiples canales durante su proceso de compra. Además, estos consumidores son más valiosos, ya que gastan un promedio de 4-10% más en cada ocasión de compra que los clientes que usan un solo canal (Sopadjieva *et al.*, 2017). En este contexto, los consumidores usan los diferentes canales de forma intercambiable tanto para buscar información sobre el producto como para llevar a cabo la acción de compra (Saghiri, Wilding, Mena, y Bourlakis, 2017; Verhoef, Kannan, y Inman, 2015). De hecho, la cada vez mayor cantidad de canales y dispositivos aumenta las expectativas de los consumidores sobre su uso. Los consumidores asumen que pueden usar una amplia cantidad de canales para realizar las diferentes fases del proceso de decisión de compra y, además, de una manera consistente, intercambiable y simultánea (Picot-Coupey, Huré, y Piveteau, 2016; Verhoef *et al.*, 2015). En este sentido, comprender lo que estos consumidores demandan y sus particularidades es crucial tanto para académicos como para profesionales del marketing y la distribución (Dholakia *et al.*, 2010; Manser Payne, Peltier, y Barger, 2017; Verhoef *et al.*, 2015).

En esta línea, la literatura de marketing que aborda la combinación de canales ha experimentado un crecimiento sustancial en los últimos años. Sin embargo, aún

queda mucho por aprender sobre los consumidores en este contexto (Ailawadi y Farris, 2017). En cuanto al comportamiento del consumidor, la investigación omnicanal se ha centrado principalmente en el análisis de la selección de canales de compras (Montoya y Hayes, 2017), la migración y cambio de canales por parte de los clientes (Ansari, Mela, Neslin, Aubrey, y Judge, 2008; Gupta, Su, y Walter, 2004), la elección del canal para realizar las diferentes etapas del proceso de decisión de compra (Gensler, Verhoef, y Böhm, 2012; Verhoef, Neslin, y Vroomen, 2007), la segmentación del consumidor (De Keyser, Schepers, y Konuş, 2015; Konuş, Verhoef, y Neslin, 2008; Sands, Ferraro, Campbell, y Pallant, 2016) y las características del consumidor (Kumar y Venkatesan, 2005; Rodríguez-Torrico, San-José Cabezedo, y San-Martín, 2017).

A pesar de que la literatura ha progresado significativamente, obtener una visión más profunda de cómo reaccionan los omni-consumidores en términos de emociones, experiencias y actitudes sigue siendo un tema clave en el entorno omnicanal. En este sentido, Dholakia *et al.* (2010) presentaron un enfoque para estudiar el comportamiento del consumidor en entornos multicanal. Estos autores argumentaban que el nuevo contexto está compuesto por consumidores diferentes que desarrollan distintas emociones y evaluaciones para los diferentes canales que usan. Sin embargo, aunque la investigación ha analizado en profundidad las emociones del consumidor con respecto al proceso de decisión de compra digital (Flavián-Blanco, Gurrea-Sarasa, y Orús-Sanclemente, 2011; Mazaheri, Richard, y Laroche, 2012), hasta donde sabemos, ninguna investigación ha explorado cómo las emociones de los consumidores en la tienda digital pueden verse afectadas por la nueva tendencia omnicanal.

Por lo tanto, a partir de la literatura anterior y de las recomendaciones realizadas por Dholakia *et al.* (2010), el presente trabajo persigue un doble objetivo: primero, comprender las emociones de los consumidores, así como las experiencias hedónicas y utilitarias, y la actitud hacia la tienda digital; y, en segundo caso, comprobar si la tendencia omnicanal del individuo influye en la relación existente entre estas emociones, experiencias y actitudes.

Esta investigación contribuye a la literatura de una manera triple. Primero, incluye el estudio de la tendencia omnicanal en las emociones y experiencias surgidas durante el consumo digital y demuestra las diferencias existentes entre los omni-consumidores a través del análisis multigrupo. Aunque la literatura ha establecido que los consumidores que combinan canales pueden presentar diferentes emociones y experiencias en diferentes canales (Dholakia *et al.*, 2010), hasta la fecha la academia ha ignorado su estudio. Además, la investigación del comportamiento de compra omnicanal se ha centrado en describir y segmentar a los consumidores considerando los beneficios y costes de cada canal (Konuş *et al.*, 2008), sin embargo, no hay estudios

que exploren el efecto moderador de la tendencia omnicanal. En segundo lugar, la aplicación de la teoría biológico-evolutiva y el modelo ELM a este contexto ofrece la posibilidad de hacer una contribución teórica significativa. La aplicación de teorías a nuevos contextos puede desvelar cuestiones importantes y crear nuevo conocimiento (Alvesson y Kärreman, 2007; Crane, Henriques, Husted, y Matten, 2016). Finalmente, este trabajo considera la tendencia omnicanal como un rasgo del consumidor, asumiendo que hoy en día algunos consumidores son omnicanal y se definen a sí mismos como tal.

2. Marco teórico: entendiendo la relación entre la emoción y la cognición.

En los últimos años las emociones han despertado la curiosidad de los investigadores en el contexto del marketing y han ido ganando protagonismo en la literatura del comportamiento del consumidor. Para profundizar en su análisis, la literatura se ha basado en el ámbito de la psicología, en el cual abundan las teorías que tratan de explicar las emociones de los individuos y entre las cuales uno de los aspectos que ha suscitado debate ha sido la relación entre la emoción y la cognición (Lazarus, 1982, 1984, 1991; Zajonc, 1980, 1984; Zajonc y Markus, 1984). Este debate se ha asociado, principalmente, con dos perspectivas de las emociones, la perspectiva cognitiva, defendida por Lazarus (1982, 1984, 1991) y la biológico-evolutiva, que sostiene Zajonc (1980, 1984). Las teorías cognitivas sostienen que las emociones surgen como consecuencia de un proceso cognitivo, en el que la emoción tiene como antecedente una evaluación subjetiva y consciente realizada por parte del individuo sobre la situación (Frijda, 1986; Lazarus, 1991). Por otro lado, la perspectiva biológico-evolutiva mantiene que se pueden desarrollar reacciones emocionales sin que haya existido una evaluación, precediendo así la emoción a la cognición en la cadena conductual (Izard, 1984; Zajonc, 1980, 1984). Para Lazarus, sin evaluación no hay emoción, por el contrario, Zajonc defiende que se puede producir emoción sin cognición, ya que un simple input sensorial puede producir respuestas emocionales sin que exista ninguna transformación cognitiva.

Aunque en el contexto del marketing, y más concretamente en el comportamiento del consumidor, una gran parte de los investigadores se han centrado en las teorías cognitivas para comprender las emociones (Bagozzi, Gopinath, y Nyer, 1999; Johnson y Stewart, 2005), en este trabajo se propone el análisis de las emociones de los compradores bajo una perspectiva biológico-evolutiva. Las teorías cognitivas aplicadas al comportamiento del consumidor plantean que las emociones, influenciadas por aspectos del entorno, influyen en el comportamiento de compra de los

individuos. En estos casos, las emociones se han situado como consecuencia de ciertos estímulos del entorno que son evaluados previamente por los consumidores y los cuales despiertan la reacción emocional que después desemboca directamente en el comportamiento de compra.

En este trabajo, adaptando los postulados de Zajonc (1980, 1984), se plantea que las emociones se producen durante el proceso de compra, pero sin una evaluación cognitiva previa, por lo que serán antecedentes de la evaluación de la experiencia de compra digital. Es decir, el consumidor ante el sitio web desarrollará ciertas emociones, activadas de forma no consciente ante los estímulos presentados en la web, las cuales influirán en su valoración sobre la experiencia de compra digital, planteada esta valoración como un proceso cognitivo. Según Zajonc, las reacciones emocionales surgen más rápidamente que las evaluaciones cognitivas y puede producirse procesamiento emocional sin que haya conocimiento consciente. Las emociones pueden surgir sin que exista un proceso cognitivo previo de las mismas y pueden ser, por lo tanto, antecedentes de la evaluación cognitiva (Zajonc, 1980, 1984). A estos razonamientos se suma Izard (1993), planteando la existencia de cuatro activadores específicos de emociones —neural, sensoriomotor, motivacional y cognitivo—, de los cuales tres hacen referencia a un procesamiento no cognitivo de la emoción, proponiendo así que existen activadores no cognitivos que podrían explicar multitud de las emociones experimentadas por los individuos. En esta línea, Kleinginna Jr and Kleinginna (1981, p. 355) en su definición integradora de emociones plantean que estas pueden generar procesos cognitivos como la percepción y evaluaciones. Además, en el contexto del marketing, se ha defendido la idoneidad de las emociones para explicar las experiencias y satisfacción del consumidor (Simó, 2002). También algunos trabajos han tratado las emociones como antecedentes de las evaluaciones o experiencias de los consumidores (Li, Dong, y Chen, 2012), así como de las valoraciones sobre la imagen o satisfacción en el caso de destinos turísticos (Prayag, Hosany, Muskat, y Del Chiappa, 2015). Como se ha anticipado anteriormente, esta teoría apenas se ha aplicado para explorar el comportamiento del consumidor en general y en contextos digitales en particular.

3. Modelo de investigación propuesto

3.1. *Emociones, experiencias y actitud*

Las emociones producidas durante el proceso de compra pueden describirse como episodios de sentimientos intensos asociados con un referente específico y que desencadenan respuestas conductuales específicas (J. B. Cohen y Areni, 1991). En cuanto al proceso cognitivo, en este trabajo, considerando las dos dimensiones de evalua-

ción de los consumidores (Batra y Ahtola, 1990; Blázquez, 2014; Mano y Oliver, 1993), las experiencias utilitaria y hedónica se proponen como evaluaciones cognitivas del consumidor. Adaptando la definición de Babin and Darden (1995), la experiencia utilitaria se refiere a la evaluación global del consumidor de los beneficios funcionales de la tienda digital. En la misma línea, la experiencia hedónica se define como la evaluación del consumidor de los aspectos de la tienda digital que lo hacen un lugar más atractivo para pasar el tiempo.

Centrándonos en el contexto digital, las emociones han demostrado tener un impacto positivo en las experiencias del consumidor. Por ejemplo, Mazaheri *et al.* (2012) revelaron que las emociones desarrolladas durante la compra online influyen positivamente en las diferentes evaluaciones que los consumidores realizan de la tienda online, y en última instancia mejoran las actitudes de los consumidores hacia el servicio y la tienda. Más recientemente, Richard and Chebat (2016) analizaron la secuencia emoción-cognición en el contexto online. Los autores confirmaron que las emociones que surgen durante las compras online influyen en las características de la tienda online evaluadas por el consumidor, lo que a su vez tiene un impacto positivo en sus actitudes. Por lo tanto, desde una perspectiva biológico-evolutiva, las emociones que surgen en el contexto de compra pueden tener un impacto en el proceso de compra a través de las evaluaciones cognitivas realizadas de la situación (Achar, So, Agrawal, y Duhachek, 2016).

Finalmente, la actitud se define como «el sentimiento positivo o negativo de un individuo sobre la realización del comportamiento objetivo» (Ajzen y Fishbein, 1975, p. 288). Su importancia reside en la capacidad que presenta para predecir el comportamiento del individuo (Ajzen y Fishbein, 1975, 1980) y por ello se ha propuesto como una variable esencial en la literatura de comportamiento del consumidor. La literatura ha confirmado que las actitudes del consumidor están determinadas por creencias y evaluaciones (Ajzen y Fishbein, 1975). Además, se ha demostrado que los componentes utilitarios y hedónicos son vitales para la marca (Voss, Spangenberg, y Grohmann, 2003) y para la formación de actitudes en el entorno digital (Moon *et al.*, 2017). La importancia de esta variable se ha estudiado ampliamente en diferentes contextos. Dentro del contexto de compras digitales, se confirmó la actitud como uno de los principales factores que determinan la confianza del consumidor (Oliveira, Alinho, Rita, y Dhillon, 2017) y las intenciones de compra digital (Moon *et al.*, 2017), entre otros.

En consecuencia, este trabajo propone que las emociones pueden tener un efecto positivo en las experiencias utilitaria y hedónica, que luego influirán en la actitud del consumidor hacia la tienda digital.

H1. *Las emociones que surgen durante el proceso de compra digital influirán positivamente en la experiencia (a) utilitaria y (b) hedónica.*

H2. *La experiencia (a) utilitaria y (b) hedónica influirá positivamente en la actitud hacia la tienda digital.*

3.2. El papel moderador de la tendencia omnicanal.

En esta era del «siempre activo» y la «multitarea», los consumidores están evolucionando en la forma en la que interactúan con la empresa. Se conectan constantemente a través de múltiples dispositivos y desarrollan nuevas formas de compra; en este sentido, los consumidores quieren tener varios canales para contactar a la empresa y los combinan simultáneamente (Mosquera, Olarte-Pascual, Juaneda Avenza, y Sierra Murillo, 2018; Saghiri *et al.*, 2017). Este comportamiento omnicanal distingue a estos consumidores: a diferencia de los compradores convencionales, son más exigentes en términos de sus experiencias de compra (Huré, Picot-Coupey, y Ackermann, 2017), gastan más dinero (Venkatesan, Kumar, y Ravishanker, 2007), hacen compras más frecuentemente (Kumar y Venkatesan, 2005), son clientes más valiosos (Neslin y Shankar, 2009) y muestran un horizonte de compra más largo (Chatterjee, 2010). Todas estas características distintivas pueden hacer que se desarrolle una tendencia omnicanal en el consumidor, entendida como un rasgo del mismo y que viene determinada por la frecuencia con la que llevan a cabo procesos de compra de un modo omnicanal. En este sentido, esta tendencia omnicanal puede influir en la forma en que los consumidores reaccionan en todos los canales, ya que tienen una percepción diferente sobre ellos (Ailawadi y Farris, 2017; Shen, Li, Sun, y Wang, 2018).

Para evaluar este efecto en el canal digital utilizamos el Modelo de la Probabilidad de Elaboración (ELM, por sus siglas en inglés) (Petty y Cacioppo, 1986). El ELM propone una ruta dual en la generación de la actitud de los usuarios: la ruta central y la periférica. La ruta central procesa los argumentos relacionados con la información más relevante e implica una mayor inversión de esfuerzo en el proceso de evaluación. Por el contrario, la ruta periférica procesa información menos relevante y requiere menos inversión de esfuerzo. Al contrario que en la ruta central —donde los elementos más profundos son cruciales—, en la ruta periférica los elementos más superficiales juegan un papel más importante en la formación de la actitud. El ELM sugiere que la motivación y la capacidad de los usuarios determinan el grado de probabilidad de elaboración, es decir, la elección de la ruta central o periférica (Petty y Cacioppo, 1986). Por lo tanto, la motivación y la capacidad de los individuos para procesar la información determinarán qué elementos seleccionan en el proceso. En este sentido, la frecuencia de uso es un indicador del nivel de experiencia (Alba

y Hutchinson, 1987) y cuando los consumidores tienen más experiencia desarrollan una mayor capacidad de procesar información, que es un antecedente de la implicación (MacInnis, Moorman, y Jaworski, 1991; San Martín, Camarero, y San José, 2011).

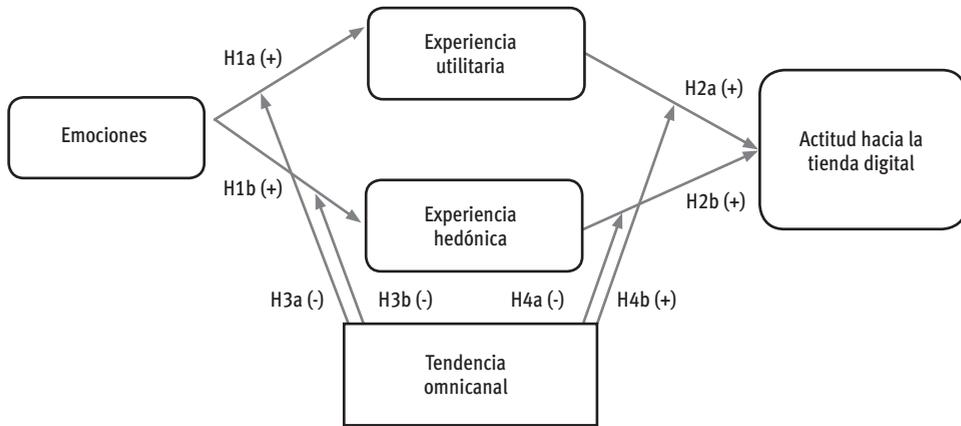
Para este caso específico, se sabe que los omni-consumidores hacen compras más frecuentemente (Kumar y Venkatesan, 2005). Además, se ha confirmado que la experiencia previa con servicios omnicanal ofrece a los consumidores la capacidad de evaluar mejor la tecnología que utilizan y aumenta la probabilidad de realizar un procesamiento más consciente (Shen *et al.*, 2018). En consecuencia, una mayor experiencia como omni-consumidor implicará un mayor grado de habilidad y participación en la tienda digital. Como resultado, los consumidores con mayor tendencia omnicanal focalizarán su atención en las características racionales y medibles durante el proceso de compra (elementos centrales), mientras que los que presentan una menor tendencia omnicanal (aquellos que tienen menos experiencia) usarán la ruta periférica y se enfocarán en aspectos menos medibles y más relacionados con el afecto (elementos periféricos). En síntesis, los consumidores con mayor tendencia omnicanal (que tienen más experiencia y están más involucrados) usarán los elementos centrales (es decir, experiencia utilitaria) y aquellos consumidores con menor tendencia omnicanal se guiarán por los elementos periféricos (es decir, las emociones y la experiencia hedónica), en su procesamiento de información. Por consiguiente,

H3: El efecto positivo de las emociones sobre la experiencia (a) utilitaria y (b) hedónica será más débil (más fuerte) para los consumidores con mayor (menor) tendencia omnicanal.

H4: El efecto positivo de la experiencia (a) utilitaria y (b) hedónica sobre la actitud hacia la tienda digital será (a) más fuerte (más débil) y (b) más débil (más fuerte) para los consumidores con mayor (menor) tendencia omnicanal.

En la Figura 1 se muestra el modelo conceptual y las hipótesis de investigación propuestas.

Figura 1. Modelo de investigación propuesto



4. Metodología

4.1. Muestra y recogida de información

Para llevar a cabo el estudio planteado se recogió información de compradores digitales de un grupo empresarial español de ropa. Después de depurar el cuestionario con los miembros del departamento de marketing y comercio digital de la empresa, se contactó con 1.649 clientes por correo electrónico proporcionándoles el enlace al cuestionario online. Sólo se seleccionaron clientes que ya habían comprado en la tienda online y/o móvil. El correo electrónico llegó a 1.612 clientes, de los cuales 655 (40.63%) lo abrieron. Estos compradores tuvieron acceso al cuestionario por 15 días. En el cuestionario, primero se pidió a los individuos que evaluaran, de acuerdo con su última compra digital de ropa, tanto las emociones desarrolladas como la valoración de experiencia de compra utilitaria y hedónica, así como su actitud hacia el sitio web. A continuación, se incluyeron preguntas sobre los rasgos del consumidor omniscanal, considerando específicamente la tendencia omniscanal.

Con el fin de estimular su participación, se les informó que, después de completar la encuesta, recibirían un cupón de 5 € para su próxima compra en la tienda digital de la empresa. Para evitar que los sujetos completaran la encuesta más de una vez, los clientes solo pudieron introducir el código de cupón una vez por dirección IP. La muestra útil final ascendió a 284 individuos, compuesta prácticamente por mujeres (98,6%) de edades comprendidas en su mayoría entre 36 y 50 años (72,9%) y trabajadores con trato directo con clientes (62,7%). En cuanto a la muestra, el elevado porcentaje de mujeres viene determinado por el tipo de ropa que el grupo empresarial comercializa.

4.2. Contexto de estudio

La industria de la ropa fue seleccionada para llevar a cabo este estudio por varias razones. En primer lugar, partiendo de la base de que el desarrollo de la gestión omnicanal no se ha dado por igual en todas las industrias, la de la ropa ha sido una de las primeras en mostrar buenos resultados en la implementación omnicanal (Gao y Yang, 2016). En segundo lugar, la ropa está en las diez categorías principales en las que los dispositivos digitales tienen más influencia cuando los consumidores compran en las tiendas (Deloitte, 2016). De hecho, en España, una de cada cinco compras de ropa digital ha sido precedida por una búsqueda offline y una de cada tres compras offline está precedida por una búsqueda digital (Google, 2017). Finalmente, ha sido uno de los temas con mayor impacto en la literatura de marketing en diferentes contextos, incluido el contexto omnicanal (Blázquez, 2014).

4.3. Medidas

Para llevar a cabo este estudio se desarrolló un cuestionario a partir de escalas previamente validadas en la literatura y adaptadas a este contexto de estudio. Las variables se midieron a través de escalas Likert de 5 puntos, desde (1) totalmente en desacuerdo hasta (5) totalmente de acuerdo. En primer lugar, el cuestionario comprendía variables emocionales y cognitivas. Para medir las emociones, se utilizó una escala diferencial semántica (Mehrabian y Russell, 1974) con cinco ítems tomados de Li *et al.* (2012). Esta escala es ampliamente reconocida y utilizada en la literatura (Mazaheri *et al.*, 2012; Richard y Chebat, 2016). Las experiencias utilitarias y hedónicas se midieron a través de constructos de segundo orden. La experiencia utilitaria está compuesta por dos atributos funcionales de la tienda digital (Babin y Darden, 1995): la interactividad (Ballantine y Fortin, 2009) y la seguridad y la privacidad (Burke, 2002). La experiencia hedónica comprende dos características relacionadas con la diversión y el placer de la tienda digital (Babin y Darden, 1995): el diseño estético (Cyr, Head, y Ivanov, 2006; Mathwick, Malhotra, y Rigdon, 2001) y el entretenimiento (Lu y Yu-Jen Su, 2009). La actitud del consumidor hacia la tienda digital se midió con tres ítems adaptados de Lee (2005). Los constructos e indicadores se muestran en las Tablas 1 y 2.

La segunda parte del cuestionario comprendía preguntas para medir el rasgo personal omnicanal de los consumidores. Para medir este rasgo, usamos la tendencia con la que los consumidores llevaban a cabo el proceso de decisión de compra de ropa de un modo omnicanal, es decir combinando canales físicos y digitales (Lazaris y Vrechopoulos, 2014), y concretamente el online (PC), móvil y la tienda física (Piotrowicz y Cuthbertson, 2014). Este trabajo considera las dos etapas básicas del

proceso de decisión de compra: búsqueda de información y compra (Verhoef *et al.*, 2007). Estas dos etapas son consideradas como aquellas donde la combinación de diferentes canales es más frecuente (De Keyser *et al.*, 2015). Además, el proceso omnicanal hace referencia a la combinación del canal tradicional (offline) y los canales digitales, en este caso teniendo en cuenta los canales online y móvil (Rodríguez-Torrico *et al.*, 2017; Verhoef *et al.*, 2015). A partir de este planteamiento, se preguntó a los encuestados con qué frecuencia llevaban a cabo cuatro procesos omnicanal a la hora de comprar ropa: (a) buscar offline y comprar online; (b) buscar online y comprar offline; (c) buscar offline y comprar a través del móvil; y (d) buscar a través del móvil y comprar offline. Finalmente, la tendencia omnicanal se determinó calculando la media aritmética de los valores de estos cuatro procesos omnicanal.

5. Análisis y Resultados

Para llevar a cabo el análisis de los datos, se propuso un modelo de ecuaciones estructurales usando el enfoque de mínimos cuadrados parciales (PLS-SEM, por sus siglas en inglés) (Bagozzi y Yi, 2012; Diamantopoulos y Winklhofer, 2001). PLS-SEM es un enfoque de análisis multivariado, robusto para muestras pequeñas y modelos complejos (Hair, Hult, Ringle, y Sarstedt, 2017). Para probar la potencia en nuestro análisis, utilizamos el software G* Power (Faul, Erdfelder, Lang, y Buchner, 2007), a un nivel de significatividad estándar $\alpha = 0,05$, un tamaño de efecto ($f^2 = 0,15$) y seis predictores. En este caso, la potencia lograda para el tamaño de la muestra ($n = 284$) fue del 99%, excediendo el nivel recomendado de potencia del 80% (J. Cohen, 1988) e indicando la adecuación del tamaño de la muestra.

Específicamente, se utilizó el software estadístico SmartPLS Versión 3.2.6 para medir y estimar el modelo estructural. Para estimar el modelo se utilizó la técnica de remuestreo (bootstrapping) basado en 5.000 remuestreos. Además, para testar el papel moderador de la tendencia omnicanal se llevó a cabo un análisis multigrupo (MGA, por sus siglas en inglés). En este sentido, para llevar a cabo el análisis multigrupo se clasificó a los participantes en dos grupos, consumidores omnicanal frecuentes e infrecuentes, utilizando para ello la mediana. La división a partir de la mediana se ha utilizado generalmente en investigación de mercados como un enfoque estadístico válido para evaluar los efectos moderadores basados en el análisis multigrupo (Bartkowski y Cleveland, 2017; Kim, Kim, y Reid, 2017; Pan, Kuo, y Pan, 2015). Además, para comprobar que los grupos creados ad hoc eran significativamente diferentes, se llevó a cabo una prueba t de diferencia de medias que lo confirmó ($M_{\text{frec-omni}} = 3,001$ ($n = 131$); vs $M_{\text{infrec-omni}} = 1,668$ ($n = 153$); $F = 565,961$,

$p < 0,001$). La media (desviación) de la muestra completa para la frecuencia omnicanal es 2,284 (0,815).

5.1. *Modelo de medida*

Para validar las escalas y descartar problemas de sesgo de método común, se realizó la prueba del factor único de Harman (Podsakoff, MacKenzie, Lee, y Podsakoff, 2003). Todos los indicadores de las variables se introdujeron en un análisis factorial exploratorio, cargando todos los ítems en un factor. Los resultados mostraron que el factor único forzado explicaba el 55,7% de la varianza. Luego realizamos un análisis factorial exploratorio sin forzar un factor. La varianza acumulada explicada por todos los factores en el modelo propuesto es 83,6%, descartando problemas de varianza común.

La experiencia utilitaria y hedónica se consideran constructos de segundo orden reflectivos-formativos creados por dos dimensiones cada uno: interactividad y seguridad y privacidad, y diseño estético y entretenimiento, respectivamente. Como los constructos de segundo orden son reflectivos-formativos y explicados por las emociones, es necesario aplicar el enfoque de dos etapas (*two-stage approach*) (Hair *et al.*, 2018).

En primer lugar, en el nivel de primer orden, se evaluaron la validez y la fiabilidad de las escalas (Hair, Ringle, y Sarstedt, 2011) (Tabla 1). Los coeficientes de Cronbach y fiabilidad compuesta (RC) fueron superiores a 0,7 y 0,6, respectivamente (Bagozzi y Yi, 1988), lo que confirma la fiabilidad y la consistencia interna de las escalas. Además, se confirma la validez convergente, ya que los valores de la varianza extraída (AVE) son superiores a 0,5 en todos los casos (Bagozzi y Yi, 1988). También se confirmaron las relaciones directas entre las dimensiones y sus indicadores, mostrando en todos los casos valores de carga significativos ($t > 1,96$, con un nivel de confianza del 95%). De esta forma, siguiendo las pautas de la literatura (Hair, Sarstedt, Ringle, y Gudergan, 2018), las construcciones de primer orden (experiencia hedónica y experiencia utilitaria) pueden incorporarse en el modelo de segundo orden.

Los resultados del modelo de medida de segundo orden se presentan en la Tabla 2. Como se puede ver, todas las cargas y pesos muestran valores significativos con un nivel de confianza del 95% ($t > 1,96$) para las variables latentes formativas y reflectivas. En cuanto a las variables latentes reflectivas, los valores del α de Cronbach, CR y AVE confirmaron la fiabilidad y validez de las escalas, con valores superiores a 0,7, 0,6 y 0,5, respectivamente. Para los constructos formativos, se descartó la multicolinealidad, con valores de VIF por debajo de 5 y con valores de tolerancia por encima de 0,10.

Tabla 1. Modelo de medida de primer orden

Variable	Dimensiones	Ítems	Cargas	t-valor
Experiencia hedónica	Apariencia visual ($\alpha=.967$, CR=.979, AVE=.938)	La forma en que la tienda digital X muestra sus productos es atractiva.	0,961	107,620
		La tienda digital X es estéticamente atractiva.	0,979	242,217
		Me gusta el aspecto de la tienda digital X.	0,966	122,583
	Entretenimiento ($\alpha=.936$, CR=.959, AVE=.886)	El proceso de navegar por la tienda digital X es agradable.	0,943	93,721
		En general, cuando he accedido a la tienda digital X me he sentido a gusto.	0,964	137,138
		En general, creo que visitar la tienda digital X es divertido.	0,917	64,037
Experiencia utilitaria	Seguridad y privacidad ($\alpha=.956$, CR=.965, AVE=.820)	La tienda digital X es segura y tiene una política de privacidad en relación con la información del cliente.	0,881	47,828
		La tienda digital X informa al cliente acerca de las políticas de seguridad y privacidad.	0,857	37,884
		Me siento seguro al enviar información personal en la tienda digital X.	0,932	79,214
		Creo que se respetan mis derechos con respecto a mis datos personales en la tienda digital X.	0,939	75,270
		Creo que la tienda digital X cuenta con mecanismos que establecen una garantía de transmisión segura de información de los usuarios	0,928	75,135
		Me siento seguro en el suministro de información sensible (número de tarjeta de crédito, información de la cuenta corriente) cuando realizo el pago en la tienda digital X.	0,894	43,980
	Interactividad ($\alpha=.915$, CR=.936, AVE=.746)	Creo que la tienda digital X tiene la capacidad de responder a mis solicitudes específicas de información.	0,866	45,945
		La tienda digital X me permite comunicarme fácilmente con la empresa si alguna vez tuviera una pregunta específica.	0,831	29,500
		La tienda digital X me permite fácilmente acceder a las opiniones de otros consumidores sobre los productos ofrecidos.	0,833	28,752
		Creo que la tienda digital X realmente me da control sobre el contenido que yo quiero ver	0,915	80,726
		En general, me parece que la tienda digital X es muy interactiva.	0,871	45,435

Tabla 2. Modelo de medida de segundo orden

Variable	Ítems de las dimensiones reflectivas	Cargas	t-valor	α	CR	AVE
Emociones	«Durante su última compra, se sintió...»					
	Alegre-Triste	0,809	22,103	0,904	0,926	0,717
	A gusto-Molesto	0,849	25,666			
	Libre-Limitado	0,897	63,836			
	Animado-Apagado	0,919	72,446			
Emocionado-Calmado	0,750	18,806				
Actitud hacia la tienda digital	El uso de la tienda digital X para comprar es una buena idea.	0,947	97,417	0,953	0,970	0,915
	Comprar a través de la tienda digital X es agradable.	0,969	158,740			
	El uso de la tienda digital X para comprar es una idea atractiva.	0,953	111,032			
Variable	Ítems de las dimensiones formativas	Pesos	t-valor	VIF	IT	
Experiencia utilitaria	Interactividad	0,856	12,816	20,208	0,453	
	Seguridad y privacidad	0,184	2,348	20,208	0,453	
Experiencia hedónica	Apariencia visual	0,631	7,381	10,972	0,507	
	Entretenimiento	0,450	5,266	10,972	0,507	

La validez discriminante se confirmó calculando si la raíz cuadrada del AVE de cada construcción reflexiva era en todos los casos mayor que las correlaciones de las otras construcciones reflectantes (Tabla 3) usando el Criterio de Fornell-Larcker (Fornell y Larcker, 1981). Además, la Proporción Heterotrait-Monotrait (HTMT) muestra una puntuación adecuada (0,466) entre las emociones y la actitud (Henseler, Ringle, y Sarstedt, 2015), siendo menor de 0,9.

Tabla 3. Matriz de correlaciones

	1	2	3	4
1. EMO	0,847			
2. ACT	0,435	0,956		
3. EU	0,401	0,814	–	
4. EH	0,391	0,844	0,821	–

Notas: EMO, emociones; ACT, actitud hacia la tienda digital; EU, experiencia utilitaria; EH, experiencia hedónica. En la diagonal se muestran los valores de la raíz cuadrada del AVE (en negrita); el resto son los coeficientes de correlación.

5.2. Modelo estructural

Después de validar el modelo de medición, procedemos a estimar el modelo global. Antes de considerar las hipótesis propuestas, analizamos los R^2 para confirmar el poder explicativo del modelo. Los resultados muestran valores satisfactorios de los R^2 , ya que superaron 0,1 para la actitud hacia la tienda digital (0,760) y para la experiencia utilitaria (0,165) y hedónica (0,150) (Falk y Miller, 1992).

Como se muestra en la Tabla 4, todas las relaciones presentan valores significativos ($p < 0,001$). Estos resultados nos permiten confirmar todas las hipótesis directas propuestas. Concretamente, los resultados muestran que las emociones influyen positivamente en la experiencia tanto utilitaria como hedónica, apoyando H1a y H1b. Además, tanto la experiencia utilitaria como hedónica mejoran la actitud hacia la tienda digital, confirmando así H2a y H2b.

Tabla 4. Resultados del modelo estructural

Hipótesis	Coefficientes	Resultados
H1a. Emociones → Experiencia utilitaria	0,401***	Confirmada
H1b. Emociones → Experiencia hedónica	0,391***	Confirmada
H2a. Experiencia utilitaria → Actitud	0,370***	Confirmada
H2b. Experiencia hedónica → Actitud	0,542***	Confirmada

Nota: *** $p < 0,001$, ** $p < 0,01$, * $p < 0,05$, n.s.: no significativo

5.3. Efecto moderador de la tendencia omnicanal

Después de analizar el modelo estructural, procedimos a analizar el papel moderador de la tendencia omnicanal. Utilizando el software estadístico SmartPLS, se realizó un análisis multigrupo (MGA) para examinar las diferencias entre los consumidores en relación a su tendencia omnicanal (alta vs. baja). Los resultados del MGA se presentan en la Tabla 5. Antes de examinar las diferencias entre los grupos, podemos observar el modelo estimado para ambas submuestras. Como se percibe, tanto para los consumidores con alta como baja tendencia omnicanal, todas las relaciones presentan coeficientes significativos.

Además, si nos centramos en las diferencias entre los grupos, los resultados revelan varias diferencias significativas entre ellos. Específicamente, la relación entre las emociones y la experiencia tanto utilitaria como hedónica es más débil para los consumidores que realizan procesos omnicanal con más frecuencia, lo que respalda

H3a y H3b. Además, la actitud hacia la tienda digital se ve influida por la experiencia hedónica en menor grado para los individuos con una tendencia omnicanal alta que para aquellos que presentan una tendencia baja, confirmando H4b a un nivel de significación de 0,10 (90% de confianza). Sin embargo, en la relación entre la experiencia utilitaria y la actitud no se muestra ninguna diferencia significativa. Por lo tanto, H4a no puede ser confirmada.

Tabla 5. Resultados del análisis PLS-MGA

Hypotheses	Baja tendencia omnicanal Coeficientes	Alta tendencia omnicanal Coeficientes	Diferencia de medias Coeficientes	Valor p
H3a. EMO → EU	0,509***	0,294***	0,215*	0,026
H3b. EMO → EH	0,550***	0,219*	0,331***	0,001
H4a. EU → ACT	0,296***	0,464***	0,168 n.s.	0,944
H4b. EH → ACT	0,606***	0,470***	0,136†	0,099

Nota: EMO, emociones; ACT, actitud hacia la tienda digital; EU, experiencia utilitaria; EH, experiencia hedónica. ***p < 0,001; **p < 0,01; *p < 0,05; †p < 0,1; n.s.: no significativo.

6. Conclusiones

En el nuevo contexto, donde la tecnología es protagonista, los consumidores hacen uso de ella de manera intensiva en sus decisiones de compra combinándola con los canales tradicionales. Esta situación nos ha llevado, en este trabajo, a centrarnos en un nuevo perfil de consumidor, el consumidor omnicanal, que combina diferentes canales durante su proceso de decisión de compra. Este estudio nos ha permitido entender que la forma en la que este consumidor reacciona en la tienda digital está determinada por su tendencia omnicanal. El presente trabajo persigue dos objetivos: en primer lugar, analizar la relación entre las emociones, las experiencias y las actitudes que los consumidores desarrollan durante sus compras digitales; y, en segundo lugar, explorar el papel de la tendencia omnicanal en estas reacciones que los consumidores desarrollan en la tienda digital. Aunque para todos los omniconsumidores se confirmó la secuencia emoción-experiencia-actitud, el efecto de las emociones sobre las experiencias y la influencia de esas sobre la actitud no es el mismo para todos los omni-consumidores y depende de su tendencia omnicanal. Hasta donde sabemos, esta es la primera investigación que explora el impacto de la

tendencia omniscanal en las emociones, las experiencias y la actitud que surgen en la tienda digital.

En primer lugar, los resultados muestran la importancia de la secuencia emoción-cognición-actitud en el contexto digital. Estos resultados respaldan algunas investigaciones previas en el contexto digital (Mazaheri *et al.*, 2012) y demuestran que, como consecuencia de los estímulos situacionales, las emociones surgen durante la experiencia de compra y luego afectan positivamente la evaluación consciente de las experiencias de compra utilitarias y hedónicas. Estas evaluaciones, finalmente, tendrán un impacto en la actitud del consumidor hacia la tienda digital, tanto para los consumidores con alta como baja tendencia omniscanal.

En segundo lugar, este trabajo demuestra que a medida que la tendencia omniscanal es menor las emociones influyen de una manera más fuerte en la valoración de la experiencia, tanto hedónica como utilitaria. En línea con los postulados del ELM (Petty y Cacioppo, 1986), nuestros resultados prueban que los consumidores con menor tendencia omniscanal son guiados por las emociones (elementos periféricos) para evaluar ambos aspectos, utilitarios y hedónicos. Por el contrario, cuando los consumidores tienen una mayor tendencia omniscanal, el efecto de sus emociones es menos importante a la hora de hacer juicios y evaluar su experiencia de compra (Petty y Cacioppo, 1986).

Finalmente, la actitud hacia la tienda digital está determinada por las experiencias de los omni-consumidores. Sin embargo, existen diferencias entre ellos en términos de sus experiencias hedónicas. En línea con lo propuesto, la actitud hacia la tienda digital de los consumidores con menor tendencia omniscanal está determinada por aspectos hedónicos en mayor medida que para los que presentan una mayor tenencia hacia la omniscanalidad, apoyando los postulados del ELM. No obstante, en contra de lo propuesto, no existen diferencias en cuanto al impacto de la experiencia utilitaria en la actitud. Sorprendentemente y al contrario de nuestras expectativas, para los consumidores con mayor tendencia omniscanal la experiencia utilitaria no tiene un mayor impacto en la actitud hacia la tienda digital. Este hallazgo puede deberse a la influencia combinada de las rutas central y periférica. Según la literatura que aplica este modelo en contextos digitales (San José-Cabezudo, Gutiérrez-Arranz, y Gutiérrez-Cillán, 2009), las dos rutas pueden actuar conjuntamente. Como resultado, la ruta periférica puede mejorar el efecto de la ruta central para ambos grupos de consumidores, por lo que las diferencias entre ellos no son significativas. Sin embargo, aunque no hay diferencias entre los consumidores con respecto al impacto de la evaluación utilitaria en la actitud, si valoramos el coeficiente, vemos que presenta un valor más alto para los consumidores con mayor

tendencia omnicanal (0,464 vs 0,296), lo que indicaría una mayor importancia de los elementos centrales para estos consumidores.

6.1. *Contribuciones teóricas*

Este trabajo contribuye académicamente tanto al contexto omnicanal como a la literatura de marketing digital. En primer lugar, respalda la idoneidad de la teoría biológico-evolutiva (Zajonc, 1984) para comprender el comportamiento del consumidor, una teoría que se había aplicado escasamente para avanzar en este campo de conocimiento. Sin embargo, nuestros resultados muestran la adecuación de las emociones como antecedentes de las cogniciones en la cadena conductual, reforzando la teoría de la primacía de las emociones de Zajonc y aplicando esta teoría al caso digital, y considerando la tendencia omnicanal. Este trabajo confirma la importancia de la innovación a la hora de considerar diferentes enfoques y teorías para enriquecer la literatura de marketing con nuevas propuestas (Alvesson y Kärreman, 2007).

En segundo lugar, se confirma la importancia de la tendencia omnicanal del consumidor en las emociones, las evaluaciones y la actitud hacia el contexto digital (Mazaheri *et al.*, 2012). Este trabajo respalda que los omni-consumidores son diferentes con respecto a la forma en que reaccionan en el canal digital. Concretamente, y siguiendo las recomendaciones de la literatura (Dholakia *et al.*, 2010), este estudio es pionero en el análisis empírico de la variación de emociones, experiencias y actitud en la tienda digital como consecuencia del rasgo omnicanal de los consumidores.

En tercer lugar, este trabajo se apoya en el ELM, proveniente del ámbito de la psicología, para comprender el caso particular de los omni-consumidores. Este modelo, que ha sido inexplorado en la literatura omnicanal, se confirma idóneo para estudiar las reacciones de los omni-consumidores en la tienda digital. El estudio apoya la idea de que la tendencia omnicanal, relacionada con la experiencia del omni-consumidor, determina la selección de elementos centrales o periféricos en la tienda digital. Los resultados muestran que los consumidores con mayor tendencia omnicanal usan menos la ruta periférica (es decir, las emociones y la experiencia hedónica) para procesar la información en la tienda digital que los que tienen una menor tendencia hacia la omnicanalidad, ampliando los hallazgos de la literatura previa (Fernández-Sabiote y Román, 2016). Sin embargo, las diferencias entre ambos grupos de consumidores solo son significativas en términos de elementos periféricos. Con respecto a la ruta central, nuestros resultados no nos permiten confirmar diferencias entre los consumidores con mayor y menor tendencia omnicanal. Este resultado nos lleva a preguntarnos si las dos rutas pueden estar actuando conjuntamente.

Finalmente, los omni-consumidores son un nuevo tipo de consumidor que está ganando importancia tanto en el campo académico como empresarial (Ailawadi y Farris, 2017). Con esto en mente, el presente trabajo propone tratar esta nueva tendencia omnicanal como un rasgo del consumidor, considerando que hay consumidores que pueden considerarse más omnicanal que otros (Rodríguez-Torrice *et al.*, 2017). Este documento ha sido pionero en el uso de la tendencia omnicanal como rasgo del consumidor y ha probado su efecto moderador. Hasta donde sabemos, ninguna investigación ha explorado las diferencias entre los consumidores omnicanal, y postulado la tendencia omnicanal como un rasgo del consumidor.

6.2. *Implicaciones para la gestión*

En el contexto omnicanal, investigaciones previas han confirmado que los consumidores demandan una experiencia de compra continua y sin interrupciones (*seamless*), y por tanto esto es lo que los minoristas deben ofrecer (Huré *et al.*, 2017; Lazaris y Vrechopoulos, 2014; Saghiri *et al.*, 2017; Verhoef *et al.*, 2015). En función de esta idea y considerando que la tendencia omnicanal de los consumidores influye en su proceso de compra digital, los resultados de este estudio ofrecen algunas implicaciones y recomendaciones para los profesionales de marketing en relación con la gestión de esta experiencia omnicanal *seamless*.

En primer lugar, los minoristas deben tener en cuenta las emociones de los consumidores, ya que resultan ser cruciales para la posterior evaluación de su experiencia. Además, se confirma que tanto las experiencias utilitarias como hedónicas favorecen una buena actitud hacia la tienda digital. La clave para asegurar las emociones, y consiguientes experiencias, de estos consumidores pasa por una gestión de canales integrada. Para ello, los responsables de marketing deben esforzarse en crear una imagen global de la empresa, ofreciendo las mismas condiciones y servicios para cada uno de los canales. En segundo lugar, aunque tanto para los consumidores con alta como baja tendencia omnicanal se confirma la secuencia emoción-cognición-actitud, las empresas no deben olvidar que la tendencia omnicanal de los consumidores los hace diferentes. Los minoristas deben considerar que, a medida que los consumidores tienen menor tendencia omnicanal, prestan más atención a los elementos periféricos (es decir, las emociones y aspectos hedónicos). En este sentido, considerando que la ruta central de procesamiento se considera la que ofrece unos resultados más persistentes y es señal del comportamiento futuro, las empresas deben dirigir a los consumidores con menor tendencia omnicanal hacia ella, tratando de mejorar los conocimientos y habilidades. Con este fin, pueden incitar al consumidor al uso de múltiples canales, ofreciendo la

posibilidad de realizar todas las actividades de compra en los diferentes canales y explicándoles cómo hacerlo.

Finalmente, sabiendo que la segmentación del consumidor es un tema clave para diseñar estrategias omnicanal efectivas (Neslin *et al.*, 2006) y que la tendencia omnicanal influye en las reacciones de los consumidores, las empresas deben considerar el rasgo omnicanal como un posible criterio para segmentar a sus clientes. Para hacer eso, las empresas primero deben rastrear el movimiento de los consumidores entre los canales e identificar a los que son omni-consumidores. Después, deben diseñar estrategias específicas para este segmento, basadas en ofrecer una experiencia de compra omnicanal *seamless*. Esto se puede lograr, por ejemplo, mostrando a los consumidores una buena integración de canales, proporcionándoles consistencia, sincronización y libertad entre los mismos. Para ello, las empresas deberían informarles a través de alertas o mensajes tales como: «*puede finalizar su compra en la tienda*» o «*haga el pedido en la app y recójalo en la tienda...*».

6.3. Limitaciones y líneas futuras de investigación

Este trabajo también presenta algunas limitaciones que pueden abordarse en futuros estudios. En primer lugar, este trabajo solo considera el impacto de la tendencia omnicanal en las reacciones de los consumidores en el contexto digital. Esta limitación señala el camino hacia nuevos estudios en los que se podrían considerar, además del digital, otros canales como el tradicional o las redes sociales. Además, en trabajos futuros se podrían continuar explorando las emociones y experiencias en el entorno omnicanal y analizar cómo las diferentes formas de gestionar la experiencia omnicanal pueden tener un impacto en estas reacciones desarrolladas por los consumidores.

En segundo lugar, la tendencia omnicanal se mide como la frecuencia con la que los consumidores participan en procesos de compra de un modo omnicanal, considerando la secuencia de búsqueda y compra. En este sentido, podría ser interesante para futuros estudios desarrollar una escala en la que se incluyan otros aspectos tales como el número de canales utilizados, la capacidad de innovación del consumidor y también considerar la etapa posterior a la compra, entre otros.

En tercer lugar, la muestra está compuesta por compradores digitales de ropa de un grupo empresarial español, lo que podría limitar la generalización de nuestros resultados. La investigación futura podría replicar este trabajo en otras muestras y categorías de productos.

Finalmente, considerando que nuestros resultados no revelan diferencias entre los consumidores omnicanal en términos de la ruta central, trabajos futuros pueden explorar el uso combinado de elementos centrales y periféricos en la generación de

actitudes para los omni-consumidores, lo que establece el inicio de otra línea de investigación. Además, en relación a las emociones, líneas futuras podrían considerar la inclusión de las emociones anticipadas en el estudio del comportamiento del consumidor omnicanal.

BIBLIOGRAFÍA

- ACHAR, C., SO, J., AGRAWAL, N., & DUHACHEK, A. (2016). What we feel and why we buy: the influence of emotions on consumer decision-making. *Current Opinion in Psychology*, 10, 166-170.
- AILAWADI, K. L., & FARRIS, P. W. (2017). Managing Multi- and Omni-Channel Distribution: Metrics and Research Directions. *Journal of Retailing*, 93(1), 120-135.
- AJZEN, I., & FISHBEIN, M. (1975). Belief, attitude, intention and behavior: An introduction to theory and research: Reading, MA: Addison-Wesley.
- AJZEN, I., & FISHBEIN, M. (1980). Understanding attitudes and predicting social behaviour.
- ALBA, J. W., & HUTCHINSON, J. W. (1987). Dimensions of consumer expertise. *Journal of Consumer Research*, 13(4), 411-454.
- ALVESSON, M., & KÄRREMAN, D. (2007). Constructing mystery: Empirical matters in theory development. *Academy of management review*, 32(4), 1265-1281.
- ANSARI, A., MELA, C. F., NESLIN, S. A., AUBREY, C., & JUDGE, D. (2008). Customer Channel Migration
- RE-IMAGINE RETAIL: Why store innovation is key to a brand's growth in the 'new normal', digitally-connected and transparent world. *Journal of Marketing Research*, 45(1), 60-76. doi: 10.1509/jmkr.45.1.60
- BABIN, B. J., & DARDEN, W. R. (1995). Consumer self-regulation in a retail environment. *Journal of Retailing*, 71(1), 47-70.
- BAGOZZI, R. P., GOPINATH, M., & NYER, P. U. (1999). The role of emotions in marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27(2), 184-206.
- BAGOZZI, R. P., & YI, Y. (1988). On the evaluation of structural equation models. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16(1), 74-94.
- BAGOZZI, R. P., & YI, Y. (2012). Specification, evaluation, and interpretation of structural equation models. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40(1), 8-34.
- BALLANTINE, P. W., & FORTIN, D. R. (2009). The effects of interactivity and product information on consumers' emotional responses to an online retail setting. *International Journal of Internet Marketing and Advertising*, X, 1-12.
- BARTIKOWSKI, B., & CLEVELAND, M. (2017). «Seeing is being»: Consumer culture and the positioning of premium cars in China. *Journal of Business Research*, 77, 195-202.
- BATRA, R., & AHTOLA, O. (1990). Measuring the Hedonic and Utilitarian Sources of Consumer Attitudes Marketing Letters, 2(2), 159-170.
- BLÁZQUEZ, M. (2014). Fashion Shopping in Multichannel Retail: The Role of Technology in Enhancing the Customer Experience. *International Journal of Electronic Commerce*, 18(4), 97-116. doi: 10.2753/jeci086-4415180404
- BURKE, R. R. (2002). Technology and the customer interface: what consumers want in the physical and virtual store. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 30(4), 411-432.
- COHEN, J. (1988). *Statistical analysis for the behavioral sciences*. Hillsdale: Lawrence Erlbaum.
- COHEN, J. B., & ARENI, C. S. (1991). Affect and consumer behavior. *Handbook of consumer behavior*, 4(7), 188-240.

- CRANE, A., HENRIQUES, I., HUSTED, B. W., & Matten, D. (2016). What constitutes a theoretical contribution in the business and society field? *Business & Society*, 55(6), 783-791.
- CYR, D., HEAD, M., & IVANOV, A. (2006). Design aesthetics leading to m-loyalty in mobile commerce. *Information & Management*, 43(8), 950-963. doi: 10.1016/j.im.2006.08.009
- CHATTERJEE, P. (2010). Causes and consequences of 'order online pick up in-store' shopping behavior. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 20(4), 431-448. doi: 10.1080/09593969.2010.504009
- DE KEYSER, A., SCHEPERS, J., & KONUŞ, U. (2015). Multichannel customer segmentation: Does the after-sales channel matter? A replication and extension. *International Journal of Research in Marketing*, 32(4), 453-456.
- DELOITTE. (2016). Navigating the new digital divide: A global summary of findings from nine countries on digital influence in retail. Retrieved 12/08/2017, from <http://www2.deloitte.com/global/en/pages/consumer-business/articles/gx-global-digital-divide-retail.html>.
- DHOLAKIA, U. M., KAHN, B. E., REEVES, R., RINDFLEISCH, A., STEWART, D., & TAYLOR, E. (2010). Consumer Behavior in a Multichannel, Multimedia Retailing Environment. *Journal of Interactive Marketing*, 24(2), 86-95. doi: 10.1016/j.intmar.2010.02.005
- DIAMANTOPOULOS, A., & WINKLHOFER, H. M. (2001). Index construction with formative indicators: An alternative to scale development. *Journal of Marketing Research*, 38(2), 269-277.
- FALK, R. F., & MILLER, N. B. (1992). *A primer for soft modeling*: University of Akron Press.
- FAUL, F., ERDFELDER, E., LANG, A.-G., & Buchner, A. (2007). G* Power 3: A flexible statistical power analysis program for the social, behavioral, and biomedical sciences. *Behavior research methods*, 39(2), 175-191.
- FERNÁNDEZ-SABIOTE, E., & ROMÁN, S. (2016). The multichannel customer's service experience: building satisfaction and trust. *Service Business*, 10(2), 423-445.
- FLAVIÁN-BLANCO, C., GURREA-SARASA, R., & ORÚS-SANCLEMENTE, C. (2011). Analyzing the emotional outcomes of the online search behavior with search engines. *Computers in Human Behavior*, 27(1), 540-551.
- FORNELL, C., & LARCKER, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(3), 39-50.
- FRIJDA, N. H. (1986). *The Emotions*: Cambridge University Press, Cambridge.
- GAO, R., & YANG, Y.-X. (2016). Consumers' Decision: Fashion Omni-channel Retailing. *Journal of Information Hiding and Multimedia Signal Processing*, 7(2), 325-342.
- GENSLER, S., VERHOEF, P. C., & BÖHM, M. (2012). Understanding consumers' multichannel choices across the different stages of the buying process. *Marketing Letters*, 23(4), 987-1003.
- GOOGLE. (2017). ¿Cómo se busca y se compra moda en España? Retrieved 05/10/2017, from <https://www.thinkwithgoogle.com/intl/es-es/insights/busca-y-compra-moda-espana/>
- GUPTA, A., SU, B.-C., & WALTER, Z. (2004). An Empirical Study of Consumer Switching from Traditional to Electronic Channels: A Purchase-Decision Process Perspective. *International Journal of Electronic Commerce*, 8(3), 131-161.
- HAIR, J. F., HULT, G. T. M., RINGLE, C., & Sarstedt, M. (2017). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) (2ª ed.)*. Los Angeles CA: Sage Publications.
- HAIR, J. F., RINGLE, C. M., & SARSTEDT, M. (2011). PLS-SEM: Indeed a silver bullet. *Journal of Marketing theory and Practice*, 19(2), 139-152.
- HAIR, J. F., SARSTEDT, M., RINGLE, C., & GUDERGAN, S. P. (2018). *Advanced issues*

- in partial least squares structural equation modeling. (SAGE Ed.). Thousand Oaks.
- HENSELER, J., RINGLE, C. M., & SARSTEDT, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115-135.
- HURÉ, E., PICOT-COUBEY, K., & ACKERMANN, C.-L. (2017). Understanding omni-channel shopping value: A mixed-method study. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 39, 314-330.
- IZARD, C. E. (1984). Emotion-cognition relationships and human development. In C. E. Izard, J. Kagan & R. B. Zajonc (Eds.), *Emotions, cognition, and behavior* (pp. 17-37). New York: Cambridge University Press.
- IZARD, C. E. (1993). Four systems for emotion activation: cognitive and noncognitive processes. *Psychological review*, 100(1), 68.
- JOHNSON, A. R., & STEWART, D. W. (2005). A reappraisal of the role of emotion in consumer behavior. *Review of marketing research*, 1, 3-33.
- KIM, K., KIM, J., & REID, L. N. (2017). Experiencing motivational conflict on social media in a crisis situation: The case of the Chick-fil-A same-sex marriage controversy. *Computers in Human Behavior*, 71, 32-41.
- KLEINGINNA JR, P. R., & KLEINGINNA, A. M. (1981). A categorized list of emotion definitions, with suggestions for a consensual definition. *Motivation and emotion*, 5(4), 345-379.
- KONUŞ, U., VERHOEF, P. C., & NESLIN, S. A. (2008). Multichannel shopper segments and their covariates. *Journal of Retailing*, 84(4), 398-413.
- KUMAR, V., & VENKATESAN, R. (2005). Who are the multichannel shoppers and how do they perform?: Correlates of multichannel shopping behavior. *Journal of Interactive Marketing*, 19(2), 44-62.
- LAZARIS, C., & VRECHOPOULOS, A. (2014). From Multichannel to «Omnichannel» Retailing: Review of the Literature and Calls for Research. Paper presented at the 2nd International Conference on Contemporary Marketing Issues, (ICCM).
- LAZARUS, R. S. (1982). Thoughts on the relations between emotion and cognition. *American psychologist*, 37(9), 1019.
- LAZARUS, R. S. (1984). On the primacy of cognition. *American psychologist*, 39(2), 124-129.
- LAZARUS, R. S. (1991). *Emotion and Adaptation*. New York: Oxford University Press.
- LEE, T. (2005). The impact of perceptions of interactivity on customer trust and transaction intentions in mobile commerce. *Journal of Electronic Commerce Research*, 6(3), 165-181.
- LI, M., DONG, Z. Y., & CHEN, X. (2012). Factors influencing consumption experience of mobile commerce: A study from experiential view. *Internet Research*, 22(2), 120-141. doi: 10.1108/10662241211214539
- LU, H.-P., & YU-JEN SU, P. (2009). Factors affecting purchase intention on mobile shopping web sites. *Internet Research*, 19(4), 442-458.
- MACINNIS, D. J., MOORMAN, C., & JAWORSKI, B. J. (1991). Enhancing and measuring consumers' motivation, opportunity, and ability to process brand information from ads. *the Journal of Marketing*, 55(4), 32-53.
- MANO, H., & OLIVER, R. L. (1993). Assessing the dimensionality and structure of the consumption experience: evaluation, feeling, and satisfaction. *Journal of Consumer Research*, 20(3), 451-466.
- MANSER PAYNE, E., PELTIER, J., & BARGER, V. A. (2017). Omni-channel marketing, integrated marketing communications, and consumer engagement: a research agenda. *Journal of Research in Interactive Marketing*, 11(2), 185-197.
- MATHWICK, C., MALHOTRA, N., & RIGDON, E. (2001). Experiential value : conceptualization , measurement and application in the catalog and Internet shopping environment. *Journal of Retailing*, 77, 39-56.
- MAZAHERI, E., RICHARD, M. O., & LAROCHE, M. (2012). The role of emotions in online

- consumer behavior: a comparison of search, experience, and credence services. *Journal of Services Marketing*, 26(7), 535-550.
- MEHRABIAN, A., & RUSSELL, J. A. (1974). *An approach to environmental psychology*. Cambridge, MA: MIT Press.
- MONTOYA, A. K., & HAYES, A. F. (2017). Two-condition within-participant statistical mediation analysis: A path-analytic framework. *Psychological Methods*, 22(1), 6.
- MOON, M. A., KHALID, M. J., AWAN, H. M., ATTIQ, S., RASOOL, H., & KIRAN, M. (2017). Consumer's perceptions of website's utilitarian and hedonic attributes and online purchase intentions: A cognitive-affective attitude approach. *Spanish Journal of Marketing - ESIC*, 21(2), 73-88. doi: 10.1016/j.sjme.2017.07.001
- MOSQUERA, A., OLARTE-PASCUAL, C., JUANEDA AVENSA, E., & SIERRA MURILLO, Y. (2018). The role of technology in an omnichannel physical store: Assessing the moderating effect of gender. *Spanish Journal of Marketing-ESIC*, in press.
- NESLIN, S. A., GREWAL, D., LEGHORN, R., SHANKAR, V., TEERLING, M. L., THOMAS, J. S., & VERHOEF, P. C. (2006). Challenges and opportunities in multichannel customer management. *Journal of Service Research*, 9(2), 95-112.
- NESLIN, S. A., & SHANKAR, V. (2009). Key issues in multichannel customer management: current knowledge and future directions. *Journal of Interactive Marketing*, 23(1), 70-81.
- OLIVEIRA, T., ALHINHO, M., RITA, P., & DHILLON, G. (2017). Modelling and testing consumer trust dimensions in e-commerce. *Computers in Human Behavior*, 71, 153-164.
- PAN, M.-C., KUO, C.-Y., & PAN, C.-T. (2015). Measuring the effect of Chinese brand name syllable processing on consumer purchases. *Internet Research*, 25(2), 150-168.
- PETTY, R. E., & CACIOPPO, J. T. (1986). The elaboration likelihood model of persuasion. *Advances in experimental social psychology*, 19, 123-205.
- PICOT-COUPÉY, K., HURÉ, E., & PIVETEAU, L. (2016). Channel design to enrich customers' shopping experiences: Synchronizing clicks with bricks in an omni-channel perspective-the Direct Optic case. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 44(3), 336-368.
- PIOTROWICZ, W., & CUTHBERTSON, R. (2014). Introduction to the special issue information technology in retail: Toward omnichannel retailing. *International Journal of Electronic Commerce*, 18(4), 5-16.
- PODSAKOFF, P. M., MACKENZIE, S. B., LEE, J.-Y., & PODSAKOFF, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879-903.
- PRAYAG, G., HOSANY, S., MUSKAT, B., & DEL CHIAPPA, G. (2015). Understanding the Relationships between Tourists' Emotional Experiences, Perceived Overall Image, Satisfaction, and Intention to Recommend. *Journal of Travel Research*, 56(1), 41-54.
- RICHARD, M.-O., & CHEBAT, J.-C. (2016). Modeling online consumer behavior: Preeminence of emotions and moderating influences of need for cognition and optimal stimulation level. *Journal of Business Research*, 69(2), 541-553.
- RODRÍGUEZ-TORRICO, P., SAN-JOSE CABEZUDO, R., & SAN-MARTÍN, S. (2017). Tell me what they are like and I will tell you where they buy. An analysis of omnichannel consumer behavior. *Computers in Human Behavior*, 68, 465-471.
- SAGHIRI, S., WILDING, R., MENA, C., & BOURLAKIS, M. (2017). Toward a three-dimensional framework for omni-channel. *Journal of Business Research*, 77, 53-67.
- SAN JOSÉ-CABEZUDO, R., GUTIÉRREZ-ARRANZ, A. M., & GUTIÉRREZ-CILLÁN, J. (2009). The combined influence of central and peripheral routes in the online persuasion process. *CyberPsychology & Behavior*, 12(3), 299-308.
- SAN MARTÍN, S., CAMARERO, C., & SAN JOSÉ, R. (2011). Does involvement matter in online shopping satisfaction and trust? *Psychology & Marketing*, 28(2), 145-167.

- SANDS, S., FERRARO, C., CAMPBELL, C., & PALLANT, J. (2016). Segmenting multichannel consumers across search, purchase and after-sales. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 33, 62-71.
- SHEN, X.-L., LI, Y.-J., SUN, Y., & WANG, N. (2018). Channel integration quality, perceived fluency and omnichannel service usage: The moderating roles of internal and external usage experience. *Decision Support Systems*.
- SIMÓ, L. A. (2002). Análisis de la satisfacción en la experiencia del consumidor: una aplicación en empresas de servicios de ocio y de turismo. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 8(3), 199-214.
- SOPADJIEVA, E., DHOLAKIA, U. M., & BENJAMIN, B. (2017). A Study of 46,000 Shoppers Shows That Omnichannel Retailing Works. *Harvard Business Review*, 3.
- VENKATESAN, R., KUMAR, V., & RAVISHANKER, N. (2007). Multichannel shopping: causes and consequences. *Journal of Marketing*, 71(2), 114-132.
- VERHOEF, P. C., KANNAN, P., & INMAN, J. J. (2015). From multi-channel retailing to omni-channel retailing: introduction to the special issue on multi-channel retailing. *Journal of Retailing*, 91(2), 174-181.
- VERHOEF, P. C., NESLIN, S. A., & VROOMEN, B. (2007). Multichannel customer management: Understanding the research-shopper phenomenon. *International Journal of Research in Marketing*, 24(2), 129-148.
- VOSS, K. E., SPANGENBERG, E. R., & GROHMANN, B. (2003). Measuring the hedonic and utilitarian dimensions of consumer attitude. *Journal of Marketing Research*, 40(3), 310-320.
- ZAJONC, R. B. (1980). Feeling and thinking: Preferences need no inferences. *American psychologist*, 35(2), 151.
- ZAJONC, R. B. (1984). On the primacy of affect. *American psychologist*, 39(2), 117-123.
- ZAJONC, R. B., & MARKUS, H. (1984). Affect and cognition: The hard interface. *Emotions, cognition, and behavior*, 73-102.

Mobile marketing acceptance: does culture play a role?

• CAROLINA AFONSO

ISEG (Lisbon School of Economics and Management), Universidade de Lisboa

• KIM VAN DE PLASSE

Católica Lisbon School of Business and Economics

ABSTRACT: The aim of this chapter is to explore smartphone users' dimensions of mobile marketing acceptance and to understand which of these dimensions are relevant in explaining the intention to participate in mobile marketing. A cross-country analysis is performed of The Netherlands and Portugal assessing differences between the two countries while taking into account their cultural values. The cultural values are measured on an individual level with the scales established by Yoo, Donthu, and Lenartowicz (2011). Scales of Persaud and Azhar (2012) are employed to measure mobile marketing acceptance and the intention to participate in mobile marketing. The study is exploratory as well as quantitative, which included data collection through an online survey with 252 respondents. The results show that mobile marketing acceptance dimensions positively influence the intention to participate in mobile marketing. Perceived value is among smartphone users the main determinant of the intention to participate in mobile marketing. This is valid for both countries and the perceived value does not differ, implying no cross-national differences. Still, the Dutch smartphone users are more intent to participate in mobile marketing than the Portuguese smartphone users. The Dutch shopping styles are more consistent with mobile marketing, whereas for Portuguese smartphone users brand trust is essential in order to feel more comfortable with mobile marketing. Cultural values enable to understand these findings, especially for managers in Portugal. A study that further explores the influence of cultural values on mobile acceptance is suggested for future research.

KEYWORDS: *Mobile marketing, acceptance of mobile marketing, smartphone, cultural values.*

RESUMEN: El objetivo del estudio es explorar la aceptación del *mobile marketing* por parte de los usuarios, así como evaluar cuáles de las dimensiones de este constructo son más relevantes para explicar la intención de participar en las campañas de las que

son objeto. El estudio se realizó en Portugal y los Países Bajos, con el fin de entender si hay diferencias en función de sus respectivos valores culturales. Estos valores se miden a nivel individual a través de las escalas de Yoo, Donthu, y Lenartowicz (2011). Las escalas de Persaud and Azhar (2012) se utilizan para medir la aceptación *mobile marketing*. El estudio es exploratorio y cuantitativo y la recolección de datos se realizó a través de una encuesta *online* que contó con 242 encuestados. Los resultados revelan que la aceptación del *mobile marketing* influye positivamente en la intención de participar por los usuarios. El valor percibido es el mayor determinante en la intención de participar en este tipo de marketing. Esta conclusión es válida para ambos países. Sin embargo, los usuarios de teléfonos móviles holandeses muestran una mayor intención de participar en este tipo de comercialización que los portugueses. El estilo holandés es más consistente con el *mobile marketing*, mientras que para los usuarios portugueses de Smartphone la confianza en la marca es esencial para sentirse más cómodos con el *mobile marketing*. Los valores culturales no son significativos, especialmente en Portugal. En el futuro se sugiere que se explore con mayor profundidad la influencia de los valores culturales en la aceptación del *mobile marketing*.

PALABRAS CLAVE: *Mobile marketing, Acceptance of mobile marketing, Smartphone, Valores Culturales.*

1. Introduction

The world is becoming more mobile-focused with currently 3.9 billion smartphone users, which is expected to grow up to 5.7 billion in 2020 (Okeleke *et al.*, 2017). This development has not gone unnoticed by marketers (Shankar *et al.*, 2016). It is forecasted that between 2016 and 2019 mobile advertising spending will almost double, which would result in a total global spending of \$195.6 billion accounting for 70.1% of global digital advertising spending (eMarketer, 2015). Mobile ads cannot only be placed on mobile webpages, but also on social media sites, such as Facebook, Twitter, YouTube and Instagram, which are accessed every day by millions of consumers through their smartphones (Grewal *et al.*, 2016; We Are Social and Hootsuite, 2017a). In addition, mobile applications enable marketers to promote brands by placing unique content in apps (Berman and Zarb, 2016) or sending push notifications (Selligent, 2017). Text messages can be sent as well with special offers and coupons (Dix *et al.*, 2017). Mobile marketers can reach consumers at anytime and anywhere with these mobile marketing messages (Kim and Han, 2014), given the fact that mobile phone users on average touch their phones 2617 times per day

(Winnick, 2016) and carry their phones around everywhere they go (Sultan and Rohm, 2005). Moreover, the users' behaviour can be tracked through smartphones, such as location and browsing behaviour, which enables marketers to accurately segment their audiences and deliver customized mobile ads (Kim and Han, 2014; Sultan and Rohm, 2005). In order to effectively apply these innovative marketing capabilities, understanding consumer behaviour towards mobile marketing is one of the main priorities for marketing managers (Jiménez and San-Martín, 2017).

At the same time, smartphones are for consumers extensions of their personalities and allow them to connect with people whenever they want (Berman and Zarb, 2016; Persaud and Azhar, 2012). Because of this personal nature of smartphones, mobile marketing messages can be perceived as intrusive and an invasion of privacy (Alalak and Alnawas, 2010; Berman and Zarb, 2016; Spralls *et al.*, 2016). For example, after online pop-ups, mobile advertisements were found to be the most disliked type of ads (HubSpot Research, 2016). As a result of this annoyance, consumers are less willing to receive mobile advertisements and to respond to the ads (Gao *et al.*, 2013; Jayawardhena *et al.*, 2009; Muk and Chung, 2015; Persaud and Azhar, 2012; Sultan *et al.*, 2009; Sultan and Rohm, 2005). This is shown by the fact that more than a fifth of the Internet users worldwide use an ad-blocker on their smartphones (Willens, 2016).

It follows that, in order to improve mobile strategies, marketers need to better understand what influences consumers to accept and participate in marketing on their smartphones. The present study explores the dimensions suggested by Persaud and Azhar (2012) regarding mobile acceptance, which concern *perceived value*, *shopping style* and *brand trust*. Research found that among consumers differences exist regarding the value they perceive to receive from mobile marketing, the consistency of mobile marketing with their shopping styles, and their trust in the mobile marketer (Persaud and Azhar, 2012). Due to these differences, mobile marketing acceptance varies across the globe (Gao *et al.*, 2013; Jayawardhena *et al.*, 2009; Muk and Chung, 2015; Persaud and Azhar, 2012; Sultan *et al.*, 2009). Moreover, it is suggested that this difference in mobile marketing acceptance can be explained by dissimilar cultural values among smartphone users (Gao *et al.*, 2013; Jayawardhena *et al.*, 2009; Muk, 2007; Muk and Chung, 2015; Okazaki, 2007; Sinkovics *et al.*, 2012). Hence, mobile marketers might also need to comprehend the cultural environment in which they display their mobile advertisements (Jiménez and San-Martín, 2017). Especially in Europe a deeper understanding is needed given the unequal mobile-focus and cultural differences across the continent (Hofstede, 1991, 2001a; We Are Social & Hootsuite, 2017c). On top of that, the privacy protection laws of the European

Union limit the tracking of smartphone users' behaviour, which in turn complicates the segmentation of European consumers (European Commission, 2016).

In particular, two European countries – The Netherlands and Portugal – are considered as relevant for cross-country research on mobile marketing acceptance given their different mobile (We Are Social and Hootsuite, 2017b, 2017c) as well as cultural landscapes (Hofstede, 2001b, 2001c; Singh, 2006). With regards to smartphone penetration, The Netherlands is among the leading countries (Deloitte, 2016) with a rate of 80%, while in Portugal this is only 59% (Google Inc., 2016a). Yet, there is no research available regarding the smartphone users' acceptance of mobile marketing in these countries. On the other hand, the cultural values of both nations have been measured and all of the values appear as contradictory (Hofstede, 2001b, 2001c). Taking this into account, a cross-cultural study on mobile marketing acceptance in The Netherlands and Portugal can add new contributions to literature. Thereby, the aim of this study is to explore dimensions of mobile marketing acceptance – perceived value, shopping style, and brand trust – among Dutch and Portuguese smartphone users and how these dimensions explain the users' intentions to participate in mobile marketing. It is also examined whether cultural differences are present between these nations, and if so, the influence of cultural values on dimensions of mobile marketing acceptance will be explored.

2. Literature review and conceptual framework

2.1. *Mobile marketing acceptance*

This study adopts the definition of mobile marketing by Shankar and Balasubramanian (2009, p.118), which is the following: «mobile marketing is the two-way or multi-way communication and promotion of an offer between a firm and its customers using a mobile medium, device or technology». Since smartphones are found to be highly relevant for mobile marketing nowadays (Watson *et al.*, 2013), the smartphone is the «mobile medium» considered in this study. The rapid growth of smartphone adoption means for marketers a large opportunity «to reach and serve consumers anytime, anywhere» (Persaud & Azhar, 2012, p. 148) At the same time, for consumers the smartphone is not just a device; it is also an expression of their personality (Persaud and Azhar, 2012; Sultan and Rohm, 2005). This suggests the presence of a conflict of interests regarding mobile marketing through smartphones. «While consumers adopt mobile phones to enhance their private and social lives, marketers see mobile phones as a marketing channel» (Persaud & Azhar, 2012, p. 419). As a result, consumers can perceive mobile marketing as intrusive and annoying,

and therefore they are not willing to receive and respond to marketing activities on their smartphones (Berman and Zarb, 2016). This implies different levels of mobile marketing acceptance among smartphone users (Dix *et al.*, 2017; Muk and Chung, 2015; Persaud and Azhar, 2012; Watson *et al.*, 2013). Past studies have focused their analysis of mobile marketing acceptance on various consumer characteristics, such as demographics (Muk and Chung, 2015; Ünal *et al.*, 2011), innovativeness (Feng *et al.*, 2016), and risk avoidance (Sultan *et al.*, 2009). Nevertheless, according to Persaud and Azhar (2012) only studying the influence of these characteristics is insufficient. The authors identified three distinct dimensions of mobile marketing acceptance, which are perceived value, shopping style, and brand trust. However, only Canadian consumers were studied, and therefore the question is raised whether these dimensions of mobile marketing acceptance are also relevant for other nations, and whether differences exist between nations. This is explored in the next paragraphs for The Netherlands and Portugal.

2.1.1.1. PERCEIVED VALUE

Perceived value is defined as the final result of a consumer's assessment of a product based on the perceptions of what is gained and what is given up (Zeithaml, 1988). In the case of mobile marketing consumers can receive discounts and special offers, which enables them to save money. Mobile marketing messages may also provide useful information regarding products and services, which might increase consumers' shopping efficiency. As a result, consumers perceive that they obtain value from the mobile ads, which makes them more inclined to accept the ads (Billore and Sadh, 2015; Persaud and Azhar, 2012; Ström *et al.*, 2014). At the same time, research suggests that country characteristics influence perceived value, and result in differences between nations (Choi *et al.*, 2008; Sinkovics *et al.*, 2012; Steenkamp and Geyskens, 2006). This implies that differences between The Netherlands and Portugal in perceived value of mobile marketing might be observable. Nevertheless, until now no research exist on perceived value and mobile marketing in these countries. Therefore, the following hypothesis will be tested:

H1. *Perceived value differs between Dutch and Portuguese smartphone users.*

2.1.1.2. SHOPPING STYLE

The overall behaviour during a purchase process shapes the consumer's shopping style (Tai, 2005). Nowadays parts of the purchase process are online, offline or both, depending on the consumer (Andrews *et al.*, 2005; Papatla and Bhatnagar, 2002).

Consumers can shop online through smartphones when an Internet connection is available. However, as mentioned before, consumers across the world are not equally mobile-oriented, and consequently not every consumer is experienced with mobile shopping (We Are Social and Hootsuite, 2017a). For example, when looking at shopping styles in The Netherlands and Portugal, 24% of Dutch internet users made an online purchase via a mobile device, while in Portugal this is only 15% (We Are Social and Hootsuite, 2017b, 2017c). Thus, Dutch consumers are more inclined to conduct parts of their purchase process via a smartphone than Portuguese consumers. This implies that Dutch smartphone users will perceive more of a fit between their shopping styles and mobile marketing. Additionally, Persaud and Azhar (2012) found that the extent to which smartphone users find mobile marketing annoying is also related to the shopping style dimension. Annoyance can result from unwanted, incomprehensible or intrusive mobile ads (Kim and Han, 2014; Sinkovics *et al.*, 2012; Watson *et al.*, 2013). Irritation from mobile marketing differs between nations (Sinkovics *et al.*, 2012). Since Portuguese smartphone users are less intent to shop through their mobile phones than the Dutch, mobile advertisements might be less relevant for Portuguese smartphone users. Because of this irrelevance, it is likely that Portuguese smartphone users perceive mobile advertisements more as annoying than Dutch smartphone users. Thus, the following hypothesis is proposed:

H2. Dutch shopping styles are more compatible with mobile marketing than Portuguese shopping styles.

2.1.3. BRAND TRUST

With regards to brand trust, the trustor is vulnerable to actions of the trustee, since it is expected that the trustee will perform actions important to the trustee (Mayer *et al.*, 1995). In the case of mobile marketing, consumers are vulnerable to the actions of the mobile marketer (Persaud and Azhar, 2012). For example, consumers are uncertain about the quality of the mobile marketers' offers, since they are unable to physically observe the quality offers in the online environment (Gana and Koce, 2016). Smartphone users also worry about the misuse of their personal data by mobile marketers (Watson *et al.*, 2013). In such a cases of uncertainty, trust becomes crucial in order to make decisions (Okazaki *et al.*, 2007). Indeed, brand trust is considered as a prerequisite for mobile marketing acceptance (Bauer *et al.*, 2005; Gana and Koce, 2016; Grant and O'Donohoe, 2007; Muk and Chung, 2015).

For consumers to have trust in a brand, they need to know the marketer. Also, feelings of comfort and trust in mobile marketing can be facilitated by asking for

permission to send mobile marketing messages (Persaud and Azhar, 2012; Watson *et al.*, 2013). This involves 'opt-in' schemes, which enable users to agree or disagree with receiving marketing efforts «before anything is sent, with the opportunity to change preferences or stop messages at any time» (Barnes & Scornavacca, 2004, p. 136). In Europe obtaining permission is especially of high importance for mobile marketers given the established privacy laws that protect personal data, and require marketers to ask consumers for the permission to track online behaviour (European Commission, 2016; Gao *et al.*, 2013). The presence of these laws suggests a strong concern for data protection in Europe, and thus a high importance of brand trust. For example, in the Netherlands 89% indicates that data protection and data privacy are very important to them personally, while this is 93% in Portugal (Google Inc., 2016b). This suggests that brand trust might be slightly more necessary for Portuguese smartphone users than for the Dutch in order to feel comfortable with mobile marketing. In addition, in less technologically developed markets users are less experienced with mobile marketing, which implies a higher importance of knowing and trusting the marketer (Zhang and Mao, 2008) an increasingly popular mobile marketing practice, among young Chinese consumers. A modified technology acceptance model (TAM). Given the lower technological development in Portugal compared to The Netherlands (Cornell University *et al.*, 2016), it is again suggested that brand trust might be more relevant for Portuguese smartphone users. Therefore, the following hypothesis is presented:

H3. *Brand trust is higher among Portuguese smartphone users than Dutch smartphone users.*

2.2. The intention to participate in mobile marketing

Persaud and Azhar (2012) determined Canadian smartphone users' intentions to participate in mobile marketing through measuring to what extent they like to receive ads via text messages, to what extent they would participate in questionnaires sent to their phones, and to what extent they would respond to mobile ads, mobile coupons or mobile web offers. According to Dix *et al.* (2017), consumers with a high acceptance of SMS advertising are more inclined to respond. This suggests a relationship between mobile marketing acceptance and the intention to participate, which was also found by Persaud and Azhar (2012). Nevertheless, these two studies only address Australian and Canadian consumers respectively, and therefore this relationship needs to be explored in other countries. Therefore, the following hypothesis is proposed:

H4. *Mobile marketing acceptance positively influences the intention to participate in mobile marketing.*

Moreover, consumers' dimensions of mobile marketing acceptance – perceived value, shopping styles and brand trust – explain their intentions to participate in mobile marketing (Persaud and Azhar, 2012). Perceived value was found by the authors to be the most influential predictor of the intention to engage in mobile marketing. Furthermore, a positive relationship appears to be present, which implies that the more value smartphone users perceive to receive from mobile marketing, the more willing they are to participate in mobile marketing (Choi *et al.*, 2008; Persaud and Azhar, 2012; Ström *et al.*, 2014). Therefore:

H5. *Perceived value positively influences the intention to participate in mobile marketing.*

According to Persaud and Azhar (2012), shopping style is positively related to the intention to participate in mobile marketing, meaning when smartphone users consider mobile marketing as consistent with their shopping styles, they are more prone to respond to mobile marketing efforts. Conversely, consumers that «see mobile marketing as inconsistent with their idea of shopping will find it difficult to participate in mobile marketing» (Persaud & Azhar, 2012, p. 436). As suggested before, the shopping styles of Dutch smartphone users might be more compatible with mobile marketing than the shopping styles of the Portuguese users (We Are Social and Hootsuite, 2017b, 2017c). This suggest that Dutch consumers might be more intent to respond to mobile marketing offers than Portuguese smartphone users. The following hypothesis is proposed:

H6. *Shopping style positively influences the intention to participate in mobile marketing.*

Further, studies show that consumers are more willing to receive and respond to mobile marketing messages from brands that they trust (Gana and Koce, 2016; Persaud and Azhar, 2012; Watson *et al.*, 2013; Zhang and Mao, 2008). Knowing the marketer and the obtaining of permission makes smartphone users feel more comfortable with mobile marketing, and in turn more intent to engage in it (Persaud and Azhar, 2012). Correspondingly, if permission is obtained mobile marketing is more likely to be effective (Standing *et al.*, 2005). Until now, the influence of

brand trust in The Netherlands and Portugal is unknown. Therefore, the following hypothesis will be tested:

H7. *Brand trust positively influences the intention to participate in mobile marketing.*

2.3. A cultural perspective on Mobile marketing acceptance

According to Hofstede (1980) culture consists of collectively held values, which influence the behaviour of the individuals belonging to a culture. To measure cultural values across the world Hofstede established five cultural dimensions: power distance, uncertainty avoidance, masculinity, collectivism and long-term orientation. Since culture is found to be the most important factor influencing consumer behaviour and international online marketing, it can be considered as relevant for explaining mobile marketing acceptance (Choi *et al.*, 2008; Gao *et al.*, 2013; Sinkovics *et al.*, 2012; Wang and Sun, 2010). Moreover, cultural values are found to influence the acceptance of SMS advertising by two-country studies of the U.S. and Taiwan and Korea (Muk, 2007; Muk and Chung, 2015).

The largest difference in cultural values between The Netherlands and Portugal are present among the scores on *individualism/collectivism* (80 and 27 respectively) and *uncertainty avoidance* (53 and 99 respectively) (Hofstede, 2001c). Furthermore, current research refers to collectivism and uncertainty avoidance as possible factors that can influence mobile marketing acceptance across cultures (Gao *et al.*, 2010; Muk, 2007; Muk and Chung, 2015). Therefore, these two dimensions are considered as the most relevant to study, and are addressed in the next paragraphs.

2.3.1. COLLECTIVISM

Individualism versus collectivism explains how important the individual is compared to the welfare of the group (La Ferle *et al.*, 2002). In collectivistic countries, social pressure forces consumers to conform to group behaviours, which implies that mobile marketing acceptance can be stimulated by focusing on spreading the acceptance among groups (La Ferle *et al.*, 2002; Jiménez and San-Martín, 2017; Muk and Chung, 2015). It needs to be pointed out that individualistic countries are found to be more innovative than collectivistic (de Mooij, 1998; Steenkamp *et al.*, 1999; Yaveroglu and Donthu, 2002; Yenyurt and Townsend, 2003). This suggests that individualistic countries are more acceptant of innovative marketing messages via smartphones. Therefore, the following hypothesis is proposed:

H8A. *Collectivism negatively influences mobile marketing acceptance.*

With regard to perceived value, differences exist across cultures (Choi *et al.*, 2008; Sinkovics *et al.*, 2012). Moreover, Sinkovics *et al.* (2012) stated that differences in the perceived value of mobile advertising between Japan and Austria can be explained by different levels of collectivism in these countries. Based on this, it can be suggested that collectivism might also influence the perceived value of mobile marketing in The Netherlands and Portugal. Therefore:

H8B. *Collectivism influences perceived value*

The finding that collectivistic countries are less innovative also suggests that the shopping styles of collectivistic cultures are less compatible with mobile marketing (de Mooij, 1998; Steenkamp *et al.*, 1999; Yaveroglu and Donthu, 2002; Yenyurt and Townsend, 2003). This is supported by the higher rate of purchases via smartphones in The Netherlands compared to Portugal (We Are Social & Hootsuite, 2017b), since collectivism is lower among the Dutch. Therefore, the following hypothesis is proposed:

H8C. *Collectivism negatively influences shopping style.*

Regarding brand trust, existing literature does not address cultural values in relation to brand trust. Therefore:

H8D. *Collectivism does not influence brand trust.*

2.3.2. UNCERTAINTY AVOIDANCE

Uncertainty avoidance means «the extent to which the members of a culture feel threatened by uncertain or unknown situations» (Hofstede, 1991, p. 113). This suggests that cultures with high levels of uncertainty avoidance might be more reluctant towards mobile marketing, since they might be more sceptical towards such a new method of advertising. Thus, the following hypothesis is presented:

H9A. *Uncertainty avoidance negatively influences mobile marketing acceptance.*

Furthermore, research states that uncertainty avoidance explains differences in perceived value from mobile marketing acceptance (Sinkovics *et al.*, 2012). Therefore:

H9B. *Uncertainty avoidance influences perceived value.*

In addition, it is less likely that parts of the shopping processes of uncertainty avoidant consumers will be conducted through such an innovative device as a smartphone (Gao *et al.*, 2013; Ng, 2014; Rohm *et al.*, 2012). This suggests inconsistency of shopping styles and mobile marketing in high uncertainty avoidance countries, such as Portugal. Thus, the following hypothesis is proposed:

H9C. *Uncertainty avoidance negatively influences shopping style.*

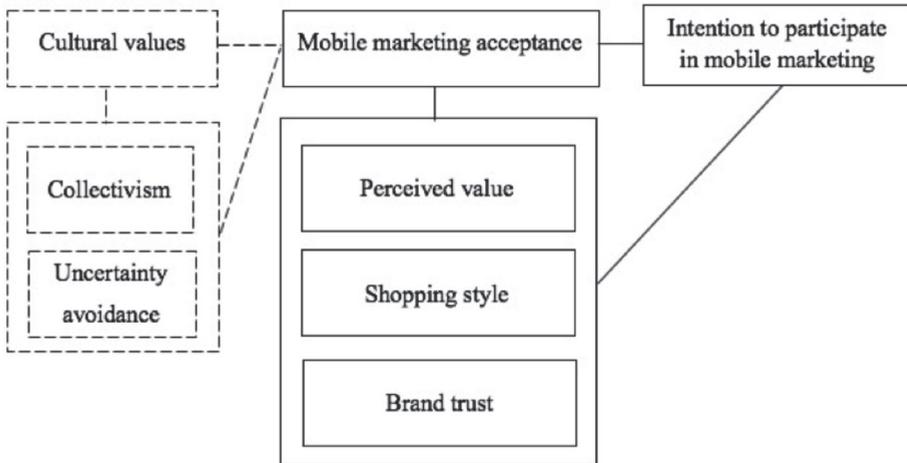
Further, given the high uncertainty avoidance, it can be suggested that for Portuguese smartphone users it is necessary to know the marketer in order to feel comfortable with mobile marketing, which implies a high importance of brand trust (Persaud and Azhar, 2012). Therefore, the following hypothesis is proposed:

H9D. *Uncertainty avoidance positively influences brand trust.*

2.4. Conceptual model

The existing literature lacks research on dimensions of mobile marketing acceptance. This implies that more research is needed in order to obtain a more extensive understanding of mobile marketing acceptance among smartphone users. In particular, differences among countries exists regarding the acceptance (Choi *et al.*, 2008; Jayawardhena *et al.*, 2009; Muk, 2007; Sinkovics *et al.*, 2012; Sultan *et al.*, 2009) In order to explore whether this is valid, different dimensions of mobile marketing acceptance need to be studied. Moreover, these dimensions might explain the intention to participate in mobile marketing. However, there is still a gap in cross-market literature, especially within Europe, and therefore The Netherlands and Portugal are relevant to compare. Cultural values might influence and result in differences in mobile marketing acceptance among Dutch and Portuguese smartphone users. The following conceptual framework provides an overview of these relationships between variables that are examined in this study:

Figure 1. Conceptual framework



3. Research method

The population of this study consisted of Dutch and Portuguese smartphone users of both genders, and from 18 years old onwards. From this population, a non-probabilistic convenience sample was taken.

For data collection, an online and self-administered questionnaire was used, which was designed in English, and afterwards translated into Dutch and Portuguese. Considerable effort was taken in order to ascertain that the translations capture the same meaning across the languages. To ensure the clarity and suitability of the scales, a pre-test of the questionnaire was performed, for which 12 Dutch smartphone users and 12 Portuguese smartphone users responded to the questionnaire. The provided feedback was taken into account by adjusting the questionnaire accordingly. The data was collected between the 14th of March 2017 and the 3rd of April 2017 by promoting the questionnaire via social media and e-mail. In total, 312 people started the questionnaire, and in the end 252 people completed the questionnaire. Firstly, it was assured that respondents are smartphone users. They had to answer to a dichotomous question about being a smartphone user or not. Only in case of a positive response, the respondent could proceed to the questionnaire. Secondly, it was assured that respondents are Dutch or Portuguese. A question was shown about having a Dutch, Portuguese or other nationality. When answered other, the respondent was not forwarded to the questionnaire.

The scales developed by Persaud and Azhar (2012) were used in order to measure Perceived value, Shopping style, Brand trust, and the Intention to participate in mobile marketing. All of the items were measured on a 7 point Likert scale (1 = strongly disagree to 7 = strongly agree). In order to measure collectivism and uncertainty avoidance among individuals, the CVSCALE (Individual Cultural Values Scale) developed by Yoo, Donthu, and Lenartowicz (2011) was used. This is «a 26-item five-dimensional scale of individual cultural values that assesses Hofstede's cultural dimensions at the individual level» (Yoo *et al.*, 2011, p. 193). Furthermore, it is proven that the scale can be used across countries and different samples, and has adequate reliability and validity (Yoo *et al.*, 2011). The scale was adapted by using a 7 point Likert scale (1 = strongly disagree to 7 = strongly agree). Additionally, to measure the frequency of certain mobile activities a 7 point Likert scale was used for which 1 indicated «Never» and 7 indicated «Always».

4. Results

Table 1, shows that the sample is balanced in terms of gender, since 47.0% indicated to be male and 53.0% to be female. When comparing the two nationalities, 137 respondents are Dutch and 115 are Portuguese. Among the Dutch respondents 43.8% are males and 56.2% are females, while 51.3% of the respondents are males and 48.7% of the Portuguese respondents are females.

Regarding the age of the total sample, most of the respondents (46.8%) belong to the age group from 18 to 25 years old. After that, 26 to 30 years old (19.8%) is the largest group, followed by 31 to 40 years old (11.9%), 51 to 60 years old (10.7%), and 41 to 50 years old (8.7%). Only 2.0% is older than 60. Regarding the Dutch respondents, almost half is between 18 and 25 years old, followed by the groups between 26 to 30 years old (20.4%) and between 51 to 60 years old (13.9%). Further, 8.0% is between 31 and 40 years old and 5.8% is between 41 and 50 years old. Among Portuguese respondents, a higher percentage of 12.2% indicate to be between 41 and 50 years old. Also, more respondents belong to the age group between 31 and 40 years old (16.5%). Further, the largest group is between 18 and 25 years old (43.5%), followed by 19.1% between 26 and 30 years old. The age group from 51 to 60 years old accounts for 7%, and 1.7% indicates to be above 60 years old.

In The Netherlands and Portugal different educational systems exist, and therefore the education distributions are shown per nationality. Among Dutch respondents the majority (80.9%) indicates that their highest diploma obtained is a degree in higher education. Besides, for 18.2% is high school the highest education

and 0.7% below high school. Among Portuguese respondents a lower percentage has a higher education degree (63.5%). More people indicated to have a high school degree (28.7%) or lower (7.8%) as their highest diploma obtained. Thus, the sample consist for a large part out of young and higher educated smartphone users.

Regarding the occupation of the total sample most of the respondents are students, which corresponds to 44.8%. Besides that, 37.3% is employed by an entity, 9.5% is self-employed, whereas 3.6% is unemployed. Only 2.0% is retired. When taking a look at the Dutch sample, a percentage of 45.3% is employed by an entity, which was closely followed by 44.5% of students. Both the unemployed and retired account for 2.2% of the Dutch respondents. Only 0.7% is self-employed. The occupation of the Portuguese respondents is different, since 45.2% are students, 27.8% are employed by an entity, and 20% is self-employed. More people are unemployed amounting to 5.2%, whereas 1.7% is retired.

Table 1. Sample descriptives

Variables	Descriptive	Distribution (percent)		
		Netherlands	Portugal	Total
Gender	Male	56.2	48.7	47.0
	Female	56.2	51.3	53.0
Age	18-25 years	49.6	43.5	46.8
	26-30 years	20.4	19.1	19.8
	31-40 years	8.0	16.5	11.9
	41-50	5.8	12.2	8.7
	51-60 years	13.9	7.0	10.7
	More than 60 years	2.2	1.7	2.0
Education	Below High School	0.7	7.8	-
	High School	18.2	28.7	-
	Degree/Bachelor/Master	80.9	63.5	-
Occupation	Student	44.5	45.2	44.8
	Employed by an entity	45.3	27.8	37.3
	Self-employed	0.7	20.0	9.5
	Unemployed	2.2	5.2	3.6
	Retired	2.2	1.7	2.0

Additionally, Appendix contains the mean values from questions regarding the frequencies of performed activities on a smartphone and visiting social media pages on a smartphone. The results are compared for the Dutch and Portuguese samples in order to provide additional insights regarding smartphone usage behaviour of both nationalities.

4.1. *Reliability and validity*

The reliability and validity was examined to ensure that the employed scales are suitable to measure the variables included in this study. The scales were proven to be reliable, since all of the Chronbach's alpha values were equal to or above 0.65 (as shown in Table 2), which is according to DeVellis (1991) the value for which a Cronbach's alpha is minimally accepted.

Table 2. Scales' reliability

Scales	Dimensions	Cronbach's alpha	Number of items
Cultural values	Uncertainty avoidance	0.896	5
	Collectivism	0.890	6
Mobile marketing acceptance	Perceived value	0.897	4
	Shopping style	0.883	3
	Brand trust	0.649	2
Mobile marketing acceptance as a construct		0.783	9
Intention to participate in mobile marketing		0.818	4

A Principal component analysis was performed to assess the validity of the scales and to determine whether the factors are aggregated around the components as expected. A PCA with varimax rotation was conducted and factors were fixed to an amount of 6, corresponding with the number of the previously defined variables. After examining the items belonging to each factor, it became clear that the item «I would participate in questionnaires sent to my mobile phone» did not fit to its component, and therefore it was removed from the analysis. The new analysis revealed that 72.4% of the variance is explained by the model. The results of the PCA are shown in Table 3 and Table 4.

Table 3. Total variance explained

Component	Initial eigenvalues			Extraction sums of squared loadings			Rotation sums of squared loadings		
	Total	% of variance	Cumulative %	Total	% of variance	Cumulative %	Total	% of variance	Cumulative %
1	6.362	26.509	26.509	6.362	26.509	26.509	3.968	16.535	16.535
2	5.249	21.869	48.379	5.249	21.869	48.379	3.635	15.145	31.680
3	2.132	8.881	57.260	2.132	8.881	57.260	3.273	13.636	45.316
4	1.538	6.408	63.668	1.538	6.408	63.668	2.548	10.615	55.931
5	1.186	4.943	68.611	1.186	4.943	68.611	2.408	10.035	65.966
6	0.915	3.812	72.423	0.915	3.812	72.423	1.550	6.457	72.423

Table 4. Rotated component matrix

	Component					
	1	2	3	4	5	6
UN - It is important to have instructions spelled out in detail so that I always know what I'm expected to do.	0.253	0.773	0.172	-0.073	-0.091	0.066
UN - It is important to closely follow instructions and procedures.	0.246	0.808	0.049	-0.026	0.010	0.047
UN - Rules and regulations are important because they inform me of what is expected of me.	0.187	0.893	-0.017	-0.030	-0.013	0.066
UN - Standardized work procedures are helpful.	0.235	0.706	-0.086	-0.092	0.045	0.129
UN - Instructions for operations are important.	0.141	0.864	-0.006	0.033	-0.087	0.064
COL - Individuals should sacrifice self-interest for the group.	0.732	0.177	0.091	0.031	-0.035	0.288
COL - Individuals should stick with the group even through difficulties.	0.683	0.293	0.126	-0.065	-0.027	0.261
COL - Group welfare is more important than individual rewards.	0.810	0.174	0.010	-0.073	-0.086	0.011
COL - Group success is more important than individual success.	0.825	0.143	-0.057	-0.008	-0.144	-0.059
COL - Individuals should only pursue their goals after considering the welfare of the group.	0.770	0.209	0.033	-0.044	0.074	0.013
COL - Group loyalty should be encouraged even if individual goals suffer.	0.761	0.195	0.006	0.005	-0.087	0.168
PV - Marketing messages received on my mobile phone help me make better shopping decisions.	0.068	-0.001	0.827	0.191	0.181	0.096

PV - Marketing messages received on my mobile phone help to reduce the time it takes me to search for products and services.	0.029	0.031	0.804	0.262	0.222	-0.053
PV - Marketing messages received on my mobile phone help to improve my shopping efficiency, especially when I am in a hurry or in a new city.	0.002	0.051	0.841	0.239	0.179	0.022
PV - Marketing messages received on my mobile phone save me money.	0.048	0.015	0.785	0.285	0.116	0.099
SS - Marketing messages received on my mobile phone annoy me. (R)	-0.086	-0.031	0.269	0.041	0.761	-0.197
SS - Mobile marketing does not fit with my shopping style. (R)	-0.175	-0.030	.205	0.182	0.875	-0.004
SS - Mobile marketing does not fit with my idea of shopping. (R)	-0.160	-0.061	0.215	0.204	0.869	-0.128
BT - I would feel more comfortable with mobile marketing if my permission were obtained before receiving marketing offers.	0.108	0.206	0.005	-0.115	-0.202	0.796
BT - I would feel more comfortable with mobile marketing if I knew the marketer.	0.323	0.092	0.115	0.074	-0.085	0.771
IP - I would like to receive ads via text messages on my mobile phone.	0.128	0.096	0.339	0.464	0.189	-0.169
IP - I would respond to ads received on my mobile phone if they were appropriate to my needs.	-0.082	-0.105	0.228	0.805	0.145	0.011
IP - I would respond to a coupon offer for a product or service on my mobile phone.	-0.113	-0.031	0.245	0.863	0.105	0.009
IP - I will respond to web offers received on my mobile phone while browsing the internet.	-0.012	-0.110	0.386	0.757	0.064	0.006

The Kaiser-Meyer-Olkin measure of sampling adequacy (KMO) value is 0.856 in this case. According Hucheson and Sofroniou (1999) to this value is great, since it falls in the range between 0.80 and 0.90. In addition, the Barlett's test of sphericity is desired to be significant. For this research the value is significant at a p -value below 0.001, which supports the factorability of the correlation matrix. Besides that, the Chi-square value is 3732.220.

The Pearson correlation coefficients were calculated to measure the strength of the associations between all variables, and to find out whether they are positive or negative. The analysis shows that the majority of the correlations is significant at a 0.01 significance level. Significant negative associations exist between Shopping style and Collectivism and Shopping style and Brand trust. All of the other significant associations are positive.

4.3. Hypotheses testing

In order to test H₁, H₂ and H₃, multiple Independent samples *t*-tests were performed for the variables Perceived value, Shopping style and Brand trust. The Levene's test for equality of variances showed that for Shopping style and Brand trust the variances are not significantly different, since the *p*-values are higher than 0,05. In this case, the measured data for 'Equal variances assumed' is referred to. Accordingly, the results are provided in Table 5. With regard to H₁, the results show that Perceived value is not significantly different (*p* = 0.680) between Dutch and Portuguese smartphone users, and therefore H₁ is not supported. On the contrary, H₂ is verified, since Dutch smartphone users indicated to a significantly larger extent (*p* = 0.000) their shopping styles as compatible with mobile marketing. H₃ is also verified, because Brand trust is significantly (*p* = 0.000) higher among Portuguese smartphone users compared to the Dutch users.

Table 5. Independent samples *t*-tests for dimensions of Mobile marketing acceptance comparing the nationalities

Variables	Nationality	Mean	Std. Deviation	Sig. (2-tailed)
Perceived value	Dutch	3.292	1.416	0.680
	Portuguese	3.363	1.291	
Shopping style	Dutch	3.285	1.374	0.000*
	Portuguese	2.670	1.262	
Brand trust	Dutch	4.909	1.259	0.000*
	Portuguese	6.152	0.935	

Note: * Sig. at $p < 0.05$

The variable Mobile marketing acceptance was established through the average of all responses of the items measuring Perceived value, Shopping style and Brand trust. To test H₄, a linear regression was performed of which the results are presented in Table 6. H₄ is supported, because Mobile marketing acceptance positively and significantly influences the Intention to participate in mobile marketing ($F(1, 250) = 124.692$; $p < 0.05$, $\beta = 0.577$). For the regression 33.0% of the variance in the dependent variable is explained by the independent variable.

Table 6. Linear regression of Mobile marketing acceptance on Intention to participate in mobile marketing (Total sample)

Dependent variable: Intention to participate in mobile marketing				
Independent variable:	Standardized β	T	Sig.	VIF
Mobile marketing acceptance	0.577	11.167	0.000*	1.000
Adjusted R ²	0.330			
F (1, 250)	124.692 ($p = 0.000^*$)			

Note: * Sig. at $p < 0.05$

As visible in Table 7, for both the Dutch and Portuguese sample H4 is also accepted ($F(1, 135) = 77.118, p < 0.05, \beta = 0.603$; $F(1, 113) = 56.553, p < 0.05, \beta = 0.578$ respectively). The model of the Dutch sample explains 35.9% of the variable variance, and for the Portuguese sample this is 32.8%.

Table 7. Linear regression of Mobile marketing acceptance on Intention to participate in mobile marketing (per country)

Dependent variable: Intention to participate in mobile marketing								
Country:	The Netherlands				Portugal			
Independent variable	Standardized β	T	Sig.	VIF	Standardized β	T	Sig.	VIF
Mobile marketing acceptance	0.603	8.782	0.000*	1.000	0.578	7.520	0.000*	1.000
Adjusted R ²	0.359				0.328			
$F(1, 135) = 77.118 (p = 0.000^*)$					$F(1, 113) = 56.553 (p = 0.000^*)$			

Note: * Sig. at $p < 0.05$

In order to test H5, H6 and H7, the variables Perceived value, Shopping style and Brand trust were considered as independent variables and Intention to participate in mobile marketing as a dependent variable. A Multiple linear regression was run and as shown in Table 8, the model explains 39.3% of the variable variance and it is significant ($F(3, 248) = 55.144; p < 0.05$). Regarding H5, Perceived value influences significantly and positively the Intention to participate in mobile marketing ($\beta = 0.570; p < 0.05$), and H5 is verified. The results also show that Shopping style and Brand trust do not significantly influence the Intention to participate in mobile marketing, meaning that H6 and H7 are not supported.

Table 8. Multiple linear regression of Perceived value, Shopping style and Brand trust on Intention to participate in mobile marketing (Total sample)

Dependent variable: Intention to participate in mobile marketing				
Independent variables	Standardized β	T	Sig.	VIF
Perceived value	0.570	10.020	0.000*	1.340
Shopping style	0.113	1.904	0.058	1.455
Brand trust	-0.075	-1.405	0.161	1.165
Adjusted R ²	0.393			
F(3, 248)	55.144 ($p = 0.000^*$)			

Note: * Sig. at $p < 0.05$

The results in Table 9 of the F -tests for The Netherlands ($F(3, 133) = 29.691$; $p = 0.000$) and for Portugal ($F(3, 111) = 24.987$; $p = 0.000$). The Adjusted R² is 0.388 for The Netherlands and 0.387 for Portugal. H₅ is supported for both The Netherlands ($F(3, 133) = 29.691$; $p < 0.05$; $\beta = 0.549$) and Portugal ($F(3, 111) = 24.987$; $p < 0.05$; $\beta = 0.613$), meaning that Perceived value positively influences the Intention to participate. However, the relationship is not significant for Shopping style and Brand trust, and therefore H₆ and H₇ are not supported for both countries.

Table 9. Multiple linear regression of Perceived value, Shopping style and Brand trust on Intention to participate in mobile marketing (per country)

Dependent variable: Intention to participate in mobile marketing								
Country:	The Netherlands				Portugal			
Independent variables	β^{**}	T	Sig.	VIF	β^{**}	T	Sig.	VIF
Perceived value	0.549	6.774	0.000*	1.460	0.613	7.563	0.000*	1.220
Shopping style	0.143	1.769	0.079	1.453	0.043	0.505	0.615	1.362
Brand trust	-0.006	-0.086	0.931	1.110	-0.027	-0.342	0.733	1.129
Adjusted R ²	0.388				0.387			
F(3, 133) = 29.691 ($p = 0.000^*$)					F(3, 111) = 24.987 ($p = 0.000^*$)			

Note: * Sig. at $p < 0.05$. ** Standardized

To further compare The Netherlands and Portugal, first, it is relevant to see whether the individual scores on Collectivism and Uncertainty avoidance are significantly different. Therefore, an Independent samples *t*-tests at a 95% confidence level was conducted. The results (Table 10) show that significant differences exist between the two nations regarding their scores on Collectivism and Uncertainty avoidance ($p = 0.000$). The Dutch respondents ($\bar{x} = 4.179$) indicated a lower level of Collectivism than the Portuguese respondents ($\bar{x} = 5.410$). Concerning Uncertainty avoidance, the Dutch respondents ($\bar{x} = 4.742$) also have a lower score than the Portuguese ($\bar{x} = 5.649$).

Table 10. Independent samples t-tests for Collectivism and Uncertainty avoidance comparing the nationalities

Variables	Nationality	Mean	Std. Deviation	Sig. (2-tailed)
Collectivism	Dutch	4.179	0.992	0.000*
	Portuguese	5.410	0.951	
Uncertainty avoidance	Dutch	4.742	1.131	0.000*
	Portuguese	5.649	0.872	

Note: * Sig. at $p < 0.05$

To test H8a and H9a, a Multiple linear regression was performed (Table 11). It appears that both Collectivism and Uncertainty avoidance are not significantly related to overall Mobile marketing acceptance ($p > 0.05$). Thus, H8a and H9a are not verified.

Table 11. Multiple linear regression of Collectivism and Uncertainty avoidance on Mobile marketing acceptance (Total sample)

Dependent variable: Mobile marketing acceptance				
Independent variables	Standardized β	T	Sig.	VIF
Collectivism	0.019	0.258	0.796	1.325
Uncertainty avoidance	0.062	0.853	0.395	1.325
Adjusted R ²	-0.003			
F(2. 249)	0.671 ($p = 0.512$)			

Still, as suggested in the literature review, Collectivism and Uncertainty avoidance might explain dimensions of mobile marketing acceptance - Perceived value, Shopping style and Brand trust. Hence, as in presented in Table 12, various Multiple linear regressions were conducted to test H8b), H8c), H8d), H9b, H9c) and H9d). Regarding Perceived value, none of the cultural values are significant for a 5% confidence level, and H8b) and H9b) are not supported. For the regression with Shopping style as a dependent variable, Collectivism is shown as significantly and negatively related to Shopping style ($F(2, 249) = 0.651; p < 0.05; \beta = -0,260$), and H8c) is supported. However, only 5,9% of the variable variance is explained by the model. Uncertainty avoidance does not significantly ($p > 0.05$) influence Shopping style, and H9c) is not supported. Collectivism and Uncertainty avoidance both significantly ($p < 0.05$) and positively ($\beta = 0.353; \beta = 0.142$) influence Brand trust, which means that H8d) is not verified and H9d) is verified. The Adjusted R² is explains 18.8% of the model's variable variation.

Table 12. Multiple linear regressions of Collectivism and Uncertainty avoidance on Perceived value, Shopping style, and Brand trust (Total sample)

Dependent variables:	Perceived value				Shopping style				Brand trust			
	β^{**}	T	Sig.	VIF	β^{**}	T	Sig.	VIF	β^{**}	T	Sig.	VIF
Collectivism	0.057	0.786	0.433	1.325	-0.260	-3.687	0.000*	1.325	0.353	5.383	0.000*	1.325
Uncertainty avoidance	0.024	0.329	0.742	1.325	0.005	0.070	0.944	1.325	0.142	2.172	0.031*	1.325
Adjusted R ²	-0.003				0.059				0.188			
$F(2, 249)$	0.651 ($p = 0.522$)				8.843 ($p = 0.000^*$)				30.001 ($p = 0.000^*$)			

Note: * Sig. at $p < 0.05$; ** Standardized

In Table 13 the results of the Multiple linear regressions are shown for The Netherlands and Portugal. For the Dutch sample H8a) and H9a) are not supported, because Collectivism and Uncertainty avoidance do not influence Mobile marketing acceptance ($p > 0.05$). For the Portuguese sample, Collectivism does not significantly influence Mobile marketing acceptance, and H8a) is not supported. Uncertainty avoidance significantly and positively influences Mobile marketing acceptance, and H9a) is also not supported ($F(2, 112) = 3.895; p < 0.05; \beta = 0.588$). The model is significant ($p < 0.05$), but only explains 4,8% of the variable variance.

Table 13. Multiple linear regression of Collectivism and Uncertainty avoidance on Mobile marketing acceptance (per country)

Dependent variable: Mobile marketing acceptance								
Country	The Netherlands				Portugal			
Independent variable	Standardized β	T	Sig.	VIF	Standardized β	T	Sig.	VIF
Collectivism	0.038	0.411	0.682	1.165	-0.053	-0.544	0.588	1.131
Uncertainty avoidance	-0.058	-0.706	0.481	1.165	0.268	2.759	0.007*	1.131
Adjusted R ²	-0.011				0.048			
F(2, 134)	0.262 ($p = 0.770$)				F(2, 112) = 3.895 ($p = 0.023^*$)			

Note: * Sig. at $p < 0.05$

Moreover, Table 14 shows that Collectivism and Uncertainty avoidance do not significantly explain Perceived value, Shopping style, and Brand trust in The Netherlands, since all p -values are above 0.05. Thus, H8b), H8c), H8d), H9b), H9c) and H9d) are not verified for the Dutch sample.

Table 14. Multiple linear regressions of Collectivism and Uncertainty avoidance on Perceived value, Shopping style, and Brand trust (The Netherlands)

Dependent variables:	Perceived value				Shopping style				Brand trust			
	β^*	T	Sig.	VIF	β^*	T	Sig.	VIF	β^*	T	Sig.	VIF
Collectivism	0.080	0.861	0.391	1.165	-0.102	-1.112	0.268	1.165	0.124	1.349	0.180	1.165
Uncertainty avoidance	-0.066	-0.707	0.481	1.165	-0.104	-1.133	0.259	1.165	0.084	0.914	0.363	1.165
Adjusted R ²	-0.008				0.015				0.016			
F(2, 134)	0.456 ($p = 0.635$)				2.020 ($p = 0.137$)				2.086 ($p = 0.128$)			

Note: * Standardized

Regarding the Portuguese sample, as shown in Table 15, Collectivism and Uncertainty avoidance do not influence Perceived value, and H8b) and H9b) are not verified. Collectivism significantly and negatively influences Shopping style for

Portuguese respondents ($F(2, 112) = 5.549; p < 0.05; \beta = -0.281$), and H8c) is supported. Uncertainty avoidance significantly and positively explains Shopping style and H9c) is not supported ($F(2, 112) = 5.549; p < 0.05; \beta = 0.239$). Concerning Brand trust, Collectivism significantly and positively influences Brand trust ($F(2, 112) = 7.697; p < 0.05; \beta = 0.308$), whereas Uncertainty avoidance does not influence Brand trust. This means that H8d) and H9d) are both not verified for the Portuguese sample.

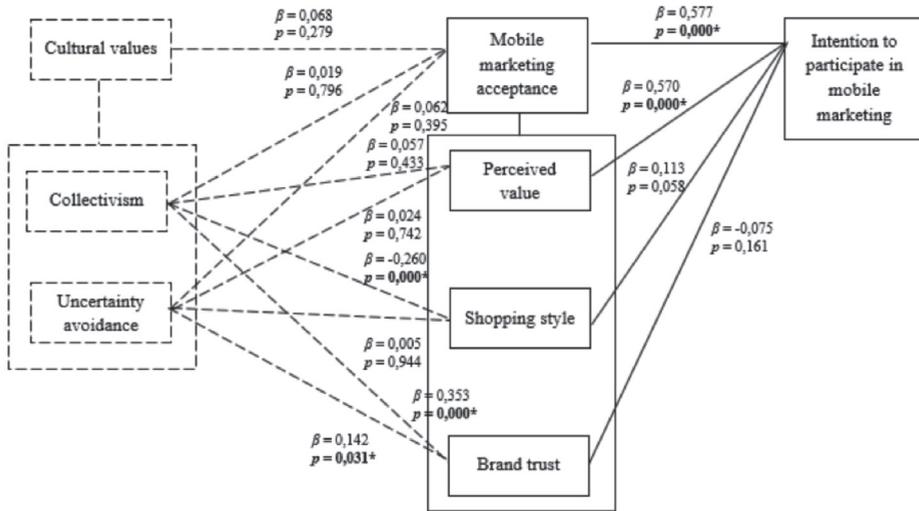
Table 1. Multiple linear regressions of Collectivism and Uncertainty avoidance on Perceived value, Shopping style, and Brand trust (Portugal)

Dependent variables:	Perceived value				Shopping style				Brand trust			
	β^{**}	T	Sig.	VIF	β^{**}	T	Sig.	VIF	β^{**}	T	Sig.	VIF
Collectivism	0.018	0.186	0.853	1.131	-0.281	-2.297	0.004*	1.131	0.308	3.271	0.001*	1.131
Uncertainty avoidance	0.178	1.799	0.075	1.131	0.239	2.493	0.014*	1.131	0.087	0.923	0.358	1.131
Adjusted R ²	0.017				0.074				0.105			
F(2, 112)	1.978 (p = 0.143)				5.549 (p = 0.005*)				7.697 (p = 0.001*)			

Note: * Sig. at $p < 0.05$. ** Standardized

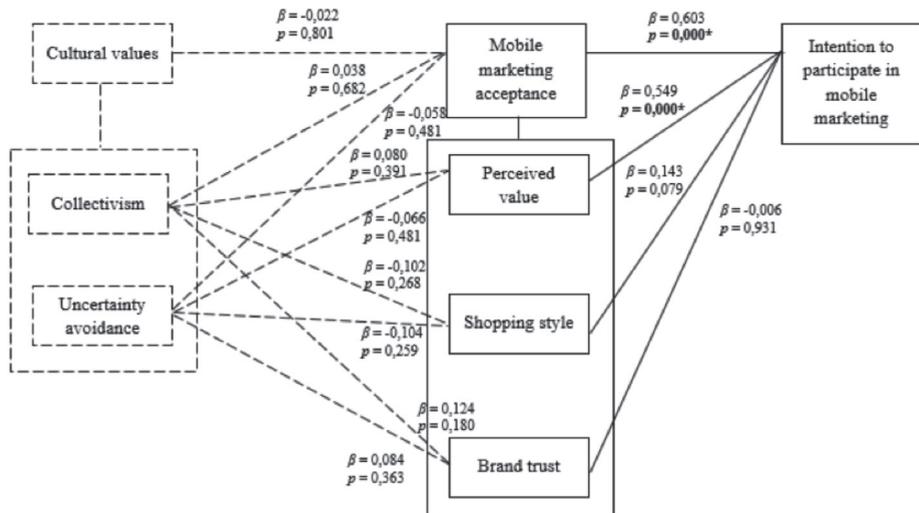
In summary, all relations of the model regarding the total sample are shown in Figure 2. With regards to the Dutch sample the p -values and standardized coefficients are presented in Figure 3. An overview of the p -values and standardized coefficients of the Portuguese sample is given in Figure 4.

Figure 2. Standardized coefficients and p-values (Total sample)



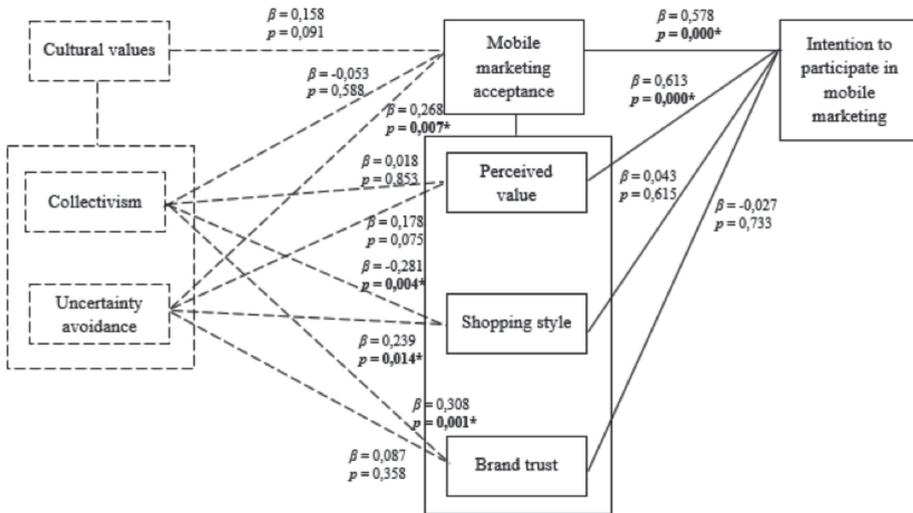
Note: * Sig. at $p < 0.05$

Figure 3. Standardized coefficients and p-values (The Netherlands)



Note: * Sig. at $p < 0.05$

Figure 4 . Standardized coefficients and p-values (Portugal)



Note: * Sig. at $p < 0,05$

5. Discussion and implications

Novel insights are added to academic research by exploring the relation between dimensions of mobile marketing acceptance and the intention to participate in mobile marketing while performing a cross-country comparison and taking cultural values into account. Therefore, the originality of the present study is confirmed.

Moreover, the applied scales to measure dimensions of mobile marketing acceptance, the intention to participate in mobile marketing, and cultural values among Dutch and Portuguese smartphone users showed acceptable as well as very good internal consistency. This verifies that the proposed framework is adequate to explore the relationships which are addressed by the model. The reliability analysis results were especially very good for the scales of collectivism, uncertainty avoidance, perceived value and shopping style, which implies that this study established a substantial measurement model for these dimensions.

In compliance with literature, mobile marketing acceptance positively influences the intention to participate in mobile marketing (Dix *et al.*, 2017; Persaud and Azhar, 2012). In this study, among the dimensions of mobile marketing acceptance only perceived value explained smartphone users' intentions to participate in mobile marketing. Therefore, perceived value can be considered as a determinant of

smartphone users' intentions to participate in mobile marketing. In accordance with literature, the influence was found to be positive (Billore and Sath, 2015; Persaud and Azhar, 2012; Ström *et al.*, 2014). On the other hand, the absence of a relationship with shopping styles is in conflict with previous research (Persaud and Azhar, 2012). Furthermore, the irrelevance of brand trust in explaining intentions to participate in mobile marketing is unaligned with past studies claiming that brand trust is a requisite for mobile marketing acceptance (Barnes and Scornavacca, 2004; Bauer *et al.*, 2005; Grant and O'Donohoe, 2007; Persaud and Azhar, 2012). Nevertheless, the study of Dix *et al.* (2017) also suggested that brand trust does not influence the intention to receive mobile marketing messages.

Regarding the question whether significant differences exist between The Netherlands and Portugal, this study revealed that, as expected, Dutch respondents indicated a better fit between mobile marketing and their idea of shopping than Portuguese respondents. It was also confirmed that compared to Dutch smartphone users, Portuguese smartphone users would rather feel more comfortable with mobile marketing when they know the marketer and when permission is obtained, implying a higher need for brand trust. Both differences can be explained by the fact that The Netherlands is more technologically developed than Portugal. Because of this, Dutch consumers are more tech-savvy, and therefore their shopping styles are more compatible with e-commerce channels, such as the smartphone. The lower technologic development in Portugal also implicates fewer experience with mobile marketing, and therefore a higher need for trust in the marketer (Zhang and Mao, 2008). In addition, perceived value was expected to be significantly different for the nations (Choi *et al.*, 2008; Sinkovics *et al.*, 2012; Steenkamp and Geyskens, 2006). However, this was not the case, implying that Dutch and Portuguese smartphone users perceive equally the value they receive from mobile marketing.

With regards to the intention to participate in mobile marketing, Dutch smartphone users are more intent to participate than Portuguese smartphone users. Despite this difference, for both users the intention to participate in mobile marketing can only be explained by perceived value. Thus, in The Netherlands as well as in Portugal, perceived value is a determinant of consumers' intentions to participate in mobile marketing. This supports findings of previous studies stating that determinants of mobile marketing participation do not differ across countries (Choi *et al.*, 2008; Sultan *et al.*, 2009).

Additionally, past research suggested that cultural values influence mobile marketing acceptance (Choi *et al.*, 2008; Kim and Jun, 2008; Muk, 2007). Indeed, the analysis of this study revealed significant individual relationships between the

cultural values and dimensions of mobile marketing acceptance. Although the models had a weak predictive ability, and therefore the results may be disputed. As expected, collectivistic smartphone users indicated a lower fit between mobile marketing and their idea of shopping. These users are less intent to shop through such innovative devices as smartphones due to the lower innovativeness of collectivistic cultures (de Mooij, 1998; Steenkamp *et al.*, 1999; Yaveroglu and Donthu, 2002; Yenyurt and Townsend, 2003). Because of this lower innovativeness and in turn experience with mobile marketing, brand trust is of higher importance for collectivistic smartphone users (Zhang and Mao, 2008). Brand trust was also more relevant for uncertainty avoidant respondents, which can be explained by their averseness towards the unknown, and therefore higher need to know and trust the marketer (Hofstede, 1991, 2001a).

In accordance with (Hofstede, 2001b) The Netherlands and Portugal are proven to be culturally different. The results showed that Portuguese consumers are more collectivistic and uncertainty avoidant ($\bar{x} = 5.410$ and $\bar{x} = 5.649$ respectively) than the Dutch ($\bar{x} = 4.179$ and $\bar{x} = 4.742$ respectively). Differences were also found in the role of culture in explaining mobile marketing acceptance. For Portugal, uncertainty avoidance appeared to have a positive effect on overall mobile marketing acceptance. Another unexpected result (Gao *et al.*, 2013; Ng, 2014; Rohm *et al.*, 2012) was that smartphone users with higher scores on uncertainty avoidance saw mobile marketing more consistent with their idea of shopping. As expected, higher collectivism among Portuguese smartphone users, implied a lower fit between shopping styles and mobile marketing, and unexpectedly a higher relevance of brand trust. Both relationships might be explained by, as mentioned before, the lower innovativeness of collectivistic cultures (de Mooij, 1998; Steenkamp *et al.*, 1999; Yaveroglu and Donthu, 2002; Yenyurt and Townsend, 2003). However, all of the models have a low predictive ability, and therefore cultural values only explain mobile marketing acceptance to a small extent in Portugal. Moreover, in The Netherlands cultural values do not explain mobile marketing acceptance at all. This might result from globalization, which makes cultural values less salient, and consequently consumers attach less importance to cultural values (Craig and Douglas, 2006; Hornikx *et al.*, 2010).

5.1. *Managerial implications*

The cross-cultural analysis of mobile marketing acceptance dimensions and which ones explain the intention to participate in mobile marketing performed by this study, is highly relevant for managers in The Netherlands and Portugal. The fact is that, for companies targeting consumers from countries dissimilar technological

development and cultural values, it is of high importance to understand differences in mobile marketing acceptance (Jiménez & San-Martín, 2017). They need to assure a fit between the advertisements and smartphone users' behaviour. Otherwise, click-through rates might strongly decrease over time, resulting in a waste of the mobile marketing expenditures (Sinkovics *et al.*, 2012).

It is crucial for managers in The Netherlands and Portugal that smartphone users perceive value from their mobile marketing practices. Firms should not just display mobile ads to follow the latest technologic development, but they should do it with the purpose of delivering value to consumers, since only in this way smartphone users will be intent to participate in mobile marketing (Karjaluoto *et al.*, 2008). Marketers should aim to develop mobile marketing messages that increase shopping efficiency, improve shopping decisions and that save money for smartphone users. For example, sending an in-store mobile coupon can improve the consumer's shopping efficiency and at the same time it can save the consumer money (Ström *et al.*, 2014), which results in a greater perceived value. The importance of accurate personalization is emphasized, since ads are more valuable when they fit the consumers' needs, instead of displaying irrelevant messages that can result in annoyance (Kim and Han, 2014). At the same time this raises a conflict, since personalization is limited due to the European privacy laws regarding the tracking of consumers' mobile behaviour (European Commission, 2016; King and Jessen, 2010). In addition, Dutch and Portuguese smartphone users will feel more comfortable with mobile marketing if their permission is obtained before mobile marketing messages are shown. Hence, mobile marketers in The Netherlands and Portugal should deliver value through adapting the messages to the smartphone users, but simultaneously they should be cautious of not being too intrusive, such as by enabling smartphone users to opt-in. Generally it is not recommended to send mobile marketing messages through text messages, since Dutch and Portuguese smartphone users are not willing to receive them. Instead, marketers should offer coupons, web offers, and ads that are appropriate to smartphone users' needs.

In the case of mobile marketing in Portugal, marketers should focus on building brand trust, since this makes Portuguese smartphone users strongly feel more comfortable with mobile marketing. Besides asking for permission, it is highly essential that the smartphone users know the marketer. Therefore, Portuguese marketers should aim to raise awareness of their brands among smartphone users. They should also target the users that have already visited the company's page, in other words perform retargeting (Criteo, 2016), since these users already know the brand. Further, they could take into account the collectivistic nature of the smartphone

users, which implies that consumers are strongly influenced by their peers (Jiménez and San-Martín, 2017; Muk and Chung, 2015). For example, it could be effective to create a mobile marketing campaigns that rely on peer-to-peer communications by smartphone users, such as a viral marketing campaign, which is aimed to be shared among consumers and create a buzz (van der Lans *et al.*, 2010; Sultan *et al.*, 2009). Moreover, collectivism and uncertainty avoidance should be considered when adapting mobile marketing to Portuguese shopping styles. Marketers should aim for this adaptation, since the current fit between mobile marketing and Portuguese shopping styles is relatively low. On the contrary, marketers in The Netherlands should not consider cultural values while creating mobile marketing campaigns. As indicated before, they should develop their mobile marketing strategies in a way that Dutch smartphone users perceive to receive value from the mobile marketing. Despite the fact that the intention to participate in mobile marketing is already higher in The Netherlands, marketers can still boost this intention through increasing the perceived value, and in this way mobile marketing will be effective. In addition, the Dutch smartphone users' permission should be obtained, since this will make them feel more comfortable with mobile marketing.

Given these insights, mobile marketers in The Netherlands and Portugal could apply a similar approach. Nevertheless, for The Netherlands the main focus should be on delivering value, and permission should be obtained, whereas for Portuguese smartphone users the fit with shopping styles and developing brand trust should be rather considered as well. In addition, marketers in Portugal could adopt the preliminary insights from this research to adjust their mobile marketing to different cultural values of smartphone users.

5.2. *Limitations and future research*

This study provided significant insights for both academic researchers and marketers in the field of mobile marketing, but still certain limitations are attributed to this study. Due to the non-probabilistic convenience sampling method, the sample is not representative for the population, and therefore the results are not allowed to be generalized. Another limitation is that only The Netherlands and Portugal were studied. In order to have a fair cross-cultural analysis, at least five countries should be compared. In addition, this study was limited to examining the influence of two of Hofstede's cultural values. The model would be more complete when more or all of the cultural values were included. Both limitations might be interesting for future studies to include. Moreover, it seems that the difference in the intention to participate in mobile marketing might be explained by other factors than perceived

value, shopping style and brand trust, and that could also be clarified by future research. Further, adding a qualitative part through for example, interviews with managers and marketers from The Netherlands and Portugal as well as focus groups with smartphone users from both nations, would provide a deeper understanding of the topic. Moreover, instead of measuring intentions, smartphone user's actual behaviour towards mobile marketing could be studied, such as by measuring click and conversion rates of the different types of mobile marketing activities. In this way, more reliable results can be established, since the measurement of intentions might have been less accurate due to social desirability bias. Despite the fact that questionnaire responses were assured to be strictly anonymous and confidential, it is still possible that respondents answer in a way that they perceive as accepted by others.

REFERENCES

- AL-ALAK, B.A.M. AND ALNAWAS, I.A.M. (2010), «Mobile Marketing : Examining the Impact of Trust, Privacy Concern and Consumers' Attitudes on Intention to Purchase», *International Journal of Business and Management*, Vol. 5 No. 3, pp. 28-41.
- ANDREWS, L., DRENNAN, J. AND BENNETT, R. (2005), «Mobile phone consumption and implications for SMS marketing», *Proceedings of the 34th EMAC Conference*, Milan, pp. 1-8.
- BARNES, S.J. AND SCORNAVACCA, E. (2004), «Mobile marketing: the role of permission and acceptance», *International Journal of Mobile Communications*, Vol. 2 No. 2, pp. 128-139.
- BAUER, H., REICHARDT, T., BARNES, S. AND NEUMANN, M. (2005), «Driving Consumer Acceptance of Mobile Marketing : a Theoretical Framework and Empirical Study», *Journal of Electronic Commerce Research*, Vol. 6 No. 3, pp. 181-192.
- BERMAN, B. AND ZARB, F.G. (2016), «Planning and implementing effective mobile marketing programs», *Business Horizons*, Vol. 59 No. 4, pp. 431-439.
- BILLORE, A. AND SADH, A. (2015), «Mobile advertising: A review of the literature», *The Marketing Review*, Vol. 15 No. 2, pp. 161-183.
- CHOI, Y.K., HWANG, J.-S. AND McMILLAN, S.J. (2008), «Gearing Up for Mobile Advertising: A Cross- Cultural Examination of Key Factors That Drive Mobile Messages Home to Consumers», *Psychology & Marketing*, Vol. 25 No. 8, pp. 756-768.
- CORNELL UNIVERSITY, INSEAD AND WIPO. (2016), *The Global Innovation Index 2016: Winning with Global Innovation*, Ithaca, Fontainebleau, and Geneva, available at: <https://www.globalinnovationindex.org/gii-2016-report> (accessed 19 May 2017).
- CRAIG, S.C. AND DOUGLAS, S.P. (2006), «Beyond national culture: implications of cultural dynamics for consumer research», *International Marketing Review*, Emerald Group Publishing Limited, Vol. 23 No. 3, pp. 322-342.
- CRITEO. (2016), «Consumer Electronics: The Leap Year in Online Shopping».
- DELOITTE. (2016), *Global Mobile Consumer Survey 2016*, available at: <http://www2.deloitte.com/be/en.html>.
- DEVELLIS, R.F. (1991), *Scale Development: Theory and Applications*, Sage, available at: <https://tilburguniversity.on.worldcat.org/search?queryString=no%3A+23253092> (accessed 8 April 2017).

- DIX, S., PHAU, I., JAMIESON, K. AND SHIMUL, A.S. (2017), «Investigating the Drivers of Consumer Acceptance and Response of SMS Advertising», *Journal of Promotion Management*, Taylor & Francis, Vol. 23 No. 1, pp. 62-79.
- EMARKETER. (2015), «Mobile Ad Spend to Top \$100 Billion Worldwide in 2016, 51% of Digital Market - eMarketer», available at: <https://www.emarketer.com/Article/Mobile-Ad-Spend-Top-100-Billion-Worldwide-2016-51-of-Digital-Market/1012299>.
- EUROPEAN COMMISSION. (2016), «Protection of personal data - European Commission», available at: <http://ec.europa.eu/justice/data-protection/>.
- FENG, X., FU, S. AND QIN, J. (2016), «Determinants of consumers' attitudes toward mobile advertising: The mediating roles of intrinsic and extrinsic motivations», *Computers in Human Behavior*, Vol. 63, pp. 334-341.
- LA FERLE, C., EDWARDS, S.M. AND MIZUNO, Y. (2002), «Internet diffusion in Japan: Cultural considerations», *Journal of Advertising Research*, Vol. 42 No. 2, pp. 65-79.
- GANNA, M.A. AND KOCE, H.D. (2016), «Mobile Marketing: The Influence of Trust and Privacy Concerns on Consumers' Purchase Intention», *International Journal of Marketing Studies*, Vol. 8 No. 2, p. 121.
- GAO, T. (TONY), ROHM, A.J., SULTAN, F. AND PAGANI, M. (2013), «Consumers untethered: A three-market empirical study of consumers' mobile marketing acceptance», *Journal of Business Research*, Elsevier Inc., Vol. 66 No. 12, pp. 2536-2544.
- GAO, T. (TONY), SULTAN, F. AND ROHM, A.J. (2010), «Factors influencing Chinese youth consumers' acceptance of mobile marketing», *Journal of Consumer Marketing*, Emerald Group Publishing Limited, Vol. 27 No. 7, pp. 574-583.
- GOOGLE INC. (2016a), «Consumer Barometer - Graph Builder», The Connected Consumer Survey 2016, available at: <https://www.consumerbarometer.com/en/graph-builder/?question=M1&filter=country:netherlands,portugal>.
- GOOGLE INC. (2016b), «Consumer Barometer - Graph Builder», The Connected Consumer Survey 2016, available at: <https://www.consumerbarometer.com/en/graph-builder/?question=N4&filter=country:netherlands,portugal>.
- GRANT, I. AND O'DONOHUE, S. (2007), «Why young consumers are not open to mobile marketing communication», *International Journal of Advertising*, Vol. 26 No. 2, pp. 223-246.
- GREWAL, D., BART, Y., SPANN, M. AND ZUBCSEK, P.P. (2016), «Mobile Advertising: A Framework and Research Agenda», *Journal of Interactive Marketing*, Marketing EDGE.org., Vol. 34, pp. 3-14.
- HOFSTEDE, G. (1980), *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*, Sage Publications.
- HOFSTEDE, G. (1991), *Cultures and Organizations: Software of the Mind*, McGraw-Hill.
- HOFSTEDE, G. (2001a), *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations across Nations*, Sage Publications.
- HOFSTEDE, G. (2001b), «Netherlands - Geert Hofstede», available at: <https://geert-hofstede.com/netherlands.html>.
- HOFSTEDE, G. (2001c), «Portugal - Geert Hofstede», available at: <https://geert-hofstede.com/portugal.html>.
- HORNIKX, J., DE GROOT, E., TIMMERMANS, E., MARIËNS, J. AND VERCKENS, J.P. (2010), «Is het aanpassen van advertenties aan culturele waarden in West-Europa zinvol?», *Tijdschrift Voor Taalbeheersing*, Vol. 32 No. 2, pp. 114-127.
- HUBSPOT RESEARCH. (2016), *Why People Block Ads (And What It Means for Marketers and Advertisers)*, available at: <https://research.hubspot.com/reports/why-people-block-ads-and-what-it-means-for-marketers-and-advertisers>.
- HUTCHESON, G. AND SOFRONIOU, N. (1999), *The Multivariate Social Scientist* :

- Introductory Statistics Using Generalized Linear Models, Sage Publications.
- JAYAWARDHENA, C., KUCKERTZ, A., KARJALUOTO, H. AND KAUTONEN, T. (2009), «Antecedents to permission based mobile marketing: an initial examination», *European Journal of Marketing*, Vol. 43 No. 3/4, pp. 473-499.
- JIMÉNEZ, N. AND SAN-MARTÍN, S. (2017), «Attitude toward m-advertising and m-repurchase», *European Research on Management and Business Economics*, Vol. 23, pp. 96-102.
- KARJALUOTO, H., LEHTO, H., LEPPÄNIEMI, M. AND JAYAWARDHENA, C. (2008), «Exploring Gender Influence on Customer's Intention to Engage Permission-based Mobile Marketing», *Electronic Markets*, Vol. 18 No. 3, pp. 242-259.
- KIM, M.J. AND JUN, J.W. (2008), «A case study of mobile advertising in South Korea: Personalisation and digital multimedia broadcasting (DMB)», *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*, Vol. 16 No. 2, pp. 129-138.
- KIM, Y.J. AND HAN, J. (2014), «Why smartphone advertising attracts customers: A model of Web advertising, flow, and personalization», *Computers in Human Behavior*, Vol. 33 No. 1, pp. 256-269.
- KING, N.J. AND JESSEN, P.W. (2010), «Profiling the mobile customer - Privacy concerns when behavioural advertisers target mobile phones - Part I», *Computer Law and Security Review*, Elsevier Ltd, Vol. 26 No. 5, pp. 455-478.
- VAN DER LANS, R., VAN BRUGGEN, G., ELIASHBERG, J. AND WIERENGA, B. (2010), «A Viral Branching Model for Predicting the Spread of Electronic Word of Mouth», *Marketing Science*, Vol. 29 No. 2, pp. 348-365.
- MAYER, R.C., DAVIS, J.H. AND SCHOORMAN, F.D. (1995), «An integrative model of organizational trust», *Academy of Management Review*, Academy of Management, Vol. 20 No. 3, pp. 709-734.
- DE MOOIJ, M. (1998), *Global Marketing and Advertising: Understanding Cultural Paradoxes*, Sage Publications, available at: https://www.researchgate.net/publication/233894968_Global_Marketing_and_Advertising_Understanding_Cultural_Paradoxes (accessed 23 February 2017).
- MUK, A. (2007), «Cultural influences on adoption of SMS advertising: A study of American and Taiwanese consumers», *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*, Palgrave Macmillan UK, Vol. 16 No. 1, pp. 39-47.
- MUK, A. AND CHUNG, C. (2015), «Applying the technology acceptance model in a two-country study of SMS advertising», *Journal of Business Research*, Vol. 68 No. 1, pp. 1-6.
- NG, M. (2014), «Factor influencing Chinese youth consumers' acceptance of mobile marketing: Consumer innovativeness, online trust and social influence», 11th International CIRCLE Conference, pp. 1-18.
- OKAZAKI, S. (2007), «Exploring gender effects in a mobile advertising context: On the evaluation of trust, attitudes, and recall», *Sex Roles*, Vol. 57 No. 11-12, pp. 897-908.
- OKAZAKI, S., KATSUKURA, A. AND NISHIYAMA, M. (2007), «How mobile advertising works: The role of trust in improving attitudes and recall», *Journal of Advertising Research*, Vol. 47 No. 2, pp. 165-178.
- OKELEKE, K., ROGERS, M. AND PEDROS, X. (2017), *The Mobile Economy 2017*, available at: http://www.gsmamobileeconomyindia.com/GSMA_Mobile_Economy_India_Report_2013.pdf.
- PAPATLA, P. AND BHATNAGAR, A. (2002), «Shopping Style Segmentation of Consumers», *Marketing Letters*, Vol. 132, pp. 91-106.
- PERSAUD, A. AND AZHAR, I. (2012), «Innovative mobile marketing via smartphones: Are consumers ready?», *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 30 No. 4, pp. 418-443.
- ROHM, A.J., GAO, T. (TONY), SULTAN, F. AND PAGANI, M. (2012), «Brand in the hand: A cross-market investigation of consumer acceptance of mobile marketing», *Business Horizons*, Kelley School of Business, Indiana University, Vol. 55 No. 5, pp. 485-493.

- SELLIGENT. (2017), *Mobile: Word to the Wise*, available at: <http://www.selligent.com/resources/ebooks/mobile-word-to-the-wise/tsmob>.
- SHANKAR, V. AND BALASUBRAMANIAN, S. (2009), «Mobile Marketing: A Synthesis and Prognosis», *Journal of Interactive Marketing*, Direct Marketing Educational Foundation, Inc., Vol. 23 No. 2, pp. 118-129.
- SHANKAR, V., KLEIJNEN, M., RAMANATHAN, S., RIZLEY, R., HOLLAND, S. AND MORRISSEY, S. (2016), «Mobile Shopper Marketing: Key Issues, Current Insights, and Future Research Avenues», *Journal of Interactive Marketing*, Elsevier B.V., Vol. 34, pp. 37-48.
- SINGH, S. (2006), «Cultural differences in, and influences on, consumers' propensity to adopt innovations», *International Marketing Review*, Vol. 23 No. 2, pp. 173-191.
- SINKOVICS, R.R., PEZDERKA, N. AND HAGHIRIAN, P. (2012), «Determinants of Consumer Perceptions toward Mobile Advertising — A Comparison between Japan and Austria», *Journal of Interactive Marketing*, Vol. 26, pp. 21-32.
- SPRALLS, S.A., DIVINE, R.L. AND GARVER, M.S. (2016), «Have the Mobile Coupon Preferences of Millennials Changed?», *Journal of Promotion Management*, Taylor & Francis, Vol. 22 No. 6, pp. 792-809.
- STANDING, C., BENSON, S. AND KARJALUOTO, H. (2005), «Consumer Perspectives On Mobile Advertising And Marketing», *Australian and New Zealand Marketing Academy Conference (ANZMAC)*, Perth, Australia, pp. 135-141.
- STEENKAMP, J.-B.E.M. AND GEYSKENS, I. (2006), «How Country Characteristics Affect the Perceived Value of Web Sites», *Journal of Marketing*, Vol. 70, pp. 136-150.
- STEENKAMP, J.-B.E.M., TER HOFSTEDE, F. AND WEDEL, M. (1999), «A Cross-National Investigation into the Individual and National Cultural Antecedents of Consumer Innovativeness», *Journal of Marketing*, Vol. 63 No. 2, p. 55.
- STRÖM, R., VENDEL, M. AND BREDICAN, J. (2014), «Mobile marketing: A literature review on its value for consumers and retailers», *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol. 21 No. 6, pp. 1001-1012.
- SULTAN, F. AND ROHM, A. (2005), «The Coming Era of «Brand in the Hand Marketing.», *MIT Sloan Management Review*, Vol. 47 No. 1, pp. 83-90.
- SULTAN, F., ROHM, A.J. AND GAO, T. (TONY). (2009), «Factors Influencing Consumer Acceptance of Mobile Marketing: A Two-Country Study of Youth Markets», *Journal of Interactive Marketing*, Direct Marketing Educational Foundation, Inc, Vol. 23 No. 4, pp. 308-320.
- TAI, S.H.C. (2005), «Shopping styles of working Chinese females», *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol. 12 No. 3, pp. 191-203.
- ÜNAL, S., ERCİŞ, A. AND KESER, E. (2011), «Attitudes towards mobile advertising - A research to determine the differences between the attitudes of youth and adults», *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Vol. 24, pp. 361-377.
- WANG, Y. AND SUN, S. (2010), «Assessing beliefs, attitudes, and behavioral responses toward online advertising in three countries», *International Business Review*, Vol. 19 No. 4, pp. 333-344.
- WATSON, C., MCCARTHY, J. AND ROWLEY, J. (2013), «Consumer attitudes towards mobile marketing in the smart phone era», *International Journal of Information Management*, Elsevier Ltd, Vol. 33 No. 5, pp. 840-849.
- WE ARE SOCIAL AND HOOTSUITE. (2017a), *Digital In 2017: Global Overview*, available at: <http://wearesocial.com/sg/blog/2017/01/digital-in-2017-global-overview>.
- WE ARE SOCIAL AND HOOTSUITE. (2017b), *DIGITAL IN 2017 : WESTERN EUROPE*, available at: <https://www.slideshare.net/wearesocialsg/digital-in-2017-western-europe>.
- WE ARE SOCIAL AND HOOTSUITE. (2017c), *DIGITAL IN 2017 : SOUTHERN EUROPE*, available at: <https://www.slideshare.net/wearesocialsg/digital-in-2017-southern-europe>.

- WILLENS, M. (2016), «Alibaba Fuels Massive Rise In Mobile Ad Blocking In Asia; Could The US Be Next?», *International Business Times*, available at: <http://www.ibtimes.com/alibaba-fuels-massive-rise-mobile-ad-blocking-asia-could-us-be-next-2376144>.
- WINNICK, M. (2016), «Putting a Finger on Our Phone Obsession», *Dscout*, available at: <https://blog.dscout.com/mobile-touches>.
- YAVEROGLU, S.I. AND DONTU, N. (2002), «Cultural Influences on the Diffusion of New Products», *Journal of International Consumer Marketing*, Vol. 14 No. 4, pp. 49-63.
- YENIYURT, S. AND TOWNSEND, J.D. (2003), «Does culture explain acceptance of new products in a country?: An empirical investigation», *International Marketing Review*, Vol. 20 No. 4, pp. 377-396.
- YOO, B., DONTU, N. AND LENARTOWICZ, T. (2011), «Measuring Hofstede's Five Dimensions of Cultural Values at the Individual Level: Development and Validation of CVSCALE», *Journal of International Consumer Marketing*, Vol. 23 No. 3-4, pp. 193-210.
- ZEITHAML, V.A. (1988), «Consumer Perceptions of Price, Quality, and Value: A Means-End Model and Synthesis of Evidence», *Journal of Marketing*, Vol. 52 No. 3, p. 2.
- ZHANG, J. AND MAO, E. (2008), «Understanding the Acceptance of Mobile SMS Advertising among Young Chinese Consumers», *Psychology & Marketing*, Vol. 25 No. 8, pp. 787-805.

APPENDIX

Table 16. Mean values of frequencies of performing activities on smartphone

Phone activities (1 = never. 2 = very rarely. 3 = rarely. 4 = sometimes. 5 = often. 6 = very often. 7 = always)	Mean Total sample	Mean The Netherlands	Mean Portugal
Visit social media pages	5.59	5.45	5.76
Browse the Internet	5.41	5.36	5.47
Send messages	5.79	5.79	5.80
Use navigation applications	4.40	4.60	4.16
Check inbox	5.26	5.25	5.27
Call someone	5.12	4.74	5.57
Take pictures/videos	4.98	5.03	4.93
Buy products/services	3.04	3.54	2.44
Listen to music	4.52	4.70	4.31
Play games	3.21	3.39	2.99

Table 17. Mean values of frequencies of visiting social media pages on smartphone

Social media pages 1 = never. 2 = 1 – 3 times per week. 3 = 4 – 7 times per week. 4 = 8 times per week or more	Mean Total sample	Mean The Netherlands	Mean Portugal
Facebook	3.51	3.47	3.56
Instagram	2.97	2.89	3.06
Twitter	1.80	1.86	1.73
Snapchat	2.25	2.52	1.94
YouTube	2.51	2.54	2.47
Google+	1.62	1.66	1.57
LinkedIn	1.98	2.02	1.92
Pinterest	1.30	1.25	1.35
Tumblr	1.12	1.11	1.12

Extendiendo el modelo UTAUT para evaluar los factores que afectan la adopción del Big Data en empresas españolas

• JUAN-PEDRO CABRERA-SÁNCHEZ

• ÁNGEL F. VILLAREJO-RAMOS

Universidad de Sevilla

RESUMEN: La implantación de técnicas de Big Data es una realidad en la toma de decisiones de marketing. Este desarrollo cuestiona qué factores afectan a las empresas en la aceptación de estas tecnologías. En respuesta, extendemos el modelo de aceptación de tecnologías UTAUT al Big Data y añadimos el riesgo percibido como inhibidor. Modelizamos mediante ecuaciones estructurales con Smart-PLS sobre una muestra de empresas que utilizan Big Data. Los resultados muestran la mayor predicción de la extensión del UTAUT planteada y el menor efecto de variables propuestas en el modelo original.

PALABRAS CLAVE: *Big Data, intención de uso, UTAUT, riesgo percibido, PLS*

ABSTRACT: The widespread implementation of Big Data techniques is usual in marketing decision making. This development leads us to question about the factors that affect the acceptance of this technology by companies. To answer this question, we extend the UTAUT technology acceptance model to the Big Data context adding the perceived risk as inhibitor. We use modelling on structural equations by Smart-PLS on a survey of companies that use Big Data. The results highlight that the extending model imply better prediction that original UTAUT model.

KEYWORDS: *Big Data, intention behaviour, UTAUT, perceived risk, PLS*

1. Introducción

La cantidad de datos generada en nuestra actual sociedad de la información no para de crecer exponencialmente. Desde los móviles y su continua geolocalización, a cualquier tipo de transacción entre empresas y consumidores pasando por el in-

ternet de las cosas, redes sociales y todo tipo de dispositivos *wearables* que están generando datos continuamente sobre lo que hacemos, cómo y cuándo. Si las empresas son capaces de transformar estos datos en información en tiempo real sobre clientes, tendrán una gran ventaja competitiva en su sector (Sivarajah, Kamal, Irani & Weerakkody, 2016).

Con la información proveniente de los datos que los usuarios facilitan, hoy podemos saber los momentos de consumo más adecuados, cuándo hacer una promoción y a quién dirigirla, así como conocer los sentimientos hacia la marca y cómo intentar mejorarlos. Técnicas de analítica Big Data (McAfee & Brynjolfsson, 2012) permiten el tratamiento de toda esta gran cantidad de datos, prácticamente en tiempo real, y obtener una gran información que dota a las empresas que las tienen implementadas de un liderazgo frente a su competencia.

El conocimiento y manejo de todas estas técnicas de Big Data llevan consigo la adquisición de nuevas destrezas y competencias para poder implementarlas dentro de las empresas. Nuevos perfiles como el *científico de datos*, que son un híbrido de ingeniería, estadística y profundo conocimiento del negocio, están entre los puestos de trabajo más demandados en la actualidad. Este tipo de perfiles ayudará a exprimir los datos generados por la compañía y cambiarán el proceso de toma de decisiones hacia decisiones basadas en datos y no en experiencias anteriores de las personas encargadas de gestionar la compañía (McAfee & Brynjolfsson, 2012).

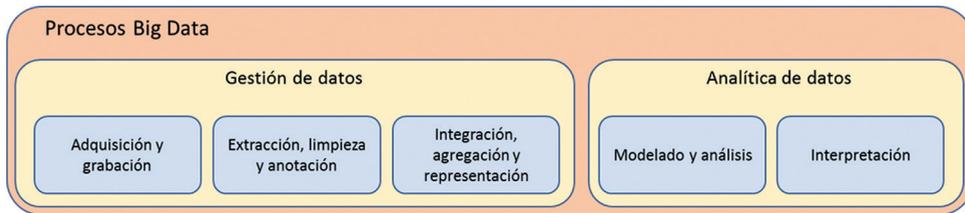
El Big Data tiene que dar respuesta a todos los retos que surgen en todo el llamado ciclo de vida de los datos: datos propiamente dichos, su procesado y su gestión (Akerkar, 2014; Zicari, 2014).

Estos retos tienen que ver con las características de:

- Los propios datos: volumen, variedad, velocidad, veracidad, volatilidad, valor y también su visualización.
- Los procesos: todas las técnicas relacionadas con la captura de datos, su integración en bases de datos, cómo limpiarlos y transformarlos, selección correcta de modelos y cómo proporcionar los resultados.
- La gestión: importancia de la privacidad, seguridad y aspectos éticos.

Y todo esto no tendría sentido si no ayudara a que la toma de decisiones empresariales esté basada en datos. Así que por ello las empresas han de ser capaces de sacar información valiosa de forma eficiente de toda esta maraña de datos rápidamente cambiantes. El proceso detallado es el que se muestra en la figura 1 (Agrawal, Bernstein, & Bertino, 2011):

Figura 1. Procesos Big Data



Podemos comprobar que hay dos grandes subprocesos: a) gestión de datos y b) analítica de datos. El primer gran bloque está más relacionado con el ámbito de la ingeniería y el segundo es el que más nos interesa desde el punto de vista del marketing: la analítica. De hecho, esta parte suele conocerse como Big Data Analytics o BDA y es la parte encargada de obtener el valor de los datos, de sacar patrones ocultos y en definitiva de ayudar a la toma de decisiones basada en datos.

No obstante, no es fácil implementar o integrar Big Data en las empresas actuales ya que hay que superar una serie de barreras como son el desconocimiento, los miedos, la resistencia al cambio, entre otros, además de las limitaciones de la propia tecnología (Yaqoob *et al.*, 2016).

En cualquier caso, los beneficios obtenidos son infinitamente superiores a no implementar estas técnicas dentro de la empresa. Además, la mayor parte del software asociado es software libre. Entonces, ¿qué afecta a su adopción? Mientras la mayor parte de la literatura se ha centrado en aspectos técnicos relacionados con todo el ecosistema Big Data, tanto en el desarrollo de aplicaciones y casos de estudio sobre minería de datos, analítica de datos, predicción, prescripción, modelado estadístico y experimentos de todo tipo (Sivarajah *et al.*, 2016), hay poca literatura sobre adopción de dicha tecnología dentro de las empresas (Kwon, Lee, & Shin, 2014; Brünink, 2016; Rahman, 2016).

Con este estudio pretendemos obtener datos sobre los factores que afectan a la adopción y uso de esta nueva tecnología en empresas, así como entender los posibles problemas para su implementación, con lo que podremos dar las recomendaciones pertinentes a los profesionales que toman las decisiones.

El presente capítulo, introducido en este epígrafe, continúa con la justificación teórica de las variables y las relaciones planteadas en el modelo conceptual propuesto que conforman el segundo epígrafe. En el tercero describimos la metodología usada en la investigación. El epígrafe cuarto describe y analiza los resultados obtenidos tras la aplicación del modelo sobre la muestra de empresas observada. Finalmente, presentamos las conclusiones y limitaciones del estudio.

2. Justificación teórica y relaciones del modelo propuesto

Para que una nueva tecnología tenga éxito es determinante su fase de adopción. Para ello se han desarrollado varios modelos como la teoría de acción razonada - TRA (Fishbein & Ajzen, 1975), la teoría de la conducta planificada - TPB (Ajzen, 1991) 1985, 1987 o el muy usado y conocido modelo de aceptación de la tecnología - TAM (Davis, 1985). Se han desarrollado modelos híbridos de estas teorías (Wu & Chen, 2005) e incluso modelos mejorados como el TAM2 (Venkatesh & Davis, 2000). Entendemos que uno de los modelos que mejor ha explicado el proceso de adopción de una nueva tecnología es el modelo propuesto por Venkatesh, Morris, Davis y Davis (2003), la *Unified Theory of Technology Adoption and Use of Technology* (UTAUT) que integra anteriores y diferentes modelos así como las teorías previas que se propusieron para analizar la aceptación de una tecnología.

Una de las principales fortalezas de este modelo es la de identificar cuáles son los principales determinantes de la adopción, incluyendo y considerando el efecto de diferentes moderadores que afectan en la influencia de los constructos claves del modelo (Afonso, Gonzalez, Roldán, & Sánchez-Franco, 2012).

A los constructos del modelo UTAUT añadimos el riesgo percibido (*Perceived Risk*, PR) ya que en la adopción de nuevas tecnologías y sistemas de información también se ha investigado sobre el riesgo percibido como reacción adversa u oposición al cambio o nueva implementación de tecnologías. En este contexto se define el riesgo percibido como la potencial pérdida en la búsqueda de un cierto resultado en la implementación de una nueva tecnología o sistema de información (Featherman & Pavlou, 2003).

Vamos a continuación a proponer las diferentes hipótesis basadas en la ampliación realizada del modelo UTAUT para el caso de aceptación y uso de Big Data por parte de las empresas. Para ello, partimos de las variables inicialmente planteadas en el modelo UTAUT (Venkatesh *et al.*, 2003).

Las **expectativas de resultado** (*Performance Expectancy*, PE), definida como el grado en el que usar una tecnología ofrece beneficios en el desarrollo de ciertas actividades, esto es la percepción sobre el rendimiento que va a tener la tecnología en cuestión. Dentro del UTAUT es uno de los constructos más influyentes en la intención de uso. Diversos trabajos (Brünink, 2016; Chauhan & Jaiswal, 2016; Martins, Oliveira, & Popovič, 2014; Yu, 2012)but the adoption rate of mobile banking is still underused than expected. Therefore, research to enrich current knowledge about what affects individuals to use mobile banking is required. Consequently, this study employs the Unified Theory of Acceptance and Use of Technology (UTAUT

además del propio trabajo original (Venkatesh *et al.*, 2003) sostienen esta relación positiva.

Consecuencia de lo anterior podemos establecer como hipótesis:

H1. *Las expectativas de resultado afectan de forma positiva sobre la intención de comportamiento de uso del usuario de Big Data.*

Las **expectativas de esfuerzo** (*Effort Expectancy*, EE), hace referencia a lo fácil de aprender y de usar que será esta nueva tecnología. Según el propio UTAUT, el Big Data se utilizará más o menos en función de lo fácil o difícil que sea. Otros estudios refuerzan el sentido y el peso de esta relación (Al-Gahtani, Hubona, & Wang, 2007; Arenas-Gaitán, Peral-Peral, & Villarejo-Ramos, 2016; Chauhan & Jaiswal, 2016; Escobar-Rodríguez & Carvajal-Trujillo, 2014; H. W. Kim, Chan, & Gupta, 2007; Lee & Song, 2013; Martins *et al.*, 2014; Yu, 2012) despite its phenomenal growth and although M-Internet essentially provides the same services as stationary Internet, its adoption rate in many countries is very low compared to that of stationary Internet. The well-known Technology Adoption Model (TAM que confirman el efecto que tiene el esfuerzo esperado sobre la intención de uso.

Por ello, enunciamos como segunda hipótesis del modelo:

H2. *Las expectativas de esfuerzo o facilidad de uso afectan positivamente sobre la intención de comportamiento de uso del usuario de Big data.*

La medida de la **influencia social** (*Social Influence*, SI) o cómo los consumidores perciben que amigos y familiares creen que ellos deberían utilizar una tecnología; en la propuesta original de Venkatesh *et al.* (2003) y ampliada en el UTAUT2 (Venkatesh, Thong, & Xu, 2012) ha sido utilizada para medir el efecto de la influencia percibida por los usuarios respecto a lo que otros- amigos, familia- piensan con respecto a la utilización de una tecnología. En un entorno empresarial también es importante lo que piensan los jefes y los colegas (Al-Gahtani *et al.*, 2007; Bozan, Parker, & Davey, 2016; Brünink, 2016; Chauhan & Jaiswal, 2016; Escobar-Rodríguez & Carvajal-Trujillo, 2014; Gupta, Huang, & Niranjan, 2010; H. W. Kim *et al.*, 2007; Lee & Song, 2013; Martins *et al.*, 2014)

Por lo anterior podemos enunciar como hipótesis:

H3. *La influencia social afecta positivamente a la intención de comportamiento de uso de un servicio de Big data.*

El **riesgo percibido** (*Perceived Risk*, PR) ha sido entendido como la potencial pérdida en la búsqueda de un cierto resultado en la implementación de una nueva tecnología. Hay bastante literatura que incluye el riesgo percibido como antecedente negativo en la intención de uso (Kim, Ferrin, & Rao, 2008; Lee & Song, 2013; Martins *et al.*, 2014).

Por ello, podemos enunciar como hipótesis:

H4. *El riesgo percibido influye negativamente sobre la intención de comportamiento de uso de un servicio de Big Data.*

Las **condiciones facilitadoras** (*Facilitating Conditions*, FC) son las percepciones de los consumidores de que los recursos y el apoyo están disponibles para desarrollar un comportamiento y ponen en relieve la facilidad de acceso a los recursos necesarios para usar una nueva tecnología, así como el soporte y apoyo posterior (Venkatesh *et al.*, 2003). En un trabajo posterior, el UTAUT₂, Venkatesh *et al.* (2012) comprobaron que este constructo tiene un efecto significativo en la intención de uso de una tecnología. También estudios más recientes han contrastado este efecto positivo en la intención de uso (Duyck *et al.*, 2010; Escobar-Rodríguez & Carvajal-Trujillo, 2014; Hung, Wang, & Wang, 2007; Martins *et al.*, 2014).

Por ello, podemos enunciar como hipótesis:

H5. *Las condiciones facilitadoras afectan positivamente a la intención de comportamiento de uso de un servicio de Big Data.*

En concordancia tanto con la teoría de la conducta planificada TPB (Ajzen, 1991)1985, 1987 como con el UTAUT original (Venkatesh *et al.*, 2003), podemos comprobar que las condiciones facilitadoras afectan positivamente, no solo sobre la intención, sino también sobre el uso de una nueva tecnología. Trabajos posteriores (Afonso *et al.*, 2102; Al-Gahtani *et al.*, 2007; Brünink, 2016; Chauhan & Jaiswal, 2016; Duyck *et al.*, 2010; H. W. Kim *et al.*, 2007) han contrastado esta hipótesis.

Por ello, podemos enunciar como hipótesis:

H6. *Las condiciones facilitadoras afectan positivamente al uso de un servicio de Big Data.*

Desde la ampliamente utilizada propuesta de Davis, (1985) del Modelo de Aceptación de Tecnologías (TAM), para predecir y evaluar la aceptación y uso de las tec-

nologías hasta la propuesta del modelo UATUT (Venkatesh *et al.*, 2003), que predecía efectos moderadores sobre los antecedentes de la intención de uso de las tecnologías, pasando por la *Theory of Reasoned Action* (TRA) de Fishbein y Ajzen (1975) se contempla la relación directa entre la intención de comportamiento y el uso de las tecnologías. En nuestro caso es indudable que la intención de comportamiento del usuario de Big Data, influido positiva y negativamente por las variables propuestas en nuestro modelo, afecta favorablemente al uso final del servicio.

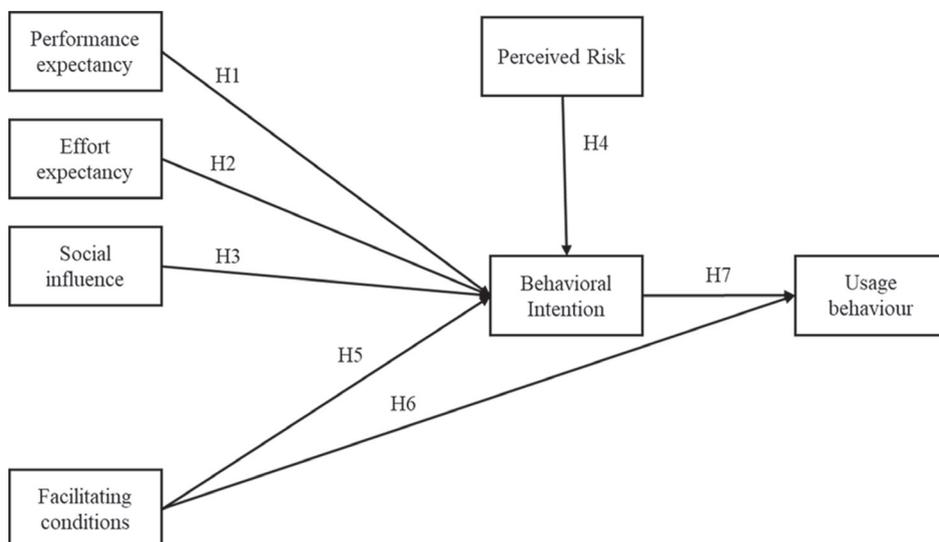
Esta influencia ha sido contrastada en muchos contextos como, por ejemplo, la adopción de la banca por internet en Portugal (Martins *et al.*, 2014), compra de billetes de avión en España (Escobar-Rodríguez & Carvajal-Trujillo, 2014), uso de sistemas de gestión de documentos electrónicos (Afonso *et al.*, 2102) o adopción de ERPs en la India (Chauhan & Jaiswal, 2016).

Por ello, podemos enunciar como hipótesis:

H7. *La intención de comportamiento del usuario influye favorablemente sobre el uso de un servicio de Big Data.*

En la Figura 2 presentamos el modelo propuesto con las hipótesis enunciadas con anterioridad.

Figura 2. Modelo de aceptación del Big Data en empresas



3. Metodología de la investigación

Para el contraste de las hipótesis planteadas empleamos una muestra proveniente de directivos responsables de áreas funcionales de la empresa o el propio CEO de la compañía.

Los datos fueron recogidos durante el cuarto trimestre de 2017 mediante encuesta online enviada a través de e-mail a una base de datos de empresas y organizaciones. Para eliminar posibles ambigüedades en el cuestionario, previamente se revisó, a modo de pre-test, con 5 directivos voluntarios y otros tantos investigadores.

La elección final de la muestra útil recayó sobre empresas que manifestaron que utilizaban Big Data entre las funciones de gestión de su organización, y obtuvimos 131 observaciones. La clasificación de la muestra final en función de su facturación y sector de actividad se muestra en la Tabla 1.

Tabla 1. Empresas de la muestra según facturación y sector

Muestra	Facturación				Total general
	Menos de 2 millones de €	Entre 2 y 10 millones de €	Entre 10 y 43 millones de €	Más de 43 millones de €	
Agropecuaria	1	3	1	1	6
Comercio y distribución	5	3		6	14
Comunicaciones	2	2	4	12	20
Construcción	2		1	3	6
Educación	1	1		2	4
Energético y minero	1			2	3
Financiero	1			7	8
Industrial	3	2	2	4	11
Otros	6	3	3	7	19
Sanitario	3			1	4
Servicios	17	6	6	7	36
Total general	42	20	17	52	131

Las escalas de medida, provenientes en su mayoría del modelo original de Venkatesh *et al.* (2003), han sido adaptadas al Big Data, y ampliadas con diferentes trabajos que han utilizado escalas similares en trabajos anteriores, como los de Moore y Benbasat (1991); McAfee y Brynjolfsson (2012); y Davis *et al.* (1989). La variable riesgo percibido, con la que ampliamos el modelo original, fue medida mediante la escala propuesta por Featherman y Pavlou, (2003). Los ítems de cada escala son recogidos en el Anexo 1.

Para la validación del modelo utilizamos PLS para analizar la fiabilidad y validez de las escalas de medida y valorar el modelo estructural (Chin & Dibbern, 2010; Hair, Sarstedt, Ringle, & Mena, 2012) multi-group comparison of Partial Least Square (PLS. Concretamente, hemos usado el paquete de software Smart-PLS 3 (Ringle, Wende, & Becker, 2015).

También chequeamos previamente que no tuviésemos error por sesgo de medida o *Common Method Bias* (CMB). Para ello seguimos las indicaciones de Kock (2015) y Kock y Lynn (2012) y añadimos una nueva variable latente (variable CMB) como dependiente de las anteriores del modelo, medida con un indicador no usado con anterioridad. Todos los factores de inflación de la varianza (VIF) obtenidos por este método debían ser menores de 3,3 para confirmar que la muestra no tenía error por sesgo de medida. Podemos comprobar que cumplimos estos requisitos en la Tabla 2.

Tabla 2. VIF extraída de los constructos para comprobar el CMB

	Variable CMB
Intención de comportamiento	1,995
Expectativas de esfuerzo	1,432
Condiciones facilitadoras	1,982
Riesgo percibido	1,190
Expectativas de resultado	1,830
Influencia social	1,748
Uso	1,919
Variable_CMB	

4. Resultados

Para el análisis del modelo con PLS vamos a hacer antes un análisis de fiabilidad de los constructos y sus escalas de medida para posteriormente valorar el propio modelo.

Para analizar la fiabilidad y validez del modelo de medida consideramos como aceptable una carga factorial mínima de 0,7 sobre sus propias variables latentes para constructos medidos en modo B como recomienda la literatura (Henseler, Ringle, & Sarstedt, 2014; Roldán & Sánchez-Franco, 2012) the authors propose both the theory underlying PLS and a discussion of the key differences between covariance-based SEM and variance-based SEM, i.e., PLS. In particu- lar, authors: (a. Comprobamos

Procedemos entonces a analizar la fiabilidad de los constructos para lo que empleamos los indicadores de fiabilidad compuesta y alfa de Cronbach. En todos los casos, nuestros indicadores son superiores al 0,7 tal y como sugiere Nunnally (1978). Además, se ha asegurado la validez convergente analizando la varianza media extraída (AVE). En nuestro caso, todos los indicadores ofrecían niveles superiores al 0,5 propuesto por Straub, Detmar-Boudreau y Gefen (2004). Estos indicadores aparecen en la Tabla 4, en la que podemos comprobar que todos los constructos cumplen todos los requisitos.

Tabla 4. Fiabilidad compuesta y validez convergente

	Alfa de Cronbach	rho_A	Fiabilidad compuesta	Varianza extraída media (AVE)
Intención de comportamiento	0,981	0,982	0,986	0,946
Expectativas de esfuerzo	0,906	0,922	0,930	0,726
Condiciones facilitadoras	0,823	0,825	0,894	0,739
Riesgo percibido	0,856	0,875	0,912	0,776
Expectativas de resultado	0,940	0,951	0,952	0,738
Influencia social	0,855	0,917	0,894	0,630
Uso	1,000	1,000	1,000	1,000

Continuamos ahora evaluando la validez discriminante. Lo hemos hecho de dos formas: a) usando el test de Fornell y Larcker donde se compara la raíz cuadrada del AVE de cada variable latente con las correlaciones de dicha variable con el resto (Barclay, Thompson, & Higgins, 1995); y b) mediante el más restrictivo método de la ratio Heterotrait-Monotrait (HTMT) (Henseler *et al.*, 2014) comprobando que en todos los casos ofrecían niveles inferiores a 0,9. Podemos ver los resultados de ambos test, en las Tablas 5 y 6, lo que nos permite comprobar que aseguramos la validez discriminante de todas las variables latentes empleadas.

Tabla 5. Validez discriminante (Test de Fornell-Larcker)

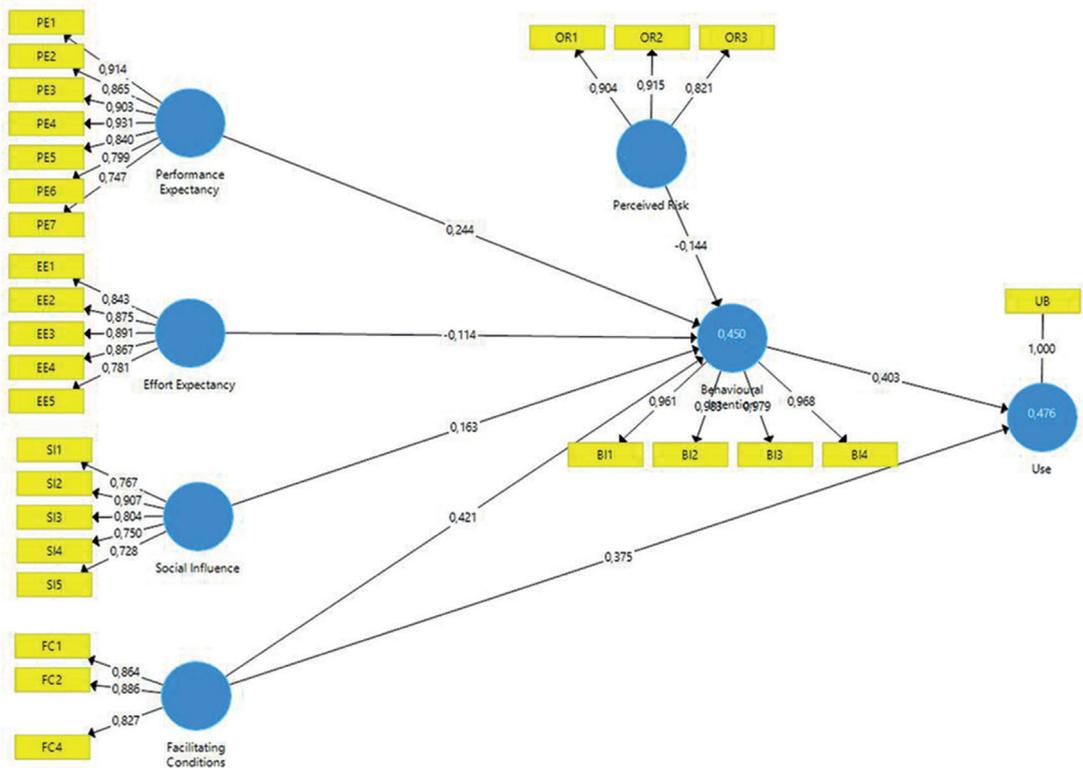
	Intención de comportamiento	Expectativas de esfuerzo	Condiciones facilitadoras	Riesgo percibido	Expectativas de resultado	Influencia social	Uso
Intención de comport.	0,973						
Expectativas de esfuerzo	0,316	0,852					
Condiciones facilitadoras	0,573	0,523	0,860				
Riesgo percibido	-0,336	-0,141	-0,267	0,881			
Expectativas de resultado	0,474	0,509	0,399	-0,197	0,859		
Influencia social	0,494	0,397	0,468	-0,292	0,563	0,794	
Uso	0,618	0,325	0,606	-0,293	0,386	0,436	1,000

Tabla 6. Validez discriminante (Ratio Heterotrait-Monotrait -HTMT)

	Intención de comportamiento	Expectativas de esfuerzo	Condiciones facilitadoras	Riesgo percibido	Expectativas de resultado	Influencia social	Uso
Intención de comport.							
Expectativas de esfuerzo	0,321						
Condiciones facilitadoras	0,636	0,594					
Riesgo percibido	0,363	0,161	0,313				
Expectativas de resultado	0,485	0,534	0,445	0,210			
Influencia social	0,508	0,439	0,542	0,355	0,622		
Uso	0,623	0,327	0,666	0,310	0,389	0,451	

En la Figura 3 podemos ver los valores para cada una de las cargas y el *path* del modelo.

Figura 3: Resultados del modelo



Asimismo, podemos chequear la R-cuadrado de los constructos de segundo orden: intención de comportamiento y uso en la Tabla 7.

Tabla 7. R2 del modelo

	R cuadrado	R cuadrado ajustada
Intención de comportamiento	0,450	0,428
Uso	0,476	0,468

Para la valoración del modelo estructural se analizan los valores de los coeficientes *paths* y la varianza explicada de las variables endógenas (R^2). Los coeficientes *paths* señalan la intensidad de la relación entre las variables dependientes e independientes. Se ha usado una técnica de re-muestreo llamada *bootstrapping* con 10000 muestras para calcular la fiabilidad de los coeficientes *paths* en las relaciones hipotetizadas. Ver Tabla 8.

Tabla 8. Contraste del modelo estructural (Path Coefficients)

	Muestra original (O)	P Valores
Intención de comportamiento → Uso	0,403 ***	0,000
Expectativas de esfuerzo → Intención de comportamiento	-0,114 (ns)	0,066
Condiciones facilitadoras → Intención de comportamiento	0,421 ***	0,000
Condiciones facilitadoras → Uso	0,375 ***	0,000
Riesgo percibido → Intención de comportamiento	-0,144 *	0,014
Expectativas de resultado → Intención de comportamiento	0,244 **	0,002
Influencia social → Intención de comportamiento	0,163 *	0,020

*** $p < 0,001$, ** $p < 0,01$, * $p < 0,05$. (basado en test de 1 cola y Bootstrap con 10000 muestras).

Además, se calculó el indicador SRMR para la muestra completa. SRMR es una medida del ajuste global del modelo, especialmente adecuada para PLS. En nuestro caso, se obtuvo un valor de 0,076, lo que asegura el ajuste del modelo al ofrecer niveles inferiores a 0,08 propuesto (Henseler *et al.*, 2014).

Los resultados obtenidos indican que se aceptan todas menos una de las hipótesis propuestas, con un elevado nivel de significación. Así, en orden de influencia, vemos cómo las condiciones facilitadoras es el constructo que más aporta a la intención de comportamiento, mientras que el que más aporta al uso es la propia intención. La hipótesis que no puede aceptarse es la H₂, ya que la expectativa de esfuerzo no resulta significativa e incluso de sentido contrario al planteado en el modelo propuesto.

El modelo tiene una potencia explicativa media de un 46'8% sobrepasando el nivel mínimo de un 10% recomendado por Falk y Miller (1992).

Asimismo hemos calculado el Stone-Geisser Q₂ para evaluar la capacidad predictiva del modelo (Gefen, Rigdon, & Straub, 2011) y hemos obtenido los resultados que se muestran en la tabla 9. Con lo que podemos concluir que el modelo tiene

relevancia predictiva al tener todos los valores Q2 de la tabla mayores que o (Roldán & Sánchez-Franco, 2012).

Tabla 9. Resumen de predicción de variables latentes

	RMSE	Q2
Intención de comportamiento	0,573	0,373
Uso	0,525	0,368

5. Conclusiones y limitaciones

5.1. Conclusiones teóricas

La incorporación de la variable riesgo percibido como ampliación del modelo UTAUT pretende mejorar el resultado explicativo del modelo original de aceptación de tecnologías complejas como el Big Data. Los resultados obtenidos al incorporar esta variable, han dado como resultado un modelo altamente predictivo en el que la variable del riesgo percibido influye de forma significativa como freno a la aceptación y uso de las técnicas de Big data en la muestra de empresas analizada. Conocer la aceptación y uso de Big Data por parte de las empresas puede significar un importante avance con relación al uso de la información para la mejora de la gestión de las relaciones con el cliente. Mucho más allá de una herramienta de CRM (*Customer Relationship Management*), Big Data aporta información relevante para las empresas en todas las áreas de gestión.

Centrados en los resultados obtenidos en nuestra investigación, podemos comprobar que la Intención de Uso del Big Data por parte de las empresas viene determinada: 1) por la percepción de obtener buenos resultados con la implementación de esta tecnología (*performance expectancy*); 2) por el efecto positivo que suponen en esta tecnología que otros consideran importante usar (*social influence*); y 3) principalmente, por el hecho de que la empresa facilite el soporte y los recursos para promocionar su uso (*facilitating conditions*). Esta última relación no estaba contemplada en el UTAUT (Venkatesh *et al.*, 2003) original y sí en el UTAUT2 (Venkatesh *et al.*, 2012). Por otra parte, vemos que la Intención de Uso es afectada negativamente por el Riesgo Percibido de adoptar nuevas tecnologías que hay en toda organización, aunque su influencia es un poco menor que las relaciones anteriores. También podemos comprobar que, aunque el uso de Big Data se perciba difícil (*effort expectancy*), su influencia no es significativa sobre la intención de uso. Esto podría explicarse por el hecho que el Big Data es percibido como una tecnología a la que se le presupone

una dificultad en su implementación y que esto no afecta a la intención de uso, resultado que ya hemos obtenido en trabajos anteriores (Cabrera-Sánchez y Villarejo-Ramos, 2018). También hemos podido contrastar una gran influencia positiva de las condiciones facilitadoras sobre el uso de la nueva tecnología, aportando casi la misma carga que la intención de uso.

5.2. Conclusiones prácticas

En cuanto a las implicaciones profesionales, todo esto hace pensar que poco a poco se va asumiendo que cada nueva tecnología tiene su curva de aprendizaje y que influye poco a la hora de adoptarla siempre y cuando se esperen unos grandes resultados, como es en el caso del Big Data. Asimismo, parece que si se tiene la adecuada infraestructura no se pierde nada por probar esta nueva tecnología y que los factores inhibidores de dicha prueba tienen menor peso que todo lo anterior. En este sentido, sería muy relevante que las empresas conocieran que existen herramientas de Big Data de acceso libre y si la empresa cuenta ya con los recursos necesarios de hardware y el personal cualificado, la implantación de esta tecnología es mucho más fácil y con ello su adopción.

5.3. Limitaciones

Entre las principales limitaciones de este trabajo señalamos en primer lugar, que a pesar de la madurez del modelo de base empleado (UTAUT) sólo hemos incluido en nuestra propuesta de modelo una variable precedente más como es el riesgo percibido. Estimamos que, para el caso del Big Data, hay constructos del modelo original, como la expectativa de esfuerzo, que están teniendo un menor peso en su influencia sobre la intención de uso (por lo que podríamos quitarla), lo que nos lleva a pensar que puedan existir más variables que aporten valor al UTAUT y por ello, consideramos necesario en el futuro ir incluyendo estas variables ampliando así nuestro modelo conceptual para medir la aceptación y uso del Big Data en las empresas.

En segundo lugar, parece necesario explorar nuevas variables moderadoras diferentes a las del UTAUT original con el fin de evaluar posibles nuevos efectos no contemplados anteriormente.

Por otra parte, la muestra de empresas es pequeña para poder hacer un buen análisis multi-grupo y poder evaluar posibles diferencias en la intención y el uso del Big Data según sectores de actividad o tamaño de la empresa, entre otras variables de clasificación. Con ello, conseguir una muestra mayor de empresas que utilicen la tecnología Big Data será nuestro reto futuro que a buen seguro permitirá mejorar los resultados de esta investigación.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AFONSO, C., GONZALEZ, M., ROLDÁN, J., & SÁNCHEZ-FRANCO, M. (2012). Determinants of user acceptance of a local eGovernment Electronic Document Management System (EDMS). In Proceedings of the European Conference on e-Government, ECEG (pp. 19-28).
- AGRAWAL, D., BERNSTEIN, P., & BERTINO, E. (2011). Challenges and Opportunities with Big Data 2011-1. Proceedings of the VLDB Endowment, 1-16. Retrieved from <http://dl.acm.org/citation.cfm?id=2367572%5Cnhttp://docs.lib.purdue.edu/cctech/1/>
- AJZEN, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50, 179-211. [https://doi.org/10.1016/0749-5978\(91\)90020-T](https://doi.org/10.1016/0749-5978(91)90020-T)
- AKERKAR, R. (2014). Analytics on big aviation data: Turning data into insights. *International Journal of Computer Science and Applications*, 11(3), 116-127.
- AL-GAHTANI, S. S., HUBONA, G. S., & WANG, J. (2007). Information technology (IT) in Saudi Arabia: Culture and the acceptance and use of IT. *Information and Management*, 44(8), 681-691. <https://doi.org/10.1016/j.im.2007.09.002>
- ARENAS-GAITÁN, J., PERAL-PERAL, B., & VILLAREJO-RAMOS, A.-F. (2016). Grupos de mayores en la banca electrónica. Segmentación de clases latentes con PLS-POS. In Congreso Marketing AEMARK. Madrid.
- BOZAN, K., PARKER, K., & DAVEY, B. (2016). A closer look at the social influence construct in the UTAUT Model: An institutional theory based approach to investigate health IT adoption patterns of the elderly. Proceedings of the Annual Hawaii International Conference on System Sciences, 2016-March, 3105-3114. <https://doi.org/10.1109/HICSS.2016.391>
- BRÜNK, L. (2016). Cross-Functional Big Data Integration : Applying the Utaut Model.
- CABRERA-SÁNCHEZ, J.P. & VILLAREJO-RAMOS, A.F. (2018). Factores que afectan a la adopción del Big Data como instrumento de marketing en las empresas españolas. En H.E. Barroso y V.M. de Sousa (eds.) *Interioridade e Competitividade: Desafios Globais da Gestão*. Ed. Instituto Politécnico da Guarda, Portugal.
- CHAUHAN, S., & JAISWAL, M. (2016). Determinants of acceptance of ERP software training in business schools: Empirical investigation using UTAUT model. *International Journal of Management Education*, 14(3), 248-262. <https://doi.org/10.1016/j.ijme.2016.05.005>
- CHIN, W. W., & DIBBERN, J. (2010). Handbook of Partial Least Squares, 171-193. <https://doi.org/10.1007/978-3-540-32827-8>
- DAVIS, F. (1985). A Technology Acceptance Model for Empirically Testing New End-User Information Systems. Massachusetts Institute of Technology, (December 1985), 291.
- DAVIS, F. D., BAGOZZI, R. P. ., & WARSHAW, P. R. . (1989). User Acceptance of Computer Technology : A Comparison of Two Theoretical Models, 35(8), 982-1003.
- DUYCK, P., PYNNOO, B., DEVOLDER, P., VOET, T., ADANG, L., OVAERE, D., & VERCROYSE, J. (2010). Monitoring the PACS implementation process in a large university hospital-discrepancies between radiologists and physicians. *Journal of Digital Imaging*, 23(1), 73-80. <https://doi.org/10.1007/s10278-008-9163-7>
- ESCOBAR-RODRÍGUEZ, T., & CARVAJAL-TRUJILLO, E. (2014). Online purchasing tickets for low cost carriers: An application of the unified theory of acceptance and use of technology (UTAUT) model. *Tourism Management*, 43, 70-88. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2014.01.017>
- FALK, R. F., & MILLER, N. B. (1992). A primer for soft modeling. Akron, OH: University of Akron Press.
- FEATHERMAN, M. S., & PAVLOU, P. A. (2003). Predicting e-services adoption: A perceived

- risk facets perspective. *International Journal of Human Computer Studies*, 59(4), 451-474. [https://doi.org/10.1016/S1071-5819\(03\)00111-3](https://doi.org/10.1016/S1071-5819(03)00111-3)
- FISHBEIN, M., & AJZEN, I. (1975). *Belief Attitude, Intention and Behavior. An Introduction to Theory and Research. Philosophy & Rhetoric*, 10(2), 130-132.
- GEFEN, D., RIGDON, E. E., & STRAUB, D. (2011). An Update and Extension to SEM Guidelines for Administrative and Social Science Research. *MIS Quarterly*, 35(2), iii-A7. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2013.01.001>
- GUPTA, V. K., HUANG, R., & NIRANJAN, S. (2010). A Longitudinal Examination of the Relationship Between Team Leadership and Performance. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 17(4), 335-350. <https://doi.org/10.1177/1548051809359184>
- HAIR, J. F., SARSTEDT, M., RINGLE, C. M., & MENA, J. A. (2012). An assessment of the use of partial least squares structural equation modeling in marketing research. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40(3), 414-433. <https://doi.org/10.1007/s11747-011-0261-6>
- HENSELER, J., RINGLE, C. M., & SARSTEDT, M. (2014). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115-135. <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8>
- HUNG, Y., WANG, Y., & WANG, Y. (2007). User Acceptance of E-Government Services.
- KIM, D. J., FERRIN, D. L., & RAO, H. R. (2008). A trust-based consumer decision-making model in electronic commerce: The role of trust, perceived risk, and their antecedents. *Decision Support Systems*, 44(2), 544-564. <https://doi.org/10.1016/j.dss.2007.07.001>
- KIM, H. W., CHAN, H. C., & GUPTA, S. (2007). Value-based Adoption of Mobile Internet: An empirical investigation. *Decision Support Systems*, 43(1), 111-126. <https://doi.org/10.1016/j.dss.2005.05.009>
- KOCK, N. (2015). Common method bias in PLS-SEM : A full collinearity assessment approach, 1-10.
- KOCK, N., & LYNN, G. S. (2012). Lateral Collinearity and Misleading Results in Variance-Based SEM : An Illustration and Recommendations. *Journal of the Association for Information Systems*, 13(7), 546-580.
- KWON, O., LEE, N., & SHIN, B. (2014). Data quality management, data usage experience and acquisition intention of big data analytics. *International Journal of Information Management*, 34(3), 387-394. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2014.02.002>
- LEE, J.-H., & SONG, C. (2013). Effects of trust and perceived risk on user acceptance of a new technology service. *Social Behavior and Personality: An ...*, 41(3), 587-598. <https://doi.org/10.2224/sbp.2013.41.4.587>
- MARTINS, C., OLIVEIRA, T., & POPOVIČ, A. (2014). Understanding the internet banking adoption: A unified theory of acceptance and use of technology and perceived risk application. *International Journal of Information Management*, 34(1), 1-13. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2013.06.002>
- MCÁFEE, A., & BRYNJOLFSSON, E. (2012). Big Data. The management revolution. *Harvard Business Review*, 90(10), 61-68. <https://doi.org/10.1007/s12599-013-0249-5>
- MOORE, G.C., AND BENBASAT, I. (1991). Development of an instrument to measure the perceptions of adopting an information technology innovation. *Information Systems Research*, 2(3), 192-222.
- NUNNALLY, J. C. (1978). *Psychometric Theory* (2nd ed.). McGraw- Hill College.
- RAHMAN, N. (2016). Factors Affecting Big Data Technology Adoption, 0-29. Retrieved from <http://pdxscholar.library.pdx.edu/studentsymposium%5Cnhttp://pdxscholar.library.pdx.edu/studentsymposium/2016/Presentations/10>

- RINGLE, C. M., WENDE, S., & BECKER, J. M. (2015). SmartPLS. «SmartPLS 3.» Boenningstedt: SmartPLS GmbH. Retrieved from <http://www.smartpls.com>
- ROLDÁN, J. L., & SÁNCHEZ-FRANCO, M. J. (2012). Variance-Based Structural Equation Modeling: Guidelines for Using Partial Least Squares in Information Systems Research. *Research Methodologies, Innovations and Philosophies in Software Systems Engineering and Information Systems*. <https://doi.org/10.4018/978-1-4666-0179-6.ch010>
- SIVARAJAH, U., KAMAL, M. M., IRANI, Z., & WEERAKKODY, V. (2016). Critical analysis of Big Data challenges and analytical methods. *Journal of Business Research*, 70, 263-286. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.08.001>
- VENKATESH, V., & DAVIS, F. D. (2000). A Theoretical Extension of the Technology Acceptance Model: Four Longitudinal Field Studies. *Management Science*, 46(2), 186-204. <https://doi.org/10.1287/mnsc.46.2.186.11926>
- VENKATESH, V., MORRIS, M. G., DAVIS, G. B., & DAVIS, F. D. (2003). User Acceptance of Information Technology: Toward a Unified View. *MIS Quarterly*, 27(3), 425-478. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/30036540>
- VENKATESH, V., THONG, J. Y. L., & XU, X. (2012). Consumer Acceptance and Use of Information Technology: Extending the Unified Theory of Acceptance And Use of Technology. *MIS Quarterly*, 36(1), 157-178. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- WU, I. L., & CHEN, J. L. (2005). An extension of Trust and TAM model with TPB in the initial adoption of on-line tax: An empirical study. *International Journal of Human Computer Studies*, 62(6), 784-808. <https://doi.org/10.1016/j.ijhcs.2005.03.003>
- YAQOUB, I., HASHEM, I. A. T., GANI, A., MOKHTAR, S., AHMED, E., ANUAR, N. B., & VASILAKOS, A. V. (2016). Big data: From beginning to future. *International Journal of Information Management*, 36(6), 1231-1247. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2016.07.009>
- YU, C.-S. (2012). Factors Affecting Individuals to Adopt Mobile Banking: Empirical Evidence from the UTAUT Model. *Journal of Electronic Commerce Research*, 13, 104-121.
- ZICARI, R. (2014). Big data: Challenges and opportunities. *Big Data Computing*. <https://doi.org/doi:10.1201/b16014-5>

ANEXO 1. Escalas de medida

Constructo	Escala	Fuentes
Expectativas de resultado	PE1: Creo que el Big Data es útil para llevar a cabo las tareas de nuestra empresa PE2: Creo que con Big Data se podría hacer las tareas de nuestra empresa más rápidamente PE3: Creo que con Big Data se podría incrementar la productividad de nuestra empresa PE4: Creo que con Big Data mejoraría el rendimiento de nuestra empresa PE5: Creo que con Big Data se puede obtener más información de nuestros clientes PE6: Creo que con Big Data se incrementará la calidad de la información usada en nuestra empresa PE7: Creo que con Big Data se obtendrá nueva información valiosa de nuestros clientes	(Venkatesh <i>et al.</i> , 2003). (Moore, & Benbasat, 1991) (McAfee & Brynjolfsson, 2012)
Expectativas de esfuerzo	EE1: El Big Data le resultaría claro y comprensible a las personas de nuestra empresa EE2: Sería fácil para nuestra empresa familiarizarse con el Big Data EE3: Para nuestra empresa sería fácil usar el Big Data EE4: Creo que aprender Big Data sería fácil para las personas de nuestra empresa EE5: Generar datos valiosos usando Big Data sería fácil para nuestra empresa	(Venkatesh <i>et al.</i> , 2003)
Influencia social	S1: Las empresas que influyen en la nuestra usan Big Data S2: Las empresas de referencia para nosotros usan Big Data S3: Las empresas de nuestro entorno que usan Big Data tienen más prestigio que las que no lo usan S4: Las empresas de nuestro entorno que usan Big Data son innovadoras S5: Usar Big Data es un símbolo de estatus en nuestro entorno	(Venkatesh <i>et al.</i> , 2003)
Condiciones facilitadoras	FC1: Nuestra empresa tiene los recursos necesarios para usar Big Data FC2: Nuestra empresa tiene el conocimiento necesario para usar Big Data FC3: El Big Data no es compatible con otros sistemas de nuestra empresa. (QUITADO). FC4: Nuestra empresa tiene disponible una persona (o grupo de ellas) para asistencia con las dificultades que pudieran surgir	(Venkatesh <i>et al.</i> , 2003)
Riesgo percibido	PR1: Usar Big Data es globalmente arriesgado PR2: Es peligroso usar Big Data PR3: Usar Big Data expone a nuestra empresa a un riesgo	(Featherman & Pavlou, 2003)
Intención de comportamiento	B1: Tenemos la intención de usar Big Data en los próximos meses B2: Predecimos que usaremos Big Data en los próximos meses B3: Planificamos usar Big Data en los próximos meses B4: Tenemos la intención de obtener nuevos y valiosos datos gracias a Big Data en los próximos meses	(Venkatesh <i>et al.</i> , 2003). (Davis, Bagozzi, & Warshaw, 1989)
Comportamiento de uso	UB: ¿Cuál es el actual uso de Big Data en su empresa? • Nunca lo hemos usado • Una vez al año • Una vez en 6 meses • Una vez en 3 meses • Una vez al mes • Una vez a la semana • Una vez cada 3-4 días • Cada 2-3 días • A diario	(Venkatesh <i>et al.</i> , 2003)

Impacto de las tecnologías inteligentes en la distribución de servicios turísticos

- ESTRELLA DÍAZ SÁNCHEZ
 - DAVID MARTÍN-CONSUEGRA NAVARRO
 - ARTURO MOLINA COLLADO
 - ROCÍO CARRANZA VALLEJO
 - MARÍA DEL MAR GÓMEZ RICO
- Universidad de Castilla-La Mancha*
-

RESUMEN: El objetivo del presente estudio consiste en analizar las diferentes percepciones de empleados sobre el efecto que el uso de tecnologías inteligentes puede tener sobre satisfacción, valor ofrecido y desempeño del servicio, considerando un análisis entre España y Estados Unidos. Para ello se ha empleado una muestra de 400 empleados de organizaciones turísticas. Los resultados obtenidos muestran la existencia de diferencias significativas en las variables analizadas según el nivel de uso de tecnologías inteligentes y el país analizado. Esta investigación permite ofrecer implicaciones empresariales para las organizaciones turísticas.

PALABRAS CLAVE: *Tecnologías inteligentes, Organizaciones turísticas, Satisfacción del empleado, Valor ofrecido, Desempeño del servicio*

ABSTRACT: The objective of this study is to analyse the different perceptions of employees on the effect that the use of smart technologies can have on employee satisfaction, value offering and service performance, considering an analysis between Spain and the United States. A sample of 400 employees from tourism organisations has been used for this purpose. The results obtained show the existence of significant differences in the variables analysed according to the level of use of smart technologies by the tourism organisations and the country. This research allows us to offer practical implications for tourism organisations.

KEYWORDS: *Smart technologies, Tourist organisations, Employee satisfaction, Value offering, Service performance*

1. Introducción

El desarrollo de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TICs) ha revolucionado los diversos sectores de la economía, siendo más importante su efecto en el sector turístico. Este desarrollo de las TICs ha creado una revolución digital en el ámbito turístico, apareciendo el concepto de *smart tourism* (Gretzel, 2011). Este concepto se ha desarrollado con base en la avanzada infraestructura tecnológica existente a través de la incorporación de tecnologías basadas en Internet, los medios sociales y las tecnologías móviles.

El turismo inteligente permite a las empresas turísticas y a los consumidores conectar, interactuar y crear experiencias a través de herramientas tecnológicas, siendo considerado un mecanismo estratégico para el desarrollo del sector, la creación de valor y la competitividad (Hunter, Chung, Gretzel y Koo, 2015). La idea que emerge del turismo inteligente refleja una plataforma en la cual las organizaciones turísticas y los usuarios emplean tecnologías inteligentes para reinventarse y reforzar sus roles, mejorando la calidad de las experiencias del consumidor (Hunter *et al.*, 2015). Así, el papel participativo de los consumidores en el proceso de producción y consumo ha cobrado gran importancia para las empresas en el uso de las tecnologías para interactuar con los consumidores de una forma personalizada.

Algunos estudios han determinado que la implantación de tecnologías inteligentes genera múltiples beneficios para las organizaciones turísticas, ofreciendo una mejor experiencia al usuario, una mejorada gestión de la empresa, beneficio para la organización y el desarrollo de nuevos modelos de negocio (Neuhofner, Buhalis y Ladkin, 2015). Estos elementos podrían repercutir directamente en los empleados de organizaciones turísticas que emplean estas tecnologías inteligentes a través de una mayor satisfacción, incremento del valor ofrecido y oportunidades para un mejor desempeño del servicio e interacción con el entorno. En definitiva, existen diferentes elementos relacionados con la aplicación de dispositivos inteligentes en el ámbito turístico cuyo análisis es importante debido al impacto que pueden tener a nivel organizacional.

Sin embargo, el efecto que puede tener el uso de dispositivos inteligentes por las organizaciones turísticas en los empleados puede ser diferente si se consideran posibles diferencias culturales de índole organizacional o entre países. En el estudio desarrollado por Ganju, Pavlou y Banker (2016), realizado a 160 países, se muestra cómo las TICs ayudan a los países a mejorar su bienestar. Por otro lado, Salehan, Kim y Lee (2018) miden en su investigación el efecto de las TICs sobre las dimensiones que forman la cultura nacional. Estos resultados permiten comprobar la existencia

de diferencias en el efecto que las tecnologías inteligentes pueden tener sobre los diferentes países.

En general, la literatura existente sobre el uso de tecnologías inteligentes por parte del sector turístico se ha desarrollado bajo una perspectiva teórica y enfocada en el comportamiento del consumidor (Huang, Goo, Nam y Yoo, 2017; Wang, Li, Zhen y Zhang, 2016). Sin embargo, existen escasas investigaciones que hayan analizado la influencia de las tecnologías inteligentes en la distribución de servicios por parte de organizaciones turísticas y en sus empleados. En este sentido, el objetivo del presente estudio consiste en analizar las percepciones que diferentes empleados de organizaciones turísticas (alojamientos hoteleros, agencias de viajes y atracciones turísticas) tienen del efecto del uso de tecnologías inteligentes sobre su satisfacción, valor ofrecido y desempeño del servicio, considerando un análisis entre España y Estados Unidos. Esta investigación realiza diferentes aportaciones: 1) incorpora una comparativa a nivel organizacional y de país en el efecto de tecnologías inteligentes sobre empleados de organizaciones turísticas; 2) identifica el concepto de satisfacción, valor ofrecido y desempeño del servicio en los empleados turísticos y, 3) permite ofrecer implicaciones con relación al impacto de las tecnologías inteligentes sobre las organizaciones turísticas y sus empleados en los diferentes países analizados.

Este estudio se divide en cinco secciones. Siguiendo a esta introducción se incorpora la revisión de la literatura con el análisis de las principales variables incorporadas en el estudio. A continuación, se incorpora la metodología con la descripción de la muestra empleada y las escalas de medida utilizadas. En la sección de análisis y resultados se explican los diferentes resultados obtenidos. Finalmente, la última sección incorpora las principales conclusiones del estudio, implicaciones empresariales, limitaciones y futuras líneas de investigación.

2. Revisión de la literatura

2.1 *Turismo y uso de tecnologías inteligentes*

El turismo inteligente describe una dependencia de los distintos destinos turísticos, organizaciones implicadas y usuarios en tecnologías innovadoras con el objetivo de proporcionar información, creación de valor y servicios satisfactorios a los turistas (Zhang, Li y Liu, 2012). Algunas de estas tecnologías inteligentes son: los sistemas basados en la nube (o sistemas *cloud*), inteligencia artificial, comunicación móvil o Internet de las Cosas (*The Internet of Things*). Estos sistemas inteligentes estimulan el suministro, análisis e intercambio de información, permiten la realización de reservas y pagos *online* a través de dispositivos móviles, facilitan la comunicación, interacción

y entretenimiento, así como la posibilidad de pronosticar el flujo de usuarios en organizaciones turísticas, entre otras características (Adukaite, Reimann, Marchiori y Cantoni, 2013; Chen y Deng, 2009; Chui, Löffler y Roberts, 2010; Zhang *et al.*, 2012). En concreto, las soluciones móviles de reciente aparición como los servicios basados en la geolocalización y las aplicaciones de realidad aumentada, se han implementado cada vez más para ayudar a los usuarios turísticos a navegar, encontrar ubicaciones, recuperar información y realizar reservas (Wang *et al.*, 2016). Además, las tecnologías inteligentes incluyen agencias de viajes *online*, blogs personales, páginas web de empresas turísticas, aplicaciones turísticas *online* o medios sociales (Huang *et al.*, 2017).

La literatura ha determinado la existencia de tres características únicas del turismo inteligente. En primer lugar, el turismo inteligente representa una convergencia entre el ámbito turístico convencional y las TICs (Gretzel, Sigala, Xiang y Koo, 2015). En este sentido, Internet, teléfonos móviles inteligentes, ordenadores portátiles, *hotspots* conectados y medios sociales están integrados en una plataforma de información y servicios turísticos a los que los usuarios tienen acceso. En segundo lugar, el turismo inteligente es social en la medida en que elimina las barreras de acceso e idioma a la interacción social entre las organizaciones y los usuarios, aumentando así las oportunidades sociales (Koo, Joun, Han y Chung, 2013). Por ejemplo, la organización turística *SolWave Hotel* en España anima a los huéspedes a interactuar entre sí permitiéndoles compartir fotos, enviar mensajes privados, ver a otros huéspedes de forma *online* y compartir sus ubicaciones dentro del hotel. Además, los usuarios turísticos se convierten en mayor medida en actores activos o prosumidores en el sector turístico, compartiendo sus viajes, reseñas y experiencias con turistas geográficamente dispersos a través de *viablogs* turísticos y medios sociales, creando así una comunidad virtual. La tercera característica del turismo inteligente es la conectividad, en el sentido de que reúne a los actores relevantes del ámbito turístico, incluyendo a la Administración Pública, organizaciones turísticas, usuarios, así como a especialistas en investigación y nuevas tecnologías (Hunter *et al.*, 2015).

La aparición del turismo inteligente ha cambiado los hábitos de consumo y la experiencia turística de las personas, y se ha convertido en una tendencia popular que combina el desarrollo turístico con el progreso científico y tecnológico. En general, la implementación de tecnologías inteligentes puede convertirse en un catalizador potencial de cambio que convierte los servicios estandarizados en experiencias personalizadas. A través de una serie de dispositivos de hardware y plataformas y aplicaciones de software, las empresas y los consumidores se han interconectado en el proceso de creación de servicios turísticos, lo que ha dado lugar a interrelaciones más significativas y a una convergencia de personas, tecnología y experiencias turísticas más

personalizadas (Neuhofer *et al.*, 2015). En particular, se ha inducido un cambio hacia perspectivas centradas en el usuario turístico, en las que éste ocupa un papel central tanto en la creación de valor como en sus experiencias (Shaw, Bailey y Williams, 2011).

En definitiva, es necesario que las organizaciones turísticas adopten tecnologías inteligentes para personalizar su experiencia y desarrollar conexiones dinámicas entre las empresas y los usuarios turísticos. Además, el uso de estas tecnologías inteligentes no sólo afecta a la experiencia recibida por los usuarios turísticos, sino que también podría incidir en una mayor satisfacción, creación de valor y desempeño de los servicios turísticos por parte de las organizaciones turísticas.

2.2 Satisfacción de los empleados con el uso de tecnologías inteligentes

La satisfacción del empleado se define como la reacción afectiva y disfrute por parte del empleado hacia un trabajo específico (Lambert, Minor, Wells y Hogan, 2016). En el ámbito de las nuevas tecnologías, el uso de las TICs en el entorno laboral puede tener efectos positivos en el empleado sobre su moral (Bennett, Owers, Pitt y Tucker, 2010), productividad (Shepherd, 2011), retención, compromiso, rendimiento laboral y satisfacción en el trabajo (Navimipour y Soltani, 2016). En concreto, algunos estudios han señalado que el uso de las TICs tiene un efecto positivo en la satisfacción de los empleados (Kang y Lee, 2010; Hernández-Ortega *et al.*, 2014; Moqbel, Nevo y Kock, 2013). En su estudio, Liao, Palvia y Chen (2009) sostienen que la utilidad percibida se correlaciona positivamente con la satisfacción de un empleado hacia una experiencia tecnológica. En este sentido, la utilidad percibida por los empleados tiene un efecto positivo en su satisfacción a partir del uso de TICs (Barnes, 2012).

El rápido desarrollo de las tecnologías inteligentes como la inteligencia artificial y los dispositivos digitales (teléfonos y agentes inteligentes, robótica avanzada o Internet de las Cosas), están alterando la interacción entre clientes y organizaciones lo que ha propiciado la satisfacción en los empleados (Lamberton y Stephen, 2016; Ng y Wakenshaw, 2017). Así, el uso de tecnologías inteligentes complementa o mejora algunas habilidades de los empleados que prestan servicios. En este sentido, Schumann, Wunderlich y Wangenheim (2012) presentan un estudio de la interacción mediada por la tecnología y concluyen que las tecnologías inteligentes amplifican, no disminuyen, las habilidades de interacción social de los empleados que están en contacto con los usuarios. En lugar de reemplazar a los empleados, los sistemas y herramientas inteligentes buscan utilizar la tecnología como una forma de conectar a múltiples agentes durante la prestación del servicio (Hagiu y Wright, 2015). En el ámbito turístico, el uso de tecnologías inteligentes por los empleados de organizaciones

turísticas hace que se mejore la interacción con los usuarios turísticos, lo que puede incrementar la satisfacción de los empleados.

2.3. Valor ofrecido a partir del uso de tecnologías inteligentes

El concepto de valor ofrecido está siendo adoptado cada vez más por los académicos en un esfuerzo por explicar cómo algunas organizaciones superan a otras creando y ofreciendo un valor superior a los clientes. Algunos estudios se han centrado en la generación de valor desde una perspectiva de gestión por parte de una organización (O’Cass y Sok, 2015). En este sentido, el diseño del valor ofrecido implica los esfuerzos de la organización para interpretar y responder al valor que los usuarios o consumidores buscan en el mercado.

El contexto en el que se presta y se experimenta el servicio ha cambiado en los últimos años (Ostrom *et al.*, 2015). Actualmente, la prestación del servicio se facilita a partir de sistemas complejos formados por personas y tecnologías que interactúan para generar un valor ofrecido al usuario (Maglio, Vargo, Caswell y Sphorer, 2009; Shankar *et al.*, 2016). La tecnología puede ser usada por los empleados para proporcionar mayor valor ofrecido y, en consecuencia, un mejor resultado en la prestación del servicio (Larivière *et al.*, 2017; van Doorn *et al.*, 2016). Así, las organizaciones de servicios con capacidad de innovación superior tienen la capacidad de desarrollar posiciones de vanguardia para satisfacer las necesidades de sus clientes actuales y potenciales (Ngo y O’Cass, 2009).

Dentro del ámbito turístico, los avances en tecnologías inteligentes están alterando la forma en que las organizaciones y los clientes interactúan para crear e intercambiar valor. Las experiencias inteligentes se centran específicamente en las experiencias turísticas mediadas por la tecnología y su mejora a través de la personalización y monitorización en tiempo real (Neuhofer *et al.*, 2015). Las organizaciones turísticas que emplean tecnologías inteligentes cuentan con abundante información gratuita y acceso a plataformas tecnológicas abiertas para ser transformado en valor ofrecido al consumidor. Además, el uso de tecnologías inteligentes facilita los procesos de retroalimentación, articulando un flujo de comunicación entre gerentes, empleados y clientes (Zhang, Gordon, Buhalis y Ding, 2018). Por estas razones, el valor ofrecido por el prestador de servicios turísticos a partir del uso de tecnologías inteligentes se concibe como una decisión estratégica para poder competir en el sector turístico.

2.4. *Desempeño del servicio por parte de los empleados*

El desempeño del servicio puede ser definido como el comportamiento en el que los empleados sirven y ayudan a sus clientes (Liao y Chuang, 2004). Las tecnologías inteligentes están transformando rápidamente las interacciones entre empleados y clientes, ofreciendo un servicio personalizado y deseable a los clientes (Rust y Huang, 2014). De forma específica, las configuraciones que combinan diferentes niveles de presencia humana y automatizada afectan a la experiencia de servicio del cliente y al rendimiento de los empleados (van Doorn *et al.*, 2016).

La prestación de servicios personalizados es cada vez más una expectativa entre los clientes. Además, las organizaciones imponen mayores exigencias a sus empleados que prestan servicios para cumplir los objetivos funcionales de los clientes, aprovechando un conocimiento profundo y amplio sobre el servicio y el cliente (Marinova, de Ruyter, Huang, Meuter y Challagalla, 2017). Las tecnologías inteligentes pueden expandir el servicio o las ventas al profundizar las relaciones con los clientes (Rust y Huang, 2014) y también servir como repositorios de conocimiento que agilizan los procesos de ventas (Ahearne y Rapp, 2010). En concreto, algunas tecnologías emocionales como dispositivos y aplicaciones sensibles a las emociones, pueden utilizarse para establecer relaciones entre empleados y usuarios, lo que incluye facilitar la comunicación con los clientes, enriquecer las experiencias de servicio o desempeñar un trabajo emocional en los proveedores de servicios (Sing, Brady, Arnold y Brown, 2017). En su estudio, Ahearne, Jones, Rapp y Mathieu (2008) establecen que el uso de tecnologías por parte de los empleados puede mejorar el rendimiento y calidad de los servicios ofrecidos, la adaptabilidad del empleado y el rendimiento de las ventas. Además, algunas investigaciones han establecido que los avances tecnológicos se traducen en un aumento del nivel de rendimiento y productividad de los empleados que prestan servicios (Huang y Rust, 2014; Rust y Huang, 2012).

Dentro del contexto turístico, algunos estudios han examinado los determinantes del desempeño de los servicios de los empleados (Li y Huang, 2017). Como se ha comprobado a partir de la literatura analizada, el uso de tecnologías inteligentes podría incidir en el desempeño del servicio ejercido por los empleados de organizaciones turísticas.

2.5. *Diferencias culturales en el uso de nuevas tecnologías*

La innovación tecnológica es una parte importante de la infraestructura de cada país. Durbhakula y Kim (2011) definen la innovación tecnológica como la capacidad de un país y su entorno para llevar a cabo la innovación tanto en el sector público como en el privado. El principal motor de la innovación tecnológica son las

necesidades de una nación de aumentar la productividad mediante tecnologías de nueva creación. El Informe de Competitividad Global 2017-2018 mide la adopción de tecnología en los países como la media de tres índices: disponibilidad de las últimas tecnologías, absorción de tecnología a nivel de empresa e inversión extranjera directa y transferencia tecnológica. La disponibilidad tecnológica hace referencia a la velocidad con la que una economía utiliza la tecnología existente para mejorar la productividad de sus sectores, con énfasis en la utilización de las TICs en las actividades diarias y en los procesos de producción para lograr una mayor eficiencia y competitividad (Sala-i-Martin y Schwab, 2011).

Algunas investigaciones han analizado el efecto de la tecnología en diversos países (Walsham, 2002). La Teoría del Determinismo Tecnológico establece que la tecnología de una sociedad determina el desarrollo de su estructura social y valores culturales (Heilbroner, 1994). Las TICs proporcionan a las personas conocimiento y educación que son vitales para la innovación. En este sentido, las TICs permiten la creación de redes que mejoran la divulgación de ideas, obtención de *feedback* y el conocimiento de los conceptos más avanzados. Salehan, Kim y Lee (2018) consideran que las TICs actúan como una fuerza conductora de otras tecnologías y llevan a un desarrollo tecnológico de los países, existiendo además una relación entre la tecnología y valores culturales. Además, existen estudios que han examinado la relación entre la tecnología y la cultura a nivel organizacional (Doherty y Doig, 2003), observando diferencias en el efecto que las TICs pueden tener en diferentes tipos de organizaciones. Algunos estudios han mostrado cómo las TICs pueden tener un impacto significativo sobre el desempeño de una organización (Cui, Ye, Teo y Li, 2015) e incluso llevar a esas organizaciones hacia una ventaja competitiva sostenible (Nevo y Wade, 2010). El uso de la tecnología fomenta niveles más altos de personalización al proporcionar a las personas un mayor control sobre la fuente, el tiempo y la ubicación de los mensajes, lo que conduce a una forma más individualizada de interactuar (Wellman *et al.*, 2003). A partir de la revisión de la literatura planteada, el presente estudio plantea la siguiente pregunta de investigación:

P1. A partir del empleo de tecnologías inteligentes por organizaciones turísticas, ¿es posible encontrar diferencias en la satisfacción de los empleados, valor ofrecido y desempeño del servicio según: (a) el nivel de uso de tecnologías inteligentes (bajo, medio y alto), (b) tipo de organización turística analizada (alojamientos hoteleros, agencias de viajes y atracciones turísticas) y, (c) tipo de organización turística y país analizado (España y Estados Unidos)?

3. Metodología

3.1. *Ámbito de estudio*

El ámbito de estudio de la presente investigación es el sector turístico. El rápido desarrollo de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TICs) ha hecho que el término «inteligente» se haya desarrollado en los últimos años en este sector (Caragliu, Del Bo y Nijkamp, 2011). A pesar de que los sistemas inteligentes se han introducido en muchas áreas de la sociedad (salud, educación pública, construcción de infraestructuras o protección del medio ambiente) con el objetivo de propiciar el crecimiento económico, el desarrollo sostenible y la sociedad, el sector turístico siempre ha estado a la vanguardia en la adopción de las innovaciones tecnológicas (Gretzel, 2011). En este sentido, el desarrollo de tecnologías inteligentes en el ámbito turístico ha llevado a cambios en el comportamiento y la demanda turística, así como en las funciones y estructuras del sector turístico (Tanti y Buhalis, 2017). Las tecnologías están transformando la gestión y la comercialización del turismo hacia una conceptualización transformadora en la que los mercados y los agentes turísticos (proveedores de servicios turísticos, intermediarios y usuarios) dan una nueva forma al uso de la tecnología a través de nuevos roles, capacidades y cambios (Sigala, 2018).

3.2. *Muestra*

Para determinar el objetivo del presente estudio se ha realizado un muestreo no probabilístico en empleados de tres tipos de organizaciones turísticas (establecimientos hoteleros, agencias de viajes y atracciones turísticas) ubicadas en España y Estados Unidos. Los datos han sido obtenidos a través de encuestas personales y *online* a 400 empleados de las organizaciones turísticas analizadas (200 en España y 200 en Estados Unidos). Analizando el perfil de los encuestados, se comprueba que no existen diferencias en cuanto a género de los empleados encuestados (51% de mujeres frente al 49% de hombres), con una edad entre 35 y 54 años (65,5%) y el rol que más predomina entre los encuestados es de empleado a tiempo completo (70%). Si se analiza el tipo de organización turística, se observa que está compuesta principalmente por empleados que desempeñan su trabajo en alojamientos hoteleros (40%), seguido de agencias de viajes (35,3%) y atracciones turísticas (24,8%). Posteriormente, se comprueba que destacan dentro de la muestra organizaciones turísticas con más de 20 empleados (48,3%) y con una antigüedad superior a 15 años (43,5%). Finalmente, se analiza el nivel de uso de tecnologías inteligentes por parte de las organizaciones analizadas donde se comprueba que el 43,3% de las organizaciones turísticas tienen un nivel medio de uso, el 41% un nivel alto y el 15,8 un nivel bajo (véase Tabla 1).

Tabla 1. Características de la muestra comparando los países analizados

VARIABLES	Categorías	Total (%)	España (%)	EEUU (%)
Género	Hombre	49,0	50,5	47,5
	Mujer	51,0	49,5	52,5
Edad	18-24	4,0	4,5	3,5
	25-34	20,3	21,0	19,5
	35-44	35,0	32,0	38,0
	45-54	30,5	31,0	30,0
	>55	10,3	11,5	9,0
Rol en la organización turística	Empleado a tiempo completo	70,0	68,5	71,5
	Empleado a tiempo parcial	15,8	17,5	14,0
	Directivo	9,0	7,0	11,0
	Voluntario	5,3	7,0	3,5
Tipo de actividad de la empresa	Alojamientos hoteleros	40,0	40,0	40,0
	Agencia de viajes	35,3	30,5	40,0
	Atracciones turísticas	24,8	29,5	20,0
Número de empleados	1	2,3	1,0	3,5
	2-4	12,3	5,5	19,0
	5-10	12,3	8,5	16,0
	11-20	25,0	27,0	23,0
	>20	48,3	58,0	38,5
Antigüedad de la empresa	<2	2,8	2,5	3,0
	2-5	8,5	7,5	9,5
	6-10	16,8	15,5	18,0
	11-15	28,5	26,0	31,0
	>15	43,5	48,5	38,5
Nivel de uso de tecnologías inteligentes	Bajo	15,8	11,0	20,5
	Medio	43,3	45,5	41,0
	Alto	41,0	43,5	38,5

3.3. *Instrumento de medida*

El cuestionario empleado se ha dividido en tres secciones. El primer apartado incorpora datos de caracterización de la muestra del estudio (género, edad, rol en la organización turística, tipo de actividad de la empresa, número de empleados y antigüedad de la empresa). La segunda sección analiza el nivel de uso de tecnologías inteligentes por parte de las organizaciones turísticas analizadas. Por último, el tercer apartado incorpora las escalas de medida de las variables cuantitativas analizadas (satisfacción del empleado, valor ofrecido y desempeño del servicio). En concreto, para medir la variable satisfacción, compuesta por tres ítems, se realizó una adaptación de la escala empleada por Netemeyer, Johnston y Burton (1990). La variable valor ofrecido estaba formada por 12 ítems, obtenidos a partir de las escalas empleadas por O’Cass y Ngo (2011), así como Ulaga y Eggert (2006). Finalmente, el desempeño del servicio por parte de los empleados ha sido medido con 9 ítems adaptados de estudios previos (Borucki y Burke, 1999; Liao y Chuang, 2004). Todas las escalas de medida utilizadas han sido medidas con escalas Likert de 5 posiciones desde 1 («Totalmente en desacuerdo») hasta 5 («Totalmente de acuerdo») (véase Anexo).

Con el propósito de evaluar las propiedades psicométricas del instrumento de medida (fiabilidad y validez), se estimó un análisis factorial confirmatorio a partir de un modelo de ecuaciones estructurales (SEM). Los valores obtenidos del alpha de Cronbach (α) se encuentran por encima del valor recomendado de 0,7 (Nunnally y Bernstein, 1994). Por otro lado, la fiabilidad compuesta obtenida para las escalas de medida supera el mínimo de 0,60 establecido por Bagozzi y Yi (1988). De esta forma, se verifica la fiabilidad del instrumento de medida. La varianza extraída promedio (AVE) fue calculada para cada variable, obteniendo AVEs superiores a 0,50 (Fornell y Larcker, 1981). Además, las cargas de cada indicador eran superiores a 0,6 (Bagozzi and Yi, 1988), por lo tanto, se aseguraba la validez convergente. A continuación, se confirmó en el análisis la validez discriminante ya que ninguno de los intervalos de confianza (al 95%) de los elementos individuales en la matriz de correlaciones de variables latentes contenía el valor de 1 (Anderson y Gerbing, 1988). Además, esta validez discriminante se aseguró porque la varianza extraída promedio de cada constructo era superior al cuadrado de las correlaciones entre cada par de factores (Fornell y Larcker, 1981) (véase Tabla 2).

TABLA 2. Propiedades psicométricas del instrumento de medida

Variable	Item	Fiabilidad		Validez convergente			Validez discriminante
		Item Alfa de Cronbach (α)	Fiabilidad compuesta (CR)	Varianza extraída promedio (AVE)	Cargas de los ítems (valor-t)	Promedio de las cargas	Test del intervalo de confianza Test de la varianza extraída
Satisfacción (SA)	SA1	0,86	0,88	0,72	0,963**(25,535)	0,84	Intervalo de confianza para $\pm 2\sigma = [0,77, 0,83]$ Corr ² DES, SA<AVEDES<AVESA
	SA2				0,744**(17,106)		
	SA3				0,817**(19,595)		
Valor ofrecido (VO)	V01	0,98	0,98	0,83	0,929**(24,566)	0,91	
	V02				0,921**(24,197)		
	V03				0,913**(23,830)		
	V04				0,910**(23,664)		
	V05				0,897**(23,115)		
	V06				0,895**(22,997)		
	V07				0,899**(23,206)		
	V08				0,901**(23,285)		
	V09				0,907**(23,565)		
	V010				0,915**(23,911)		
	V011				0,916**(23,930)		
V012	0,912**(23,750)						
Desempeño del servicio (DES)	DES1	0,94	0,94	0,66	0,604**(13,126)	0,81	
	DES2				0,803**(19,254)		
	DES3				0,809**(19,469)		
	DES4				0,914**(23,735)		
	DES5				0,832**(20,330)		
	DES6				0,816**(19,714)		
	DES7				0,869**(21,763)		
	DES8				0,841**(20,673)		
	DES9				0,792**(18,853)		

3.4. Análisis de datos

En esta investigación se ha utilizado un análisis de la varianza con un factor (ANOVA) para examinar si existen diferencias: (1) según el uso de tecnologías inteligentes y (2) en función del tipo de organización turística (alojamiento hotelero, agencia de viajes y atracción turística) en la muestra empleada en el estudio. A continuación, se ha empleado una prueba T de Student para muestras independientes con el objetivo de analizar si existen diferencias significativas según el país analizado (España y Estados Unidos) en cada uno de los tipos de organizaciones turísticas considerados. Una vez que se ha determinado que existen diferencias entre las medias, se han realizado contrastes *post hoc* (Bonferroni o T2 de Tamhane, en función de si mantenía el supuesto

de homogeneidad de varianzas o no, respectivamente), que permiten determinar entre qué medias existen diferencias significativas.

4. Análisis y resultados

A continuación, se presentan los resultados obtenidos de las valoraciones medias de los empleados de las organizaciones turísticas analizadas con relación a su satisfacción, valor ofrecido y desempeño del servicio. En primer lugar, se analizan las diferencias en estas variables con relación al nivel de uso de tecnologías inteligentes (bajo, medio y alto) por parte de los empleados de las organizaciones turísticas analizadas (véase Tabla 3). Se comprueba que las valoraciones medias para la totalidad de los ítems que componen las variables analizadas (satisfacción, valor ofrecido y desempeño del servicio) son significativamente más elevadas con un uso elevado de tecnologías inteligentes. En concreto, estas valoraciones medias son ligeramente superiores en las variables desempeño del servicio y satisfacción. El ítem que más valoran los empleados dentro de la variable satisfacción es SA1 («Realmente me gusta trabajar para esta organización turística») con un valor general de 4,07. Dentro de la variable valor ofrecido, el ítem más valorado es VO11 («Considero que creo un elevado valor en el servicio ofrecido una vez considerados los costes y beneficios en mi relación con el cliente») con un valor general de 3,27. Finalmente, dentro de la variable desempeño del servicio, el ítem que ha obtenido mayor valor es DES9 («Las tecnologías inteligentes me permiten acercarme a los clientes de forma rápida») con un valor general de 3,90. En general, se observan diferencias significativas en todos los ítems que componen las tres variables analizadas en el estudio.

De este modo, con relación a la primera parte de la pregunta de investigación (a), que planteaba que existen diferencias en la satisfacción de los empleados, valor ofrecido y desempeño del servicio según el nivel de uso de tecnologías inteligentes, se puede afirmar que se cumple en su totalidad.

TABLA 3. Diferencias en la satisfacción de los empleados, valor ofrecido y desempeño del servicio según el nivel de uso de tecnologías inteligentes

Variable	Item	Bajo	Medio	Alto	Total	P-valor	Levene	Pruebas post-hoc
Satisfacción	SA1	3,27	4,05	4,40	4,07	0,000	0,000	Alto>Medio (p<0,01) Alto>Bajo (p<0,01) Medio>Bajo (p<0,01)
	SA2	2,51	3,31	3,70	3,35	0,000	0,000	Alto>Medio (p<0,10) Alto>Bajo (p<0,01) Medio>Bajo (p<0,01)
	SA3	3,25	3,88	4,10	3,88	0,000	0,002	Alto>Bajo (p<0,01) Medio>Bajo (p<0,01)
Valor ofrecido	VO1	1,79	3,05	3,59	3,07	0,000	0,020	Alto>Medio (p<0,01) Alto>Bajo (p<0,01) Medio>Bajo (p<0,01)
	VO2	1,98	2,92	3,73	3,11	0,000	0,000	Alto>Medio (p<0,01) Alto>Bajo (p<0,01) Medio>Bajo (p<0,01)
	VO3	1,98	2,90	3,73	3,09	0,000	0,001	Alto>Medio (p<0,01) Alto>Bajo (p<0,01) Medio>Bajo (p<0,01)
	VO4	2,05	2,90	3,67	3,08	0,000	0,001	Alto>Medio (p<0,01) Alto>Bajo (p<0,01) Medio>Bajo (p<0,01)
	VO5	2,16	2,96	3,68	3,13	0,000	0,002	Alto>Medio (p<0,01) Alto>Bajo (p<0,01) Medio>Bajo (p<0,01)
	VO6	2,05	3,04	3,70	3,15	0,000	0,005	Alto>Medio (p<0,01) Alto>Bajo (p<0,01) Medio>Bajo (p<0,01)
	VO7	2,05	2,99	3,76	3,16	0,000	0,002	Alto>Medio (p<0,01) Alto>Bajo (p<0,01) Medio>Bajo (p<0,01)
	VO8	2,21	3,06	3,71	3,19	0,000	0,147	Alto>Medio (p<0,01) Alto>Bajo (p<0,01) Medio>Bajo (p<0,01)
	VO9	2,02	2,99	3,77	3,16	0,000	0,003	Alto>Medio (p<0,01) Alto>Bajo (p<0,01) Medio>Bajo (p<0,01)
	VO10	2,08	3,01	3,76	3,17	0,000	0,000	Alto>Medio (p<0,01) Alto>Bajo (p<0,01) Medio>Bajo (p<0,01)
	VO11	2,16	3,11	3,85	3,27	0,000	0,000	Alto>Medio (p<0,01) Alto>Bajo (p<0,01) Medio>Bajo (p<0,01)
	VO12	2,14	3,09	3,74	3,21	0,000	0,017	Alto>Medio (p<0,01) Alto>Bajo (p<0,01) Medio>Bajo (p<0,01)

Desempeño del servicio	DES1	2,79	3,66	3,78	3,57	0,000	0,005	Alto>Bajo (p<0,01) Medio>Bajo (p<0,01)
	DES2	2,94	3,71	4,07	3,74	0,000	0,000	Alto>Medio (p<0,01) Alto>Bajo (p<0,01) Medio>Bajo (p<0,01)
	DES3	2,97	3,71	4,04	3,73	0,000	0,000	Alto>Medio (p<0,01) Alto>Bajo (p<0,01) Medio>Bajo (p<0,01)
	DES4	2,51	3,52	4,01	3,56	0,000	0,000	Alto>Medio (p<0,01) Alto>Bajo (p<0,01) Medio>Bajo (p<0,01)
	DES5	2,92	3,64	4,09	3,71	0,000	0,000	Alto>Medio (p<0,01) Alto>Bajo (p<0,01) Medio>Bajo (p<0,01)
	DES6	2,87	3,67	3,99	3,68	0,000	0,001	Alto>Medio (p<0,10) Alto>Bajo (p<0,01) Medio>Bajo (p<0,01)
	DES7	3,11	3,75	4,21	3,84	0,000	0,000	Alto>Medio (p<0,01) Alto>Bajo (p<0,01) Medio>Bajo (p<0,01)
	DES8	2,49	3,61	4,20	3,68	0,000	0,000	Alto>Medio (p<0,01) Alto>Bajo (p<0,01) Medio>Bajo (p<0,01)
	DES9	3,06	3,87	4,26	3,90	0,000	0,000	Alto>Medio (p<0,01) Alto>Bajo (p<0,01) Medio>Bajo (p<0,01)

En segundo lugar, se determinan las diferencias en las variables analizadas (satisfacción, valor ofrecido y desempeño del servicio) según el tipo de organizaciones turísticas (alojamientos hoteleros, agencias de viajes y atracciones turísticas) por parte de los empleados que formaban parte de la muestra (véase Tabla 4). En general, no se observan diferencias significativas según el tipo de establecimiento en las variables analizadas. Únicamente se observan diferencias significativas en dos ítems. Concretamente, en el ítem SA2 de la variable satisfacción («Estoy satisfecho con los servicios tecnológicos que obtengo de mi organización turística»), siendo este valor superior en los alojamientos hoteleros con un valor de 3,63. Otro ítem donde se aprecian diferencias significativas según el tipo de establecimiento es el ítem DES6 de la variable desempeño del servicio («Las tecnologías inteligentes me ayudan a explicar las características y beneficios de diversas acciones o servicios»), considerándose este valor superior en alojamientos hoteleros con un valor de 3,89.

Por tanto, considerando la segunda parte de la pregunta de investigación (b), que planteaba que existen diferencias en la satisfacción de los em-

pleados, valor ofrecido y desempeño del servicio según el tipo de organización turística analizada (alojamientos hoteleros, agencias de viajes y atracciones turísticas), se puede concluir que no se cumple. A excepción de los dos ítems expuestos previamente, se ha comprobado la inexistencia de diferencias significativas en las valoraciones medias de los tres tipos de organizaciones turísticas considerados.

TABLA 4. Diferencias en la satisfacción de los empleados, valor ofrecido y desempeño del servicio según el tipo de organización turística analizada

Variable	Item	AH	AV	AT	Total	P-valor	Levene	Pruebas post-hoc
Satisfacción	SA1	4,12	4,01	4,08	4,07	0,714	0,352	ns
	SA2	3,63	3,17	3,13	3,35	0,013	0,587	AH>AV (P<0,05) AH>AT (P<0,05)
	SA3	3,91	3,87	3,83	3,88	0,868	0,440	ns
Valor ofrecido	VO1	3,00	3,06	3,21	3,07	0,521	0,429	ns
	VO2	3,04	3,07	3,25	3,11	0,475	0,616	ns
	VO3	3,05	3,06	3,20	3,09	0,666	0,128	ns
	VO4	3,00	3,06	3,24	3,08	0,402	0,772	ns
	VO5	2,99	3,14	3,33	3,13	0,136	0,419	ns
	VO6	3,03	3,16	3,34	3,15	0,193	0,453	ns
	VO7	3,08	3,13	3,32	3,16	0,350	0,375	ns
	VO8	3,06	3,23	3,35	3,19	0,204	0,010	ns
	VO9	3,02	3,16	3,37	3,16	0,137	0,116	ns
	VO10	3,07	3,18	3,31	3,17	0,382	0,671	ns
	VO11	3,18	3,28	3,38	3,27	0,504	0,321	ns
	VO12	3,10	3,16	3,44	3,21	0,122	0,144	ns
Desempeño del servicio	DES1	3,46	3,69	3,59	3,57	0,357	0,000	ns
	DES2	3,82	3,64	3,74	3,74	0,440	0,032	ns
	DES3	3,83	3,67	3,65	3,73	0,462	0,288	ns
	DES4	3,66	3,45	3,56	3,56	0,496	0,308	ns
	DES5	3,88	3,62	3,57	3,71	0,135	0,025	ns
	DES6	3,89	3,62	3,41	3,68	0,017	0,295	AH<AT (P<0,05)
	DES7	3,97	3,67	3,85	3,84	0,115	0,036	ns
	DES8	3,72	3,63	3,68	3,68	0,890	0,019	ns
	DES9	4,03	3,79	3,86	3,90	0,216	0,089	ns

Nota: AH: Alojamientos hoteleros; AV: Agencias de viajes; AT: Atracciones turísticas; ns= no significativa

Por último, con el objetivo de analizar la percepción de la satisfacción, valor ofrecido y desempeño del servicio según el país analizado (España y Estados Unidos), se ha procedido a realizar un análisis para cada tipo de organización turística (véase Tabla 5). Se observa que para el caso de los alojamientos hoteleros, existen diferencias significativas en todos los ítems que componen la variable valor ofrecido, con excepción del ítem VO1. Dentro de esta variable, se otorgan valoraciones medias superiores en Estados Unidos para todos los ítems analizados. Dentro de la variable desempeño del servicio, existen diferencias significativas para el ítem DES3 («Las tecnologías inteligentes facilitan la escucha para saber lo que el cliente necesita»), DES5 («Las tecnologías inteligentes me permiten sugerir acciones o servicios a los clientes que podrían gustarles, pero no había pensado previamente en ellos»), DES6 («Las tecnologías inteligentes me ayudan a explicar las características y beneficios de diversas acciones o servicios») y DES8 («Las tecnologías inteligentes superan las objeciones de los clientes»). En esta variable, todos los ítems tienen una valoración media superior para España. Sin embargo, dentro de los ítems que componen la satisfacción no existen diferencias significativas por país en este tipo de organización turística.

Con relación al análisis de las agencias de viajes, se comprueba que existen diferencias significativas en todos los ítems que componen la variable valor ofrecido, a excepción de VO9. Todas las valoraciones otorgadas por los empleados en esta variable son superiores para Estados Unidos. Dentro de la variable desempeño del servicio, únicamente existen diferencias significativas en el ítem DES8 («Las tecnologías inteligentes superan las objeciones de los clientes») con una valoración media superior para España en los ítems comprendidos entre DES5 y DES9. Finalmente, se comprueba que sólo existen diferencias significativas en el ítem SA2 de la variable satisfacción, siendo el resto de ítems no significativos. En esta variable, las valoraciones medias son superiores para España.

Finalmente, si se analizan las atracciones turísticas se observa que, en general, existen diferencias significativas en la variable satisfacción, a excepción del ítem SA1. En esta variable, las valoraciones medias de los empleados son superiores para el caso de España. Dentro de la variable desempeño del servicio, sólo existen diferencias significativas para el ítem DES1 («Las tecnologías inteligentes me ayudan a ser más amigable y servicial hacia los clientes»), siendo las valoraciones medias superiores en empleados de Estados Unidos. Por último, con relación a la variable valor ofrecido, se observa que no existen diferencias significativas en ninguno de los ítems que la componen.

De este modo, con relación a la tercera parte de la pregunta de investigación (c), que planteaba que existen diferencias en la satisfacción de los empleados, valor ofre-

cido y desempeño del servicio según el tipo de establecimiento y país analizado (España y Estados Unidos), se puede afirmar que se cumple parcialmente en los alojamientos hoteleros y en las agencias de viajes.

TABLA 5. Diferencias en la satisfacción de los empleados, valor ofrecido y desempeño del servicio según el tipo de organización turística y país

Variable	Item	AH			AV			AT		
		España	EEUU	p-valor	España	EEUU	p-valor	España	EEUU	p-valor
Satisfacción	SA1	4,25	3,99	0,154	4,05	3,98	0,723	4,20	3,90	0,195
	SA2	3,83	3,44	0,128	3,46	2,95	0,058	3,37	2,78	0,050
	SA3	4,00	3,81	0,303	3,92	3,84	0,682	4,00	3,58	0,060
Valor ofrecido	VO1	2,84	3,16	0,170	2,70	3,33	0,015	3,15	3,30	0,599
	VO2	2,73	3,36	0,004	2,74	3,33	0,010	3,12	3,45	0,258
	VO3	2,73	3,38	0,004	2,70	3,34	0,006	3,08	3,38	0,295
	VO4	2,80	3,20	0,071	2,74	3,31	0,020	3,22	3,28	0,848
	VO5	2,78	3,21	0,036	2,82	3,39	0,015	3,20	3,53	0,198
	VO6	2,81	3,25	0,042	2,92	3,34	0,068	3,24	3,50	0,321
	VO7	2,88	3,29	0,059	2,90	3,30	0,079	3,27	3,40	0,622
	VO8	2,86	3,25	0,087	2,89	3,50	0,006	3,24	3,53	0,253
	VO9	2,71	3,33	0,007	3,00	3,29	0,195	3,25	3,55	0,291
	VO10	2,74	3,40	0,003	2,89	3,40	0,024	3,19	3,50	0,270
	VO11	2,90	3,46	0,008	2,92	3,55	0,008	3,24	3,60	0,182
	VO12	2,83	3,38	0,014	2,93	3,33	0,083	3,36	3,58	0,412
Desempeño del servicio	DES1	3,61	3,31	0,186	3,62	3,74	0,610	3,41	3,85	0,090
	DES2	3,86	3,78	0,644	3,51	3,74	0,299	3,85	3,58	0,249
	DES3	4,04	3,61	0,033	3,54	3,78	0,287	3,51	3,85	0,191
	DES4	3,81	3,51	0,223	3,44	3,45	0,979	3,53	3,60	0,814
	DES5	4,09	3,66	0,042	3,77	3,51	0,297	3,64	3,45	0,467
	DES6	4,11	3,66	0,029	3,79	3,50	0,193	3,37	3,48	0,701
	DES7	4,04	3,90	0,470	3,79	3,59	0,355	4,00	3,63	0,124
	DES8	3,95	3,49	0,056	3,98	3,36	0,024	3,83	3,45	0,203
	DES9	4,13	3,93	0,292	3,89	3,71	0,414	3,90	3,80	0,674

Nota: AH: Alojamientos hoteleros; AV: Agencias de viajes; AT: Atracciones turísticas

5. Conclusiones

La integración de tecnologías inteligentes para la creación de experiencias personalizadas es fundamental para que las empresas sigan siendo competitivas en el dinámico mercado actual. Esto es de particular interés para el sector turístico, donde la competencia y las altas expectativas de los usuarios turísticos impulsan la necesidad de diferenciación. Las tecnologías inteligentes pueden funcionar como un catalizador del cambio que puede ayudar a facilitar una provisión de servicio dinámica y de experiencias, ofreciendo valor y mejora en el desempeño de los servicios por los empleados.

La investigación en el área del turismo inteligente sigue siendo muy limitada y en su mayor parte proporciona estudios de casos de iniciativas teóricas y se ha centrado en gran medida en la perspectiva del consumidor. En este contexto, el estudio presentado ayuda a entender cómo las tecnologías inteligentes crean diferentes efectos en los empleados que trabajan en organizaciones turísticas (alojamientos hoteleros, agencias de viajes y atracciones turísticas). En ese sentido, esta investigación ayuda a las organizaciones a utilizar metodologías que les permiten desarrollar servicios más ajustados a las demandas reales de los consumidores.

Tras una revisión de la literatura, este estudio propone el análisis de diferencias significativas en la satisfacción de los empleados de organizaciones turísticas, valor ofrecido y desempeño del servicio a partir del análisis del uso de tecnologías inteligentes, tipo de organización turística y país analizado. Los resultados obtenidos sugieren que un nivel elevado de uso de tecnologías inteligentes afecta de forma muy positiva a aspectos vinculados con los empleados de servicios turísticos como satisfacción, valor ofrecido y desempeño del servicio. Sin embargo, no existen diferencias significativas en función de si los empleados trabajan en alojamientos hoteleros, agencias de viajes o atracciones turísticas. Finalmente, se ha comprobado que existen diferencias entre los países analizados con relación a las percepciones de los empleados considerando los diferentes tipos de organizaciones turísticas analizadas. Así, se observa que, en los alojamientos hoteleros, los empleados de Estados Unidos perciben un mayor valor ofrecido, siendo mayor la percepción de desempeño del servicio por parte de los empleados españoles. Si se consideran las agencias de viajes, se observa que existen percepciones más elevadas en elementos que componen la satisfacción de los empleados en España, aunque destaca principalmente el valor más elevado de las percepciones de valor ofrecido por parte de los empleados de agencias de viajes de Estados Unidos. Finalmente, analizando a las atracciones turísticas, se observa que destacan las percepciones de satisfacción por parte de los empleados españoles.

Estos resultados sugieren que las empresas necesitan explotar las tecnologías inteligentes emergentes y aplicarlas en toda la estrategia y las estructuras de operación del entorno del servicio. Las tecnologías inteligentes sirven como instrumentos para mejorar estratégicamente los procesos dirigidos por los recursos humanos al equipar a los empleados individuales con tecnología para un mejor servicio y proceso de creación de experiencia. Por lo tanto, las empresas necesitan invertir significativamente en la preparación de los empleados para su cambiante papel en la prestación de servicios (Bowen, 2016). Las tecnologías inteligentes, caracterizadas por la información de agregación, la conectividad móvil ubicua y la sincronización en tiempo real, pueden apoyar a los proveedores de servicios turísticos en la creación de experiencias turísticas interactivas, personalizadas y dinámicas (Neuhofer *et al.*, 2015). En este nuevo entorno, los proveedores de servicios turísticos pueden desarrollar nuevas ofertas destinadas a implicar a los consumidores de forma más activa. Así, el uso de tecnologías inteligentes podría considerarse como una oportunidad para la exploración y el crecimiento personal de los empleados.

5.1. Implicaciones para la gestión

El uso de tecnologías inteligentes para crear valor añadido, co-creación y servicios innovadores es un elemento clave. Por lo tanto, las tecnologías inteligentes deben considerarse herramientas clave, que dependen del contexto y pueden utilizarse para fomentar el compromiso y mejorar las posibilidades de creación de experiencias personalizadas. Esto tiene implicaciones particularmente cruciales para el turismo, que depende en gran medida de la creación exitosa de experiencias personales para reducir la intercambiabilidad del producto turístico y aumentar la ventaja competitiva al facilitar una extracción de mayor valor para el consumidor. La tecnología digital facilita la gestión de las relaciones con los clientes. Por ejemplo, los sitios web de comercio electrónico diseñados con formación y gestión de las relaciones con los clientes (CRM) facilitan la evolución del papel de los vendedores y la transición de una función de ventas a una función de proveedor de asesoramiento personalizado. Por lo tanto, los profesionales deben implementar sistemas de incentivos, capacitación y programas de desarrollo (Cao, Guo, Vogel y Zhang, 2016).

El apoyo a la gestión es fundamental para la obtención de conocimientos y el crecimiento personal de los empleados, ya que es el directivo quien debe decidir invertir recursos en formación para facilitar la difusión de las tecnologías inteligentes. Para promover la utilidad percibida, las ventajas de las tecnologías inteligentes deben comunicarse adecuadamente. Esta capacitación ayudará a mejorar las percepciones sobre las tecnologías inteligentes desde el inicio de su implementación, lo que, a su

vez, contribuirá a aumentar la satisfacción general del empleado, su desempeño y efectividad.

5.2. Limitaciones y futuras líneas de investigación

Se deben reconocer varias limitaciones de este estudio que pueden proporcionar orientación para investigaciones futuras. En primer lugar, este estudio utilizó una muestra de organizaciones de España y Estados Unidos para investigar los efectos de las tecnologías inteligentes en las organizaciones, lo que podría limitar la extrapolación de los resultados. Sería necesario investigar si las organizaciones turísticas de otras áreas geográficas responderían a la encuesta de una manera diferente. En segundo lugar, este estudio se ha centrado en la perspectiva de la organización. Otras investigaciones podrían analizar la perspectiva de los consumidores con el fin de proporcionar información sobre las percepciones del uso de tecnologías inteligentes. Por último, con la aparición dinámica de las tecnologías inteligentes en el turismo, esta corriente de investigación está sólo en sus inicios. Es necesario seguir estudiando la adopción, aplicación y repercusión de las soluciones tecnológicas inteligentes en el turismo.

BIBLIOGRAFÍA

- ADUKAITÉ, A., REIMANN, A.M., MARCHIORI, E. Y CANTONI, L. (2013). Hotel mobile apps. The case of 4 and 5 star hotels in European German-speaking countries. En Z. Xiang, y L. Tussyadiah (Eds.), *Information and Communication Technologies in Tourism 2014* (pp. 45-47). Cham, New York: Springer.
- AHEARNE, M. Y RAPP, A. (2010). The role of technology at the interface between salespeople and consumers. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol. 15, n.º 2, pp. 109-118.
- AHEARNE, M., JONES, E., RAPP, A. Y MATHIEU, J. (2008). High touch through high tech: The impact of salesperson technology usage on sales performance via mediating mechanisms. *Management Science*, Vol. 54, n.º 4, pp. 671-685.
- ANDERSON, J.C. Y GERBING, D.W. (1988). *Structural equation modelling in practice: A review and recommended two-step approach*. *Psychological Bulletin*, Vol. 103, n.º 3, pp. 411-423.
- BAGOZZI, R.P. Y YI, Y. (1988). On the evaluation of structural equation models. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 16, n.º 1, pp. 74-94.
- BARNES, S.J. (2012). Understanding use continuance in virtual worlds: empirical test of a research model. *Information Management*, Vol. 48, n.º 8, pp. 313-319.
- BENNETT, J., OWERS, M., PITT, M. Y TUCKER, M. (2010). Workplace impact of social networking. *Property Management*, Vol. 28, pp. 138-148.
- BORUCKI, C.C. Y BURKE, M.J. (1999). An examination of service-related antecedents to retail store performance. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 20, n.º 6, pp. 943-962.
- BOWEN, D.E. (2016). The changing role of employees in service theory and practice: An interdisciplinary view. *Human*

- Resource Management Review, Vol. 26, n.º 1, pp. 4-13.
- CAO, X., GUO, X., VOGEL, D. Y ZHANG, X. (2016). Exploring the influence of social media on employee work performance. *Internet Research*, Vol. 26, n.º 2, pp. 529-545.
- CARAGLIU, A., DEL BO, C. Y NIJKAMP, P. (2011). Smart Cities in Europe. *Journal of Urban Technology*, Vol. 18, n.º 2, pp. 65-82.
- CHEN, Q. Y DENG, Q. (2009). Cloud computing and its key techniques. *Journal of Computer Applications*, Vol. 29, n.º 9, pp. 2562-2567.
- CHUI, M., LÖFFLER, M. Y ROBERTS, R. (2010). The Internet of things. *McKinsey Quarterly*, Vol. 2, pp. 1-9.
- CUI, T., YE, H.J., TEO, H.H. Y LI, J. (2015). Information technology and open innovation: a strategic alignment perspective. *Information & Management*, Vol. 52, n.º 3, pp. 348-358.
- DOHERTY, N.F. Y DOIG, G. (2003). An analysis of the anticipated cultural impacts of the implementation of data warehouses. *IEEE Transactions on Engineering Management*, Vol. 50, n.º 1, pp. 78-88.
- DURBHAKULA, V.V.K. Y KIM, D.J. (2011). E-business for nations: a study of national level E-business adoption factors using country characteristics-business-technology government framework. *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*, Vol. 6, n.º 3, pp. 1-12.
- FORNELL, C. Y LARCKER, D.F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, Vol. 18, n.º 1, pp. 39-50.
- GANJU, K.K., PAVLOU, P.A. Y BANKER, R.D. (2016). Does information and communication technology lead to the well-being of nations? A country-Level empirical investigation. *MIS Quarterly*, Vol. 40, n.º 2, pp. 417-430.
- GRETZEL, U. (2011). Intelligent systems in tourism: A social science perspective. *Annals of Tourism Research*, Vol. 38, n.º 3, pp. 757-779.
- GRETZEL, U., SIGALA, M., XIANG, Z. Y KOO, C. (2015). Smart tourism: foundations and developments. *Electronic Markets*, Vol. 25, n.º 3, pp. 179-188.
- HAGIU, A. Y WRIGHT, J. (2015). Multi-sided platforms. *International Journal of Industrial Organization*, Vol. 43, pp. 162-174.
- HEILBRONER, R.L. (1994). Technological determinism revisited. En M.R. Smith y L. Marx (Eds.), *Does Technology Drive History? The Dilemma of Technological Determinism* (pp. 67-78). Cambridge, MA: MIT Press.
- HERNÁNDEZ-ORTEGA, B., SERRANO-CINCA, C. Y GÓMEZ-MENESES, F. (2014). The firm's continuance intentions to use inter-organizational ICTs: The influence of contingency factors and perceptions. *Information & Management*, Vol. 51, n.º 6, pp. 747-761.
- HUANG, C.D., GOO, J., NAM, K. Y YOO, C.W. (2017). Smart tourism technologies in travel planning: The role of exploration and exploitation. *Information & Management*, Vol. 54, pp. 757-770.
- HUANG, M.H. Y RUST, R.T. (2014). Should your business be less productive? *MIT Sloan Management Review*, Vol. 55, n.º 3, pp. 67- 72.
- KANG, Y.S. Y LEE, H. (2010). Understanding the role of an ICT artifact in online service continuance: an extended perspective of user satisfaction. *Computers in Human Behavior*, Vol. 26, n.º 3, pp. 353-364.
- KOO, C., JOUN, Y., HAN, H. Y CHUNG, N. (2013). The impact of potential travellers' media cultural experiences. En Z. Xiang, y L. Tussyadiah (Eds.), *Information and communication technologies in tourism 2014* (pp. 579-592). Springer, Cham, New York.
- LAMBERT, E. G., MINOR, K. I., WELLS, J. B. Y HOGAN, N. L. (2016). Social support's relationship to correctional staff job stress, job involvement, job satisfaction, and organizational commitment. *The Social Science Journal*, Vol. 53, n.º 1, pp. 22-32.
- LAMBERTON, C. Y STEPHEN, A.T. (2016). A thematic exploration of digital, socialmedia, and mobile marketing:

- Research evolution from 2000 to 2015 and an agenda for future inquiry. *Journal of Marketing*, Vol. 80, n.º 6, pp. 146-172.
- LARIVIÈRE, B., BOWEN, D., ANDREASSEN, T.W., KUNZ, W., SIRIANNI, N.J., VOSS, C., WÜNDERLICH, N.W. Y DE KEYSER, A. (2017). «Service Encounter 2.0»: An investigation into the roles of technology, employees and customers. *Journal of Business Research*, Vol. 79, pp. 238-246.
- LI, Y. Y HUANG, S. (2017). Hospitality service climate, employee service orientation, career aspiration and performance: A moderated mediation model. *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 67, pp. 24-32.
- LIAO, H. Y CHUANG, A. (2004). A multilevel investigation of factors influencing employee service performance and customer outcomes. *Academy of Management Journal*, Vol. 47, n.º 1, pp. 41-58.
- LIAO, C., PALVIA, P. Y CHEN, J.-L. (2009). Information technology adoption behavior life cycle: toward a Technology Continuance Theory (TCT). *International Journal of Information Management*, Vol. 29, n.º 4, pp. 309-320.
- MAGLIO, P. P., VARGO, S. L., CASWELL, N. Y SPHORER, J. (2009). The service system is the basic abstraction of service science. *Information Systems E-Business Management*, Vol. 7, n.º 4, pp. 395-406.
- MARINOVA, D., DE RUYTER, K., HUANG, M. -H., MEUTER, M. L. Y CHALLAGALLA, G. (2017). Getting smart: Learning from technology-empowered frontline interactions. *Journal of Service Research*, Vol. 20, n.º 1, pp. 29-42.
- MOQBEL, M., NEVO, S. Y KOCK, N. (2013). Organizational members' use of social networking sites and job performance. *Information Technology & People*, Vol. 26, pp. 240-264.
- NAVIMPOUR, N.J. Y SOLTANI, Z. (2016). The impact of cost, technology acceptance and employees' satisfaction on the effectiveness of the electronic Customer relationship management systems. *Computers in Human Behavior*, Vol. 55, pp. 1052-1066.
- NETEMEYER, R.G., JOHNSTON, M.W. Y BURTON, S. (1990). Analysis of role conflict and role ambiguity in a structural equations framework. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 75, n.º 2, pp. 148-157.
- NEUHOFER, B., BUHALIS, D. Y LADKIN, A. (2015). Smart technologies for personalized experiences: a case study in the hospitality domain. *Electronic Markets*, Vol. 24, pp. 243-254.
- NEVO, S. Y WADE, M.R. (2010). The formation and value of IT-enabled resources: antecedents and consequences of synergistic relationships. *MIS Quarterly*, Vol. 34, n.º 1, pp. 163-183.
- NG, I.C.L. Y WAKENSHAW, S.Y.L. (2017). The internet-of-things: Review and research directions. *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 34, n.º 1, pp. 3-21.
- NGO, L.V. Y O'CASS, A. (2009). Creating value offerings via operant resource-based capabilities. *Industrial Marketing Management*, Vol. 38, n.º 1, pp. 45-59.
- NUNNALLY, J.C. Y BERNSTEIN, I.H. (1994). *Psychometric Theory*. New York, NY: McGraw-Hill.
- O'CASS, A. Y NGO, L. (2011). Examining the firm's value creation process: a managerial perspective of the firm's value offering strategy and performance. *Journal of Brand Management*, Vol. 22, n.º 4, pp. 646-671.
- O'CASS, A. Y SOK, P. (2015). An exploratory study into managing value creation in tourism service firms: Understanding value creation phases at the intersection of the tourism service firm and their customers. *Tourism Management*, Vol. 51, pp. 186-200.
- OSTROM, A.L., PARASURAMAN, A., BOWEN, D.E., PATRÍCIO, L. VOSS, C.A. Y LEMON, K. (2015). Service research priorities in a rapidly changing context. *Journal of Services Research*, Vol. 18, n.º 2, pp. 127-159.
- RUST, R.T. Y HUANG, M.H. (2012). Optimizing service productivity. *Journal of Marketing*, Vol. 76, n.º 2, pp. 47-66.
- RUST, R.T. Y HUANG, M.H. (2014). The service revolution and the transformation of

- marketing science. *Marketing Science*, Vol. 33, n.º 2, pp. 206-221.
- SALA-I-MARTIN, X. Y SCHWAB, K. (2011). The Global Competitiveness Report: 2011-2012, World Economic Forum.
- SALEHAN, M., KIM, D.J. Y LEE, J-N. (2018). Are there any relationships between technology and cultural values? A country-level trend study of the association between information communication technology and cultural values. *Information & Management*. doi: <https://doi.org/10.1016/j.im.2018.03.003>.
- SCHUMANN, J.H., WÜNDERLICH, N.V. Y WANGENHEIM, F. (2012). Technology mediation in service delivery: A new typology and an agenda for managers and academics. *Technovation*, Vol. 32, n.º 2, pp. 133-143.
- SHANKAR, V., KLEIJNEN, M., RAMANATHAN, S., RIZLEY, R., HOLLAND, S. Y MORISSEY, S. (2016). Mobile shopper marketing: Key issues, current insights, and future research avenues. *Journal of Interactive Marketing*, Vol. 34, pp. 37-48.
- SHAW, G., BAILEY, A. Y WILLIAMS, A. M. (2011). Service dominant logic and its implications for tourism management: the co-production of innovation in the hotel industry. *Tourism Management*, Vol. 32, n.º 2, pp. 207-214.
- SHEPHERD, C. (2011). Does social media have a place in workplace learning? *Strategic Direction*, Vol. 27, pp. 3-4.
- SIGALA, M. (2018). New technologies in tourism: From multi-disciplinary to anti-disciplinary advances and trajectories. *Tourism Management Perspectives*, Vol. 25, n.º 1, pp. 151-155.
- SING, J., BRADY, M., ARNOLD, T. Y BROWN, T. (2017). The emergent field of organizational frontlines. *Journal of Service Research*, Vol. 20, n.º 1, pp. 3-11.
- TANTI, A. Y BUHALIS, D. (2017). The influences and consequences of being digitally connected and/or disconnected to travellers. *Information Technology & Tourism*, Vol. 17, n.º 1, pp. 121-141.
- ULAGA, W. Y EGGERT, A. (2006). Value-based differentiation in business relationships: gaining and sustaining key supplier status. *Journal of Marketing*, Vol. 70, n.º 1, pp. 119-136.
- VAN DOORN, J., MENDE, M., NOBLE, S.M., HULLAND, J., OSTROM, A.L., GREWAL, D. Y PETERSEN, J.A. (2016). Domo Arigato Mr. Roboto: Emergence of automated social presence in organizational frontlines and customers' service experiences. *Journal of Service Research*, Vol. 20, n.º 1, pp. 43-58.
- WALSHAM, G. (2002). Cross-cultural software production and use: a structural analysis. *MIS Quarterly*, Vol. 26, n.º 4, pp. 359-380.
- WANG, X., LI, X., ZHEN, F. Y ZHANG, J. (2016). How Smart is your tourist attraction?: Measuring tourist preferences of Smart tourism attractions via a FCEM-AHP and IPA approach. *Tourism Management*, Vol. 54, pp. 309-320.
- WELLMAN, B., QUAN-HAASE, A., BOASE, J., CHEN, W., HAMPTON, K. DÍAZ, I. Y MIYATA, K. (2003). The social affordances of the Internet for networked individualism. *Journal of Computer-Mediated Communication*, Vol. 8, n.º 3. doi: [10.1111/j.1083-6101.2003.tb00216.x](https://doi.org/10.1111/j.1083-6101.2003.tb00216.x).
- ZHANG, H., GORDON, S., BUHALIS, D. Y DING, X. (2018). Experience value co-creation on destination online platforms. *Journal of Travel Research*. doi: [10.1177/0270047287517733557](https://doi.org/10.1177/0270047287517733557).
- ZHANG, L., LI, N. Y LIU, M. (2012). On the basic concept of smarter tourism and its theoretical system. *Tourism Tribune*, Vol. 27, n.º 5, pp. 66-73.

ANEXO: ESCALAS DE MEDIDA EMPLEADAS

Variable	Ítems
Satisfacción del empleado (SA)	<p>SA1. Realmente me gusta trabajar para esta organización turística.</p> <p>SA2. Estoy satisfecho con los servicios tecnológicos que obtengo de mi organización turística.</p> <p>SA3. En general, estoy muy contento con mis interacciones en mi organización turística.</p>
Valor ofrecido (VO)	<p>VO1. Proporciono a los clientes un mejor servicio usando tecnologías inteligentes.</p> <p>VO2. Proporciono a los clientes servicios más fiables usando tecnologías inteligentes.</p> <p>VO3. Proporciono a los clientes un servicio que satisface el estándar de calidad del sector turístico usando tecnologías inteligentes.</p> <p>VO4. Estoy más disponible para mis clientes cuando ellos necesitan información con las tecnologías inteligentes.</p> <p>VO5. Proporciono a los clientes con información apropiada usando tecnologías inteligentes.</p> <p>VO6. Respondo más rápido a los clientes cuando necesitan información con el uso de tecnologías inteligentes.</p> <p>VO7. Tengo una mejor relación con los clientes usando tecnologías inteligentes.</p> <p>VO8. Mis clientes pueden dirigir sus quejas y problemas de forma más fácil con el uso de tecnologías inteligentes.</p> <p>VO9. Les doy a los clientes una mejor sensación de ser tratado de forma importante a través del uso de tecnologías inteligentes.</p> <p>VO10. Proporciono a los clientes más beneficios en nuestra relación a través del uso de tecnologías inteligentes.</p> <p>VO11. Considero que creo un elevado valor en el servicio ofrecido una vez considerados los costes y beneficios en mi relación con el cliente.</p> <p>VO12. Proporciono a los clientes un mayor valor en la relación con el uso de tecnologías inteligentes.</p>
Desempeño del servicio (DES)	<p>DES1. Las tecnologías inteligentes me ayudan a ser más amigable y servicial hacia los clientes.</p> <p>DES2. Las tecnologías inteligentes me ayudan a coordinar diferentes acciones en la prestación de servicios.</p> <p>DES3. Las tecnologías inteligentes facilitan la escucha para saber lo que el cliente necesita.</p> <p>DES4. Las tecnologías inteligentes me permiten poder ayudar a los clientes cuando es necesario.</p> <p>DES5. Las tecnologías inteligentes me permiten sugerir acciones o servicios a los clientes que podrían gustarles, pero no había pensado previamente en ellos.</p> <p>DES6. Las tecnologías inteligentes me ayudan a explicar las características y beneficios de diversas acciones o servicios.</p> <p>DES7. Las tecnologías inteligentes facilitan la explicación de las características de los servicios en función de las necesidades de los clientes.</p> <p>DES8. Las tecnologías inteligentes superan las objeciones de los clientes.</p> <p>DES9. Las tecnologías inteligentes me permiten acercarme a los clientes de forma rápida.</p>

Conceptualizing Determinants of Negative Brand Personality

• IFTAKAR HAJI

Aston Business School, Aston University

ABSTRACT: With increasing exposure to an ever growing number of media reports on brands, and with access to new technology that provides the platform for consumers to express their evaluations of these brands, consumers are increasingly evaluating brands based not only on positive but also on negative publicity. This research contributes to a more complete understanding of brand personality by acknowledging consumers' discrepant self-meaning expressions in order to reflect the determinants which stimulate consumers' tension, anxiety or incongruent expressions. Through analysis of in-depth interviews from a sample of 52 consumers, this paper explores what motivates consumers to negatively evaluate brands.

KEYWORDS: *negative brand personality, discrepant self-meaning expressions, consumer behaviour*

Resumen: La exposición cada vez más frecuente de las marcas en los medios de comunicación, unida a un mayor acceso a nuevas tecnologías que proveen una plataforma para que los consumidores expresen sus evaluaciones sobre estas marcas, favorece que, a menudo, los consumidores evalúen a las marcas, no sólo basándose en información positiva, también en aspectos negativos. Esta investigación contribuye al conocimiento sobre personalidad de marca, reconociendo la discrepancia de los consumidores con la finalidad de mostrar los determinantes que estimulan las expresiones de tensión, ansiedad o incongruencia. A través de un análisis de entrevistas en profundidad, realizadas a una muestra de 52 consumidores, este trabajo explora qué motiva a los consumidores a evaluar a las marcas de manera negativa.

PALABRAS CLAVE: *personalidad de marca negativa, expresiones de sentimiento discrepantes, comportamiento del consumidor.*

1. Introduction

For decades, brand personality has captivated research attention because it helps differentiate brands (e.g., Crask and Laskey 1990; Aaker, 1996; Aaker, 1997; de Chernatony, 2010). Primarily this differentiation is achieved by the development of personal meanings expressed through emotional characteristics (e.g., Levy 1959). Consequently, Aaker's (1997) brand personality framework permeates many streams of research (Aaker, Benet-Martinez and Garolera, 2001; Freling and Forbes, 2005; Geuens, Weijters and Wulf, 2009; Grohmann, 2009).

To date, brand personality research has focused on positive brand personality factors, which are critical to the understanding of brand identity. However, positive brand personality does not encapsulate all meanings consumers ascribe to brands. In particular, negative aspects of a brand are neglected. As a result, there has been no conceptual or thorough empirical research incorporating negative brand personality. This represents a considerable research gap, since almost all researchers agree that factors like 'Extraversion' and 'Neuroticism' are staples of a comprehensive personality scale (Cattell, 1943; Allport, 1961; Lorr and Manning, 1978; McCrae and Costa, 1985; Popkins, 1998). It is therefore argued that brand personality measurement captures only positive aspects of personality, and neglects the negative dimensions. This limitation warrants attention as consumers are increasingly evaluating brands on the basis of negative aspects. For example, when confronted with media reports containing objectionable information, consumers naturally evaluate brands negatively, or engage in negative word of mouth (Richins, 1983), to reduce cognitive strain. Hollenbeck and Zinkhan (2010) illustrated the importance of this observation by noting that media reports of brands using child labor may hold consumers back from purchasing a company's products.

Although prior research has provided useful insights into why identification occurs, we still know little about the dynamic process that emphasises why consumers divorce themselves from brands. The shift from understanding brand personality from a static perspective to a dynamic one is important, because it sheds light not only on how consumers incorporate brand attributes into their own self-identity but also how brand dissolution evolves through the determinants of negative brand personality. Given the relationship between brand personality and various positive outcomes, understanding how the relationship between the consumer and brand dissolves has important managerial implications. To this end, established brands are particularly suitable for observing how negative brand personality is surfaced because the growth of brands serves an indicator to brand familiarity. Therefore,

a deeper understanding of the determinants to negative brand personality would be useful for brand managers, as currently there is a lack of understanding on how the dynamics of these determinants influence the evolution of brand dissolution. By capturing early signs of discriminant brand meanings will provide insights into the drivers that are controlled and not controlled by brand managers on growth trajectories and in turn inform managers how to allocate brand investment.

It is therefore the objective of this study to develop a more complete understanding of what determines negative brand personality. Consumers who experience tension, anxiety or incongruence from a brand are less likely to invest in a brand relationship. Therefore, conceptualizing the determinants of negative brand personality will provide more meaningful advice for brand managers. Additionally, this study will provide researchers with a more balanced overview of brand personality, supporting the development of a more complete spectrum of consumers' cognitive evaluations of brands.

The remainder of this article is structured as follows: a detailed discussion is provided of the nature and significance of discrepant self-meaning, leading to a definition of negative brand personality. The methodology underpinning a qualitative approach is then discussed, followed by analysis and findings. The article concludes with a discussion and an outline of future research propositions.

2. Theoretical considerations

2.1. *Human personality*

Research on human personality delineates individuals' social behavior, through observations, to establish patterns of thoughts, emotions and behaviors (Kelly, 1955; Rogers, 1967). It illustrates the importance of multidimensional factors to capture the broad spectrum of human personality. Since 1961, when Tupes and Christal reanalyzed Cattell's 16-point personality taxonomy, researchers have consistently identified the resulting big five model as an adequate measure for human personality (Norman, 1963; Borgatta, 1964; Smith, 1967; Goldberg, 1981; McCrae and Costa, 1985).

The personality factors are: 'Extraversion' which reflects the level residing in an individual to seek stimulation in life; 'Agreeableness' represents the tendency to be trusted and in possession of generally pro-social traits; 'Conscientiousness' represents the tendency to show self-discipline through rational and informed thoughts; 'Neuroticism' indicates the level of emotional instability within the individual by reflecting on the disposition towards intensity and frequency of negative emotions,

negative thoughts and avoidance behaviour; and 'Openness to Experiences' reflects the tendency to be open-minded when exposed to new ideas. Together, these five factors incorporate both positive and negative characteristics of individuals' thoughts, emotions and behaviors (McCrae and Costa, 1989). Consequently, the five factor model was widely adopted by other researchers (for a brief review, see Wiggins and Pincus, 1992).

Allport and Odbert (1936) were amongst the early researchers to develop the personality traits. Based on the broad list of personality traits Cattell (1943) decided to refine the list of traits into more manageable clusters to surface a wide spectrum of personality traits. The categories identified were 'surface' and 'Source'. Upon reviewing these categories Allport (1961) discovered through clinical and mathematical methods that personality traits can be categorised into 35 clusters. This was later refined through peer ratings as well as a factor and cluster analysis to conclude 12 stable clusters to reflect personality. However, the data was over interpreted and as a result Norman (1967) adopted a lexical approach to personality that derived the basic factors that can branch out into traits. These were Extraversion, Agreeableness, Conscientiousness, Neuroticism and Culture. Eysenck (1975) and Goldberg (1981) later challenged Norman's factors and concluded that it was important to only include factors that were within the confinements of human personality definition. As a result, three factors were concluded: Extraversion, Neuroticism, and the Psychotic to reflect the importance of both positive and negative emotions. Consistent with this view, McCrae and Costa (1985) and McCrae, Costa and Busch (1986) extended the personality factors in attempt to provide a more holistic approach to the study of personality that is consistent across situations, and declared additional personality factors Agreeableness, Conscientiousness, and Openness to New Experience to Eysenck's (1975) initial formation of Extraversion and Neuroticism. These five factors developed over the years were considered to be the most appropriate measure of human personality that is stable across time and situation. Other researchers (McAdams, 1992; Tellegen, 1993) challenged the completeness of these five factor model from the taxonomy perspective. Waller and Zavala (1993) overcame these criticisms and concluded two broad categories, positive and negative valence which captured all five personality factors and later acknowledged by other researchers (Benet and Waller, 1995; Almagor, Tellegen and Waller, 1995; Saucier, 1997); as the taxonomy adopted is evaluative and describes the temporal states and self-esteem variables of individual's emotions. These findings illustrate that individuals have exciting as well as tension and anxiety proneness thresholds that are inherent in consumers' thinking processes and activated through cues and heuristics.

2.2. Brand personality

Aaker’s (1997) brand personality framework was based on the big five human personality factors. It is defined as «a set of human characteristics associated with a brand» (Aaker, 1997, p. 347). Aaker’s (1997) model of brand personality derives from three sources: the association with the brand, the image portrayed (for example, through the medium of advertisements), and product attributes (Lin, 2010; Eisend and Stokburger-Sauer, 2013). Together they reinforce the symbolic attributes of human personality. It is, therefore, likely that brand personality and human personality may differ, due to the direct and/or indirect contact consumers have with brands.

Indeed, researchers have attempted to find a five factor structure to represent brand personality (Caprara, Barbaranelli and Guido, 2001; Sung and Tinkham, 2005; Milas and Mlacic, 2007; Geuens, Weijters and Wulf, 2009; Freling, Crosno and Henard, 2011). However, only three of the five human personality factors are consistently found: Extraversion, Agreeableness and Conscientiousness due to the amalgamation of brand identity and brand image perspective to the understanding of brand personality. As result Neuroticism and Openness to Experience were neglected from brand personality measurement. Table 1 illustrates the partial correspondence of human personality with existing brand personality measures.

Table 1: Reflection of the key ‘Brand Personality’ frameworks corresponding to the ‘Human Personality’ framework.

Human Personality	Aaker’s (1997) Brand Personality framework	Geuens, Weijter and Wulf’s (2009) Brand Personality framework
Extraversion	Excitement	Simplicity
Agreeableness	Sincerity	Aggressive
Conscientiousness	Competence	Responsibility
Openness to Experience	-	Aggressive
Neuroticism	-	-
	Sophistication	Emotionality
	Ruggedness	

The partial correspondence of brand personality to the human personality dimensions illustrates that the current brand personality framework only offers a positively-framed approach to brand personality. Existing brand personality

frameworks fail to allow for consumers' anxious feelings towards brands. Nevertheless, consumers are likely to experience anxious or angry emotions that reflect their resentment of, or insecure feelings towards, brands (Pervin, 1989; Sweeney and Brandon, 2006; Huang, Mitchell and Eliot, 2012). In human personality research, such anxiety is captured by Openness to Experience and Neuroticism. However, the former is more prone to items that reflect intellectual curiosity and the latter is more prone to psychological distress such as anxiety (Allport 196; Borgatta, 1964; Lorr and Manning, 1978; McCrae and Costa, 1985). Thus, it seems that Neuroticism in particular is under-represented by current measures of brand personality.

This research identifies the importance of understanding negative brand personality to develop a healthy analogous relationship by recognizing the active roles of both the consumer and brand when communicating messages. That is, gaining an in depth understanding of consumers' evaluations towards brands to establish consumers' discrepant self-meaning.

3. Methodology

Based on the development of brand personality theory, this research adopts in-depth interviews to surface consumers' meanings and interpretations of brand personality. In-depth interviews afford the opportunity for causal explanations that are likely to result from consumer's experiences with the brand. This was achieved by actively probing the connections and relationships between themes, which facilitated the uncovering of sensitive topics that consumers may have been reluctant to discuss in group settings (Silverman, 2000). Further, it allows respondents to reflect on their experiences with the brand, which requires reflexivity and critical language awareness.

3.1. *Brand selection, respondents and design*

A stratified convenience sample of 200 consumers was initially asked about their familiarity with, and consumption of, 50 high street fashion brands and 30 food brands in the UK.

Theoretical saturation dictated the sample size (Straus and Corbin, 1989). In total, 52 respondents from a variety of occupational backgrounds participated, with 53% male. Age varied from 18 to 62. The majority of respondents were between the ages of 18 and 32, representing 76% of the sample.

Of the 52 respondents, 39% were students, 21% were at a junior level of employment, and 40% were at a senior level of employment (see Table 3).

The focus of this research is to develop a more complete understanding of brand personality by identifying the drivers of negative brand personality. More specifically, this was done by identifying the discrepant self-meaning consumers ascribe to brands.

3.3. *Procedure*

This research adopted a semi-structured, probing interview technique (Bryman, 2008). This method allows the researcher to gain in-depth insight into the attitudes and behaviors of respondents in a limited time frame (Patton, 1990). Additionally, the interviewer is able to focus on the respondent's responses by generating lengthy discussions that add richness to the data. By carefully probing responses a more authentic insight into respondents' experiences is gained (Silverman, 2001).

Means End Chain Theory (Grunert and Grunert, 1995; Botschen, Thelen and Pieters, 1999) was used throughout. This allowed grounded theory to underpin direct investigation of the determinants of negative brand personality while, at the same time, avoiding constraining consumers' responses (Yin, 1985; Bryman, 2008). This enabled probing of why certain attributes are important to the consumer, allowing personal values and perceptions to be expressed in respondents' own words. A process of observation went alongside in-depth interviews. Observation focused on consumers' thought processes regarding cues triggered by the brand (Lofland, 1971). This helped capture underlying themes as well as how, through the exploration of their responses, consumers perceived brand personality. Samples of questions are presented in Appendix A.

To avoid directed questioning, probing was set to move towards a more abstract level matching the consequences and personal values. Respondents were guided across the ladder of abstraction where the links were uncovered between concrete attributes and abstract themes. When difficulties were raised and the respondent was unable to assign a personality trait to the brand, the researcher engaged in some cognitive processing to arrive at an answer that retrieved some of the respondents' pertinent attitudes, facts or experiences which helped formulate these cognitions into responses (Churchill and Iacobucci, 2005). To further facilitate the elicitation of discrepant self-meaning, it was explained to respondents that although responses may seem obvious it was important to answer all questions for the purposes of the interview. Respondents were encouraged to relate their recent or current experiences, as well as given the scope to recall deep emotive thoughts which influenced their perceptions of the selected brands, in an attempt to elicit more detailed responses.

The data was collected through audio tape recording (with permission) that lasted between 1 and 2 hours (80 minutes on average). The researcher continued the discussion until confident that no additional information could be generated from each respondent (Silverman, 2000). Key notes were taken during and after each interview to summarize the emerging themes and ideas (Miles and Huberman, 1994). All participants were assured of confidentiality and anonymity. This followed the informed consent, which included their voluntary acceptance of participation that could be withdrawn at any time should the participant no longer wish to participate in the study. All participants were briefed orally and in writing and debriefed orally.

The data was transcribed by an independent transcriber to eliminate subjectivity (Kirk and Miller, 1986). Notes on contextual material were made by the interviewer to ensure data contextualization is captured through visual observations that might otherwise be lost if relying completely on audio recordings. Transcripts were cross checked with the audio recordings to ensure a detailed account of the data was accurately captured (Denzin and Lincoln, 2000).

3.4. *Coding*

By carefully reading and rereading the content of the interviews, the researcher assessed the context in which the discrepant self-meanings were surfaced. This was carried out using the partial open coded method (Straus, 1989), and was completed alongside Krippendorff's (2004) content analysis by reading in-between the lines of the transcripts being assessed. Initially these transcripts were coded with Microsoft word and then recoded in NVIVO with no reference made to the initial Microsoft word coding to assess the consistency of coding.

All themes from transcripts were compared within each, and between each, transcript. This is consistent with the 'part to whole strategy' (Haytko, 2004), where initially the focus was directed towards individual interviews, and then similarities and differences across interviews were compared. This approach allowed for «earlier readings of the text to inform later readings, and reciprocally, later readings allowed the researcher to recognize and explore patterns not noted in the initial analysis» (Haytko, 2004, p. 316). Scripts of texts were then sectioned into broad headings to identify the emerging themes negative brand personality, which were then refined into tighter headings which informed the determinants of negative brand personality. The transcribed responses were broken down into two broad categories of emerging themes as a consequence of consumers' emotions.

All transcripts were individually coded where responses were broken down into thought units, which helped determine the prevalence of brand personalities relative

to other issues that respondents raised. The MECT was used as the basis to provide a more holistic appreciation of the data (Miles and Huberman, 1994), as the units were initially broken down into abstract levels, namely, attributes, cognitive and abstract structures. This method of analysis facilitated a much greater understanding of consumer emotions, especially when consumers felt strongly about a particular brand. Appreciation of more specific data was disclosed by identifying consistent themes and linkages between variables. Transcripts were categorized according to the closeness of the coding system developed, which were matched according to the closeness of set categories (Altheide, 1996). However, texts that could not be categorized within the initial coding categories were given a new code. The coding structure was cross validated by an independent reviewer to further validate the emerged themes (Yin, 2003).

4. Findings

Three main themes describing a dissonant state between a brand and a consumer emerged: Self-incongruence, Brand Confusion, and Corporate Social Irresponsibility; these will be discussed in turn.

4.1. *Self incongruence*

Self-incongruence is much more than the mere reflection of one's self-image. Several interviewees emphasized repeatedly the powerful impact of advertisements where commercial brand messages can potentially challenge existing brand associations with situations that share a theme of consumers facing a new and, perhaps, inconsistent piece of information about a brand which may not fit comfortably with the image consumers have learned to associate with the brand. The knowledge consumers have about individual brands holds a key role in self-image incongruity. The interview data was able to illuminate these perceptions. The individual characteristics are composed through self-observation; that is, consumers see themselves through the reflection of brand characteristics, which helps frame the brand to the discrepant self-meanings through the negative symbolic meanings attached to the brand (Hogg, Banister and Stephenson, 2009; Lee, Motion and Conroy, 2009).

When the consumer does not mirror their self-image or desired self with the brand, then the relationship is dissonant, and, consequently, the consumer will assign negative traits to overcome the dissonant relationship. The dissonant relation is not only present at the individual level, as discussed earlier, but it is also apparent when individuals reflect on their self-identity from a wider social perspective. For

example, one of the respondents described incongruent self-identity through the following statement:

«It's somebody who wouldn't mind selling out their friends to anybody or who would be quite interested in personal gain, but actually gets no satisfaction out of that ultimately ...». (R41) (Similar views were present in R2, R25, R27, R30, R54, and R55).

4.2. Brand confusion

The interview data also revealed consumers' proneness to brand confusion, another key construct that can impede brand relationships and consequently cultivate negative brand personality traits. All respondents that participated in the qualitative inquiry mentioned this concept in one of the three forms: brand similarity, information overload or ambiguity.

The respondents revealed their perception of different brands to be similar and comparable in many ways, at the functional and symbolic level, as respondents illustrated that such similarity in brands can be perceived as substitutes or, at worst, cause them to abandon them (Scholnick and Wing, 1998). The additional cognition required to identify and differentiate between the alternative brands can leave consumers feeling frustrated as a result of processing additional brand information by trying to differentiate between similar brands (Walsh and Mitchel, 2010).

Similarly, consumers' processing capacity is likely to become overloaded as a result of the additional information. Processing too much information in a limited time leads to dysfunctional consequences such as cognitive strain (Walsh and Mitchell, 2005). Respondents illustrated the importance of gaining detailed information about a brand including background knowledge, media coverage and other peripheral attributes such as ambiance of the brand store, which has not been reflected in brand personality research. The respondents indicated the importance of overload, which comes from overwhelming brand information from different, inconsistent sources, or which respondents do not have the time to process due to the high volumes of information coming from media sources and subsequently impedes the brand relationship.

Previous research has suggested that brand confusion results from unclear stimuli, whether it is from advertisements or interpersonal communication, resulting in only part of the stimuli being comprehended (Mitchell and Papavassiliou, 1999). Miscomprehension of information results from multiple interpretations of product quality which causes a cognitive strain on consumers' understanding. Respondents suggested that various types of media coverage implicitly conflated the brand image as a result of the incompatibility of consumers' values with the brand, which induced

negative brand personality perception expressed in traits. Therefore, the conflicting messages about the brand are largely attributed to consumers' responses to dubious product claims increasing respondents' cognitive strain. This is captured in the following response:

«That's quite ambiguous for me and the way that a brand is portrayed, judging by the advertising, the image and the marketing around that and also judging by the people who usually go and buy from that store, I tend to have ... I tend to have a certain erm ... judgment around them ... I just find it rather confusing with no real structure to anything». (R12) (Similar views were present in R18- R38).

The findings of brand confusion supplements information anxiety, a term coined by Wurman (1990), which is taken to be a condition of stress caused by the inability to access, understand, or make use of necessary information. The cause of this may be information ambiguity or insufficient information. It may equally be due to poorly organized or presented information, or a variety of other causes including a lack of understanding of the information within a given environment. It is, therefore, likely that consumers express their dysfunctional effects through negative brand personality.

4.3. Corporate social irresponsibility

Another conclusion drawn from the qualitative findings is the heightened significance of Corporate Social Irresponsibility (CSR hereafter) and in particular immoral brand practices impedes the brand relationship. Although socially irresponsible behavior is an integral part of the social relationship between the brand and society, by essentially minimizing any negative exposure encountered from either experience or information exposure. This is due to the great level of information that is available to consumers concerning brand activities, such as production of brand products, some of which is controllable by the firm and some of which is not. It is the uncontrollable information that, when leaked out into the public domain, is likely to set examples of corporate wrongdoing. For example, many of the respondents from the qualitative inquiry reflected on the socially irresponsible initiatives of some brands as being closely related to the social aspect of immoral brand practice, such as the exploitation of child labor when producing brand products (e.g. impact - Pride and Ferrell, 2006).

As a result, a consumer may have feelings of unease or guilt when the immorality is to their advantage, and feelings of anger and outrage when the inequality is to their disadvantage. It is, therefore, possible that most commonly reported negative CSR behaviors tend to be specific (i.e., concrete) in nature, because media coverage is likely

to report the distinct, socially irresponsible actions of brands rather than more abstract speculations, especially when brands try to keep a low profile on brand deception. That is, when the brand identity portrayed through advertisements is positioned as pretentious in consumers' minds through social and environmental values, a state of discrepancy between stated objectives and actual firms' actions may arise.

Further, brands are perceived to demonstrate hypocrisy when inconsistent information about the brand's own statements is observed. As a result, skepticism about corporate wrongdoing is likely to jeopardize the initial positive CSR beliefs through the destructive effect of negative perceptions. This is demonstrated through interview transcripts where respondents display anxious feelings about brands, especially when brand advertisements are displayed in a positive light while media reports display a brand as being socially irresponsible. The inconsistent messages are likely to cause cognitive dissonance due to the hypocritical information displayed, as captured in the following quote:

«Primark and Gap use child labor so I associate those brands with having a negative connotation ... and proven by BBC Panorama, these children are not treated fairly ... if one continues to shop at these places the sense of guilt remains in one as they haven't helped. It would be perceived as if one is neglecting the issue and encouraging such acts». (R19) (Similar views were also present in R4, R22, R31, R37, and R40.)

5. Discussion and Implications

Determinants of negative brand personality is partially explained by drawing on cognitive dissonance theory (Festinger, 1985), which suggests that consumers cognitively group product information based on incongruent schematic association, serving as a basis for evaluating a brand. Sussan, Hall and Meaber (2012) proposes that consumer's spiritual relationships with brands are likely to dissolve and by drawing from the findings of this study consumers dissociate from the brand due to the cognitive strain on consumers' intuitive processes which is an important consideration for policy decision making processes.

By designing a marketing intervention that will help improve brand perceptions by harnessing the brand relationship with the consumer will help brand managers to acknowledge and address consumer discrepant self-meanings portrayed in the brand, rather than wait until consumers divorce themselves from the brand. The determinants of negative brand personality will aid in the development of a more meaningful resolution to brand managers' activities to remove any hostility, intimidation or dark emotions reflected in a brand, as it is likely to impact on their

behavioral intentions. By capturing consumers' emotions of frustration and anxiety can impact brand dissolution and consequently dissolve the brand-self relationship, an area that has been relatively under-researched. This is because Brand divorce is imitated unilaterally whereas brand relationships rely on bilateral commitment (Dwyer, 1987). As a result, the consumer unilaterally terminates the relationship with the brand by engaging in brand avoidance.

It is unhealthy for a brand to permanently portray desirable characteristics about a brand and turn a blind eye to consumers' real concerns: although desirable characteristics are useful for generating initial brand image, it can have adverse effects, especially through the different mediums of brand exposure when brand information is revealed and is inconsistent with the brand image portrayed. Starbucks is a recent example of this, where information about their unfair tax affairs outraged consumers, reinforcing a cognitive strain on consumer intuitive processes, especially when trying to assimilate desirable characteristics of a brand with the current affairs of the brand. A healthy brand must portray stability, by acknowledging that the negative factors as well as the positive factors facilitate a more complete approach in consumer expressions. This will expedite a healthy brand recovery when exposed to bad media that may impede consumers' intuitive processes and, in turn, result in a major source of competitive advantage.

The findings also shed light on the importance of marketers to do more than just listen: they actually need to engage in brand conversations. The traditional notion of a 'target customer' in the brand-communication paradigm must be enriched to take account of the fact that the consumers have a voice and want to be heard.

6. Conclusion

This research extends the conceptualization of brand personality in an attempt to answer the research question which focuses on whether consumers evaluated brands negatively and how this impacted their overall brand personality perceptions. The current research therefore takes an important first step in that direction by investigating brand associations that shape the nature of a brand's personality. Strong support for the existence of discrepant self-meaning and its contribution to the understanding of brand personality was identified. The findings indicate four main sources to Negative brand personality, which contribute to a more complete understanding of brand personality by acknowledging consumers' cognitive dissonant state, which is a reflection of consumers' angry and frustrated feelings towards brands.

First a non-matching advertising appeal is likely to conflict with consumers' brand schema, causing a cognitive strain on consumers' intuitive processes when trying to assimilate the information with their self-concept. As a result, respondents experience tension, guilt arousal (Ghingold, 1981), anxiety and doubt (Menasco and Hawkins, 1978) through the violation of their self-concept or image. This is in line with the social comparison theory (Festinger, 1957), where consumers negatively perceive gaps between their own reality and an idealistic brand.

Second, brand confusion in the form of perceived similarity of the product offerings, information overload and ambiguity decreases consumers' tolerance for processing product information as it is perceived to be unclear or misleading (Walsh, Hennig-Thurau and Mitchell, 2007). Consumers begin to exhibit symptoms of anxiety and frustration due to limited processing capacity and the excessive product offerings from a choice of different brands (Mitchell and Papavassiliou, 1999). An example of this is when consumers are faced with a large number of similar advertisements from many different sources which leads to them becoming incapable of assimilating all the information before the next batch of advertisements appears (Walsh and Mitchell, 2005). As a result, the consumer feels misled due to the overwhelming information cues and, consequently, inaccurate beliefs about the product attributes develop which, in turn, increases consumers' discrepant self-meaning.

The findings contribute to existing work by Aaker (1997), which suggests that consumers' discrepant self-meaning with regards to the brand personality is contingent on the capacity of consumers' cognitive processes. Although the cognitive perspective has not been rigorously tested or critically compared with alternative theoretical accounts, the qualitative approach used to investigate the model's precepts heightens the importance of consumers' discrepant self-meanings.

Investigating the discrepant self-meaning of a brand provided a further insight into the consumer-brand relationship. Currently, brand relationship literature centers on the bonding component; this research illustrates that brands that increase tension, anxiety and frustration are likely to diminish the reciprocal element of the consumer-brand relationship, an area that is relatively under researched. Future studies should empirically develop a Negative brand personality scale that captures consumers' discrepant self-meaning, which is a fundamental component in the development of a complete understanding of brand personality. This will facilitate an empirical measurement of consumers' discrepant self-meaning variables, identified in this research, that are likely to influence negative brand personality.

A number of avenues are available for future research for the determinants of negative brand personality. For instance, future study could use quantitative re-

search approach to examine more closely consumers discrepant meaning to the measure of negative brand personality and how that might affect behavioral outcomes such as purchase intention. This research confirms that consumer's undesirable characteristics towards brands which is useful for company performance. Future research could apply longitudinal research design to further explain how and why the cognitive dissonance develops over time.

REFERENCES

- AAKER, D. A. (1996). Measuring Brand Equity across Products and Markets, *California Management Review*, 38, 102-120.
- AAKER, J. (1997). Dimensions of Brand Personality. *Journal of Marketing Research*, 34, 347-356.
- AAKER, J., VERONICA, B-M & GAROLERA, J. (2001). Consumption Symbols as Carriers of Culture: A Study of Japanese and Spanish Brand Personality Constructs. *Journal of Personality Social Psychology*, 81, 492-508.
- ALLPORT, G, W. (1961). *Pattern and Growth in Personality*, Holt, Rinehart and Winston, New York.
- ALLPORT, G, W. & ODBERT, H. S (1936). Trait-Names: A Psycho-Lexical study, *Psychological Monographs*, 47 (1), 1-171.
- ALMAGOR, M., TELLEGEN, A. & WALLER, N. G. (1995). The Big Seven Model: A Cross-Cultural Replication and Further Exploration of the Basic Dimensions of Natural Language Trait Descriptors, *Journal of Personality and Social Psychology*, 69 (2), 300-307.
- ALTHEIDE, D. L. (1996), *Qualitative Media Analysis*, Thousand Oaks, CA: Sage.
- AMBROISE, L., J. M. MERUNKA, F. D. & VALETTE-FLORENCE, P. (2004). La personnalite des marques explique-t-elle le choix des marques? Un test de la validite predictive du barometre de la personnalite des marques. CD ROM, Proceedings of the 20th Congres de l'Association francaise du marketing, Saint Malo, France, May.
- AZOULAY, A. & KAPFERER, J-N. (2003). Do Brand Personality Scales Really Measure Brand Personality? *Brand Management*, 11, 143-155.
- BAO, J. Y. E. & SWEENEY, J. C. (2009). Comparing Factor Analytical and Circumplex Models of Brand Personality in Brand Positioning, *Psychology and Marketing*, 26 (10), 927-949.
- BELK, R. W. (1988), Possessions and Extended Self, *The Journal of Consumer Research*, 15(2) 139-168.
- BENET, V. AND WALLER, N. G. (1995). The Big Seven Factor Model of Personality Description: Evidence for its Cross Cultural Generality in a Spanish Sample, *Journal of Personality and Social Psychology*, 69, 701-718.
- BORGATTA, E. F. (1964). The Structure of Personality Characteristics. *Behavioral Science*, 12, 8-17.
- BOTSCHEN, G., THELEN, E. M AND PIETERS, R. (1999). Using Means-End Structures for Benefit Segmentation: An Application to Services, *European Journal of Marketing*, 33 (1-2), 38-58.
- BROWN, T. J. & DACIN, P. (1997). The Company and the Product: Corporate Associations and Consumer Product Responses, *Journal of Marketing*, 61 (1), 68-84.
- BRYMAN, A. (2008). *Social Research Methods*, (3rd Ed.), Oxford: Oxford University Press.
- CAPRARA, G. V., BARBARANELLI, C. & GUIDO, G. (2001). Brand Personality: How to Make the Metaphor Fit? *Journal of Economic Psychology*, 22, 377-395.

- CATTELL, R. B. (1943). The Description of Personality: Basic Traits Resolved into Clusters, *Journal of Abnormal. Social, Psychology*, 38, 476-506.
- CHURCHILL, G. A. JR. & IACOBUCCL, D. (2005). *Marketing Research: Methodological Foundations*, (8th Ed.), Canada: South Western Cengage Learning.
- DE CHERNATONY, L. (2010). From Brand Vision to Brand Evolution: The Strategic Process of Growing and Strengthening Brands, Great Britain: Elsevier.
- DENZIN, N. K. & LINCOLN, Y. S. (2000). *Handbook of Qualitative Research* (2nd Ed.), London, Thousand Oaks, CA: Sage.
- DIBLEY, A. & BAKER, S. (2001), Uncovering the Links between Brand Choice and Personal Values among Young British and Spanish Girls, *Journal of Consumer Behavior*, 1 (1), 77-93.
- DWYER, R. F., SCHURR, P. H. & OH, S (1987), «Developing Buyer-Seller Relationships,» *Journal of Marketing*, 51 (2), 11-27.
- EISEND, M. & STOKBURGER-SAUER, N. E. (2013). Brand Personality: A Meta-Analytic Review of Antecedents and Consequences, *Marketing Letters*, 1-12.
- EYSENCK, H. J. (1970). *The Structure of Human Personality*, (3rd Ed.), London: Methuen.
- EYSENCK, H. J. (1992). Four Ways Five Factors Are Not Basic, *Personality and Individual Differences*, 13, 667-673.
- FESTINGER, L. (1957). *A Theory of Cognitive Dissonance*, Stanford, CA: Stanford University Press.
- FOURNIER, S. (1998). Consumers and their Brands: Developing Relationship Theory in Consumer Research, *Journal of Consumer Research*, 24, 343-373.
- FRELING, T. H., CROSNO, J. L & HENARD, D. H. (2011). Brand Personality Appeal: Conceptualisation and Empirical Validation, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39, 392-406.
- FRELING, T. H. & FORBES, L. P (2005). An Empirical Analysis of the Brand Personality Effect, *Journal of Product and Brand Management*, 14 (7), 404 - 413.
- GEUENS, M., WEIJTERS, B. & DE WULF, K. (2009). A New Measure of Brand Personality, *International Journal of Research in Marketing*, 26, 97-107.
- GHINGOLD, M. (1981), Guilt Arousing Marketing Communications: An Unexplored Variable, *Advances in Consumer Research*, 8, 442-448.
- GOLDBERG, L. R. (1981). Language and Individual Difference: The Search for Universals in Personality Lexicons, In *Review of Personality and Social Psychology*, Vol. 2, by L. Wheeler (Eds.), pp. 141-165 Beverly Hills: Sage.
- GROHMANN, B. (2009), Gender Dimensions of Brand Personality, *Journal of Marketing Research*, 46, 105-19.
- GRUNERT, K. G. & GRUNERT, S. C. (1995), Measuring Subjective Meaning Structures by the Laddering Method: Theoretical Considerations and Methodological Problems, *International Journal of Research in Marketing*, 12 (3), 209-225.
- HAYTKO, D. L. (2004). Firm-to-Firm and Interpersonal Relationships: Perspectives from Advertising Agency Account Managers,» *Journal of the Academy of Marketing*, 32, 312-328.
- HIRSCHBERG, N. (1978). A Correct Treatment of Traits, in *Personality: A New Look at Metatheories*, by Harvey London (Eds.), New York: Halstead Press, 45-68.
- HODGKINSON, G. P. & SPARROW, P. R. (2002). *The Competent Organization: A Psychological Analysis of the Strategic Management Process*, Milton Keynes: Open University Press.
- HOGG, M. K., BANISTER, E. N & STEPHENSON, C. A. (2009). Mapping Symbolic (Anti) Consumption, *Journal of Business Research*, 62, 148-159.
- HUANG, H. H., MITCHELL, V-W AND ROSENAUM-ELLIOTT, R. (2012). Are Consumer and Brand Personalities the Same?, *Psychology and Marketing* 29 (5), 334-349.
- KAHNEMAN, D., KNETSCH, J. & THALER, R. (1986a). «Fairness as a Constraint

- on Profit Seeking: Entitlements in the Market,» *The American Economic Review*, 76, 728-741.
- KAHNEMAN, D., KNETSCH, J. & THALER, R. (1986b). «Fairness and the Assumptions of Economics,» *Journal of Business*, 59, S285-S300.
- KELLY, G. A. (1955). *The Psychology of Personal Constructs, Vol. 1: A Theory of Personality*, New York: W. W. Norton.
- KIRK, J. & MILLER, M. (1986). *RELIABILITY AND VALIDITY IN QUALITATIVE RESEARCH*, NEWBURY PARK, CA: SAGE PUBLICATIONS.
- KRIPPENDORFF, K. (2004). *Content Analysis: An Introduction to its Methodology* (2nd Ed.), Thousand Oaks, CA: Sage.
- KRUEGER, R. A. (1994). *Focus Groups. A Practical Guide for Applied Research*, Newbury Park, CA: Sage Publications.
- LAU, K. C. & PHAU, I. (2007). Extending Symbolic Brands Using Their Personality: Examining Antecedents and Implications Towards Brand Image Fit and Brand Dilution, *Psychology and Marketing*, 24 (5), 421-444.
- LIN, C-F. (2002). Attribute-Consequence-Value Linkages: A New Technique for Understanding Customer's Product Knowledge, *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*, 10 (4), 339-352.
- LIN, L-Y. (2010). The Relationship of Consumer Personality Trait, Brand Personality and Brand Loyalty: An Empirical Study of Toys and Video Games Buyers, *The Journal of Product and Brand Management*, 19 (1), 4-17.
- LOFLAND, J. (1971), *Analyzing Social Settings: A Guide To Qualitative Observation and Analysis*, Belmont, CA: Wadsworth.
- LORR, M. & MANNING T. T. (1978). Higher Order of the Personality Factors of the ISI, *Multivariate behavioral Research*, 13, 3-7.
- MCADAMS, D. P. (1992). The Five-Factor Model in Personality: A Critical Appraisal, *Journal of Personality*, 60 (2), 329-361.
- MCCRAE, R. R., COSTA P. T. JR. & BUSCH, C. M. (1986). Evaluating Comprehensiveness in Personality Systems: The California Q-Set and the Five Factor Model, *Journal of Personality*, 54, 430-446.
- MCCRAE, R. R. & COSTA, P. T. JR. (1985). Updating Norman «Adequate taxonomy» Intelligence and Personality Dimensions in Natural Language and in Questionnaires, *Journal of Personality and Social Psychology*, 49, 710-721.
- MCCRAE, R. R. & COSTA, P. T. JR. (1989). The Structure of Interpersonal Traits: Wiggins's Circumplex and the Five-Factor Model, *Journal of Personality and Social Psychology*, 56, 586-595.
- MENASCO, M. B. & HAWKINS, D. I. (1978). A Field Test of the Relationship between Cognitive Dissonance and State Anxiety, *Journal of Marketing Research*, 15, 650-655.
- MILAS, G & MLAČIĆ, B. (2007). Brand Personality and Human Personality: Findings from Ratings of Familiar Croatian Brands, *Journal of Business Research*, 60 (6), 620-626.
- MILES, M. B. & HUBERMAN, M. A. (1994). *Qualitative Data Analysis*, (2nd Ed), Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- MITCHELL, V-M & PAPAVALASSILOU, V. (1999). Marketing Causes and Implications of Consumer Confusion, *Journal of Product and Brand Management*, 8 (4), 319-339.
- NORMAN, W. T. (1963). Towards an adequate taxonomy of personality attributes: replicated factor structure in peer nomination in personality ratings, *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 56, 574-583.
- NORMAN, W. T. (1967). On Estimating Psychological Relationships: Social Desirability and Self Report, *Psychological Bulletin*, 67, 273-293.
- OLIVER, R. L. (1997). *Satisfaction: A Behavioral Perspective on the Consumer*, New York: McGraw-Hill.
- PATTON, M. Q. (1990). *Qualitative Evaluation and Research Methods* (2nd Ed.), Newbury Park, CA: Sage.
- PERVIN, L. A. (1989). *Persons, Situations, Interactions: The History of a Controversy and a Discussion of Theoretical Models*, *Academy of Management Review*, 14 (3), 350-360.

- POPKINS, N. C. (1998). «The five-factor model: Emergence of a Taxonomic Model for Personality Psychology,» Retrieved January 12, (2004) from <http://www.personalityresearch.org/papers/popkins.html>.
- PRIDE, W. M. & FERRELL O. C. (2006). *Marketing: Concepts and Strategies*. Boston: Houghton Mifflin.
- RANDALL, D & FERNANDES, M. (1991). Social Desirability Response Bias in Ethics Research, *Journal of Business Ethics*, 10, 805-817.
- RATCHFORD, B. T. (1987). New Insights about the FCB Grid, *Journal of Advertising Research*, 27, 24-38.
- REYNOLDS, T. J. & GUTMAN, J. (1988). Laddering Theory, Method, Analysis, and Interpretation, *Journal of Advertising Research*, 28, 11-31.
- RICHINS, M. L. (1983). «Negative Word of Mouth by Dissatisfied Consumers: A Pilot Study,» *Journal of Marketing*, 47, 68-78.
- SAUCIER, G. (1997). Effects of Variable Selection on the Factor Structure of Person Descriptors, *Journal of Personality and Social Psychology*, 73 (6), 1296-1312.
- SCHOLNICK, E. K. & WING, C. S. (1988), *Knowing When You Don't Know: Developmental and Situational Considerations*, *Development Psychology*, 24, 190-196.
- SILVERMAN, D. (2000). *Doing Qualitative Research. A Practical Handbook*, London: Sage Publications.
- SILVERMAN, D. (2001). *Interpreting Qualitative Data: Methods for Analysing Talk Text and Interaction*, (2nd Ed.), Sage Publications.
- SMITH, G. M. (1967). Usefulness of Peer Ratings of Personality in Educational Research, *Educational and Personality Measurement*, 27, 967-984.
- STRAUS, A. L. (1989). *Qualitative Analysis for Social Scientists*, Cambridge: Press Syndicate of the University of Cambridge.
- SWEENEY, J. C. & BRANDON, C. (2006). *Brand Personality: Exploring the Potential to Move from Factor Analytical to Circumplex Models*, *Psychology and Marketing*, 23, 639-663.
- SUNG, Y. & TINKHAM, S. F. (2005). *Brand Personality Structures in the United States and Korea: Common and Culture-Specific Factors*, *Journal of Consumer Psychology*, 15, 334-350.
- SUSSAN, F, HALL, R & MEAMBER, L. A. (2012). «Introspecting the Spiritual Nature of a Brand Divorce,» *Journal of Business Research*, 65 (4), 520-526.
- TELLEGEN, A. (1993), *Folk Concepts and Psychological Concepts of Personality and Personality Disorder*, *Psychological Inquiry*, 4, 122-130.
- TUPES, E. C. & CHRISTAL, R. E. (1961). *Recurrent Personality Factors Based on Trait Ratings*, USAF No. ASD-TR-61-97, Lackland, TX: U.S. Air Force, Republished in *Journal of Personality*, 1992, 60 (2), 225-251.
- WALLER, N, G AND ZAVALA, J. D. (1993). *Evaluating the Big Five*, *Psychological Inquiry*, 4, 131- 134.
- WALSH, G., HENNIG-THURAU, T & MITCHELL, V-W. (2007). *Consumer Confusion Proneness: Scale Development, Validation, and Application*, *Journal of Marketing Management*, 23 (7-8), 697-721.
- WALSH, G. & MITCHELL, V-M. (2010). *The Effects of Consumer Confusion Proneness on Word of Mouth, Trust, and Customer Satisfaction*, *European Journal of Marketing*, 44 (6), 838-859.
- WALSH, G. & MITCHELL, V-M. (2005). *Demographic Characteristics of Consumers Who Find It Difficult To Decide*, *Marketing Intelligence and Planning*, 23 (2/3), 281-295.
- WIGGINS, J. S. & PINCUS, A. L. (1992). *Personality: Structure and Assessment*, *Annual Review of Psychology*, 43, 473-504.
- WURMAN, R. S. (1990), *Information Anxiety: What to Do When Information Doesn't Tell You What You Need to Know*, New York: Bantam.
- YIN, R. K. (1985), *Case Study Research: Design and Application*, Beverly Hills, CA: Sage.

Intención de uso del NFC como medio de pago: el caso de la Empresa Municipal de Transportes (EMT)

- FRANCISCO LIÉBANA CABANILLAS
Universidad de Granada.
- SEBASTIÁN MOLINILLO
Universidad de Málaga.
- MIGUEL RUIZ MONTAÑEZ
Empresa Malagueña de Transportes (EMT) y Universidad de Málaga.

RESUMEN: La adopción de sistemas de pago mediante teléfonos móviles está cambiando los sistemas de venta de billetes para el uso del transporte público urbano colectivo. El presente estudio tiene como objetivo analizar la influencia de posibles factores antecedentes de la intención de continuar usando el sistema de pago móvil NFC en dicho medio de transporte. Para ello se han analizado datos procedentes de una encuesta personal a una muestra de 180 usuarios. Los resultados muestran que la conveniencia, el valor percibido y la satisfacción son los factores más influyentes en la intención de continuar usando el sistema.

PALABRAS CLAVE: *pago móvil, NFC, transporte público urbano, intención de uso continuado.*

ABSTRACT: The adoption of payment systems using mobile phones is changing ticketing systems for the use of urban public transport. The objective of this study is to analyze the influence of possible factors of the intention to continue using the NFC mobile payment system in transport. For this, data from a personal survey of a sample of 180 users was analyzed. The results show that convenience, perceived value and satisfaction are the most influential factors in the intention to continue using the system.

KEYWORDS: *mobile payment, NFC, urban public transport, continuance intention.*

1. Introducción

En línea con otros estudios, la consultora Gartner (2015) pronostica que en 2018 la mitad de los consumidores en mercados maduros utilizarán teléfonos inteligentes o dispositivos portátiles (p.ej. tabletas y PDAs -*personal digital assistants*-) para realizar los pagos. En la actualidad existen cinco tecnologías principales implementadas en los pagos móviles: SMS (*Short Message Service*), WAP (Protocolo de Aplicaciones Inalámbricas), NFC (*Near Field Communication*), USSD (*Unstructured Supplementary Service Data*) y servicios de voz. De ellas, la tecnología NFC es la que está experimentando una mayor penetración en los últimos tiempos.

Según Intelligent Transport System (2016) en los próximos años en el transporte urbano colectivo se producirá un progresivo abandono del pago en efectivo a favor del uso de otras tecnologías que faciliten la tarea tanto al viajero como a la empresa. Debido a las múltiples ventajas del NFC los operadores de transporte público (p. ej. autobús, metro, tren, etc.) han comenzado a adoptar esta tecnología para la compra del ticket y el acceso al vehículo, sobre todo a través de las *smartcard* y de los *smartphones* (Finžgar y Trebar, 2011). El *smartphone* presenta ventajas para el usuario frente a la *smartcard* como la recarga de crédito sin necesidad de desplazarse a un punto de venta, la posibilidad de consultar online el saldo, o la integración en un dispositivo de uso habitual, entre otras; pero además también aporta múltiples beneficios para las empresas (p. ej. reducción del tiempo de embarque, reducción de los costes de la venta, beneficios medioambientales, interacción con el pasajero, etc.) (Campos Ferreira *et al.*, 2014). Estos beneficios han llevado a adoptar el pago móvil mediante NFC a un importante número de operadores de transportes de diferentes lugares del mundo (p. ej. Boston, Dubai, Frankfurt, Moscow, New Jersey, etc.) (Global Mass Transit Report, 2014). A diferencia de lo que puede ocurrir en otros sectores, la adopción del pago móvil no solo repercute en la operativa de la prestación del servicio sino que significa un nuevo canal de venta que poco a poco irá reemplazando el papel que hasta ahora realizaban otros intermediarios tradicionales (p. ej. los estancos) o incluso automatizados (p. ej. los cajeros y las máquinas expendedoras).

Sin embargo, a pesar de la importancia que esta tecnología puede tener en un futuro para millones de usuarios y miles de empresas de todo el mundo, pocos trabajos han analizado los factores que afectan a la intención de hacer un uso continuado de este medio de pago. Trabajos previos sobre el uso del móvil como medio de pago se han centrado en sectores como la hostelería (Ozturk y Ozturk, 2016), las redes sociales (Liébana-Cabanillas *et al.*, 2014) y la banca móvil (Hu *et al.*, 2008), entre otros. En el sector transporte la mayoría de los trabajos realizados hasta el momento se han

centrado en la intención de uso, pero pocos han analizado la intención de continuar con el uso. El uso continuado es importante porque al incluir este concepto en la investigación del comportamiento no nos limitamos tan solo al uso de una primera vez, sino que nos permite valorar futuros comportamientos en el tiempo derivados del uso como son la fidelidad, la lealtad, etc. (Lin, 2012).

Por tanto, el objetivo de nuestra investigación es determinar cómo factores relacionados con la percepción y evaluación del sistema por parte del usuario, así como su propia innovación personal, afectan al uso continuado del sistema de pago móvil NFC en una empresa de transporte público urbano colectivo. Para ello se define un modelo teórico que es evaluado a partir de datos procedentes de una encuesta personal realizada a una muestra aleatoria de usuarios de la Empresa Malagueña de Transportes (EMT), mediante el método de mínimos cuadrados parciales (PLS) en un modelo de ecuaciones estructurales (SEM).

En adelante el documento se estructura en cinco apartados. Primero, se describe el caso particular de los pagos móviles en la EMT. A continuación, se proponen las hipótesis que configuran el modelo de investigación. Posteriormente, se describe la metodología y se presentan los resultados del análisis de los datos. Finalmente se exponen las conclusiones y las recomendaciones para la gestión a partir de los resultados obtenidos.

2. El pago móvil en la Empresa Malagueña de Transportes.

La Empresa Malagueña de Transportes (EMT) es el ente municipal responsable del servicio de transporte público urbano de la ciudad de Málaga (España). Actualmente gestiona una flota de 255 autobuses que prestan servicio a unos 46 millones de pasajeros al año. En 2015 la empresa lanzó la aplicación móvil «EMT Málaga NFC» para que los usuarios pudieran pagar el autobús con su teléfono móvil de igual forma a como lo hacían con la tarjeta sin contacto. Ese primer año el sistema solo funcionaba con un operador de telefonía (Orange). A finales de ese año el número de usuarios era de 1.310. Un año después se amplió a tres el número de operadores de telefonía con los que operaba el sistema (Orange, Movistar y Vodafone) y el número de usuarios se incrementó hasta alcanzar la cifra de 4.016. El número de recargas en 2015 fue de 719 y en 2016 de 4.702. El número medio de viajes comprados por móvil al año ha sido de 17.067 unidades.

El funcionamiento de la aplicación es muy sencillo: desde su terminal móvil, y en cualquier momento y lugar, el usuario puede realizar la compra de nuevos viajes que serán transferidos automáticamente a su smartphone sin necesidad de

desplazamiento a ningún punto de recarga o punto de venta. En el momento de subir al autobús simplemente debe acercar el teléfono a la máquina de validación. Adicionalmente, el usuario puede conocer al instante el saldo de viajes, cuándo lo usó por última vez, cuándo hizo la última recarga, el estado de vigencia de su título de transporte y el histórico de los últimos usos.

3. Hipótesis de la investigación.

En esta investigación evaluamos cómo influyen en la intención de continuar empleando el sistema de pago NFC en el transporte público urbano colectivo, factores relacionados con la percepción y evaluación del sistema, así como características personales del usuario. En concreto nos referimos a: conveniencia, valor percibido, satisfacción, calidad del servicio, confianza, expectativa de esfuerzo e innovación personal.

3.1. *Conveniencia.*

Los usuarios valoran mejor la tecnología cuando hace su vida más fácil. La conveniencia es una combinación de utilidad de tiempo y lugar que puede tener un impacto en la decisión del usuario de usar un sistema particular (Pal *et al.*, 2015) y en consecuencia el valor percibido del mismo. En este sentido, la conveniencia en el uso tendría un efecto positivo sobre el valor percibido (Hazen *et al.*, 2015). Por lo tanto, proponemos la siguiente hipótesis:

H1: *La conveniencia tiene un efecto directo y positivo sobre el valor percibido de continuar usando los sistemas de pago NFC en el transporte público.*

3.2. *Valor percibido.*

El valor percibido se define como el resultado de la comparación del consumidor de los beneficios percibidos y los sacrificios asociados que tienen que hacer (Zeithaml, 1988). Según Molina (2009) el valor percibido por el consumidor de sus transacciones comerciales es de naturaleza subjetiva, ya que implica un juicio evaluativo. Estudios previos han mostrado que el valor percibido influye positivamente en la satisfacción con el uso de una herramienta (Han *et al.*, 2016). En nuestro estudio, el valor percibido por el usuario mejorará la satisfacción derivada de su uso. En consecuencia, proponemos la siguiente hipótesis:

H2: *El valor percibido tiene un efecto directo y positivo sobre la satisfacción de continuar usando los sistemas de pago NFC.*

3.3. *Satisfacción.*

La satisfacción del usuario como sentimiento de bienestar o placer que se tiene cuando se ha colmado un deseo o se ha cubierto una necesidad le predispone favorablemente a repetir su comportamiento. La satisfacción predice la intención de continuidad de uso de un individuo (Shang y Wu, 2017). En este sentido, proponemos la siguiente hipótesis de investigación:

H3: La satisfacción percibida tiene un efecto directo y positivo sobre la intención de continuar usando los sistemas de pago NFC.

3.4. *Calidad de servicio.*

En esta investigación la calidad del servicio se define como la percepción o juicio del usuario sobre la forma en la que la herramienta de pago presta su servicio a través de sus funcionalidades (Kumar y Lim, 2008). Consideramos que la calidad percibida es el fruto de una evaluación continuada de la experiencia en el uso de la herramienta de pago móvil (Grönroos, 1994). Estudios previos han mostrado que un servicio de calidad influye positivamente sobre la continuidad de su uso (Hsu *et al.*, 2014). Por lo tanto, se proponen las siguiente hipótesis:

H4: La calidad de servicio tiene un efecto directo y positivo sobre la intención de continuar usando los sistemas de pago NFC.

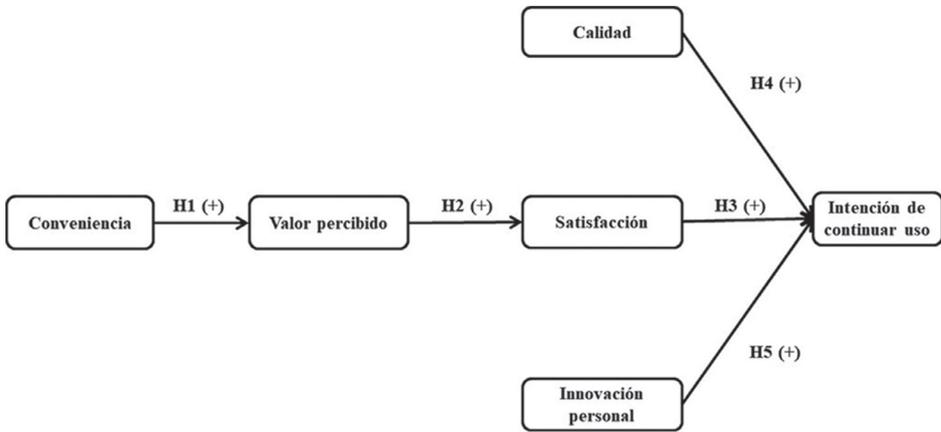
3.5. *Innovación personal*

La innovación personal puede definirse como la voluntad de un individuo de probar cualquier nueva tecnología de la información, conceptualizada como un rasgo que no se ve influido por variables ambientales o externas (Agarward y Prasad, 1998). El pago móvil NFC es una tecnología innovadora que probablemente estará ampliamente implantada en todo el mundo en pocos años. El concepto de innovación está relacionado con la emoción, el interés y, en consecuencia, la intención de uso de los consumidores (Ramos de Luna, Montoro-Ríos y Liébana-Cabanillas, 2016). En consecuencia, esta innovación determina en cierta medida la intención de continuar usando el sistema de pago NFC en el transporte público. Por lo tanto, proponemos la siguiente hipótesis:

H5: La innovación personal tiene un efecto positivo sobre la intención de continuar usando los sistemas de pago NFC.

A partir de las hipótesis enunciadas se define el modelo teórico en la Figura 1.

Figura 1: Modelo propuesto.



4. Aspectos metodológicos.

Para cumplir con los objetivos planteados en la presente investigación se realizó una encuesta personal a usuarios durante el mes de diciembre de 2016. Los instrumentos de medida se adaptaron de estudios previos. La conveniencia del sistema de pago móvil NFC se midió mediante cuatro ítems adaptados de Pal *et al.* (2015); el valor percibido se midió con una escala de tres ítems (Han *et al.*, 2016); la satisfacción (Hsiao *et al.*, 2016; Vila y Küster, 2011), y la calidad del servicio se midieron mediante cinco ítems (Ahn, Ryu, y Han, 2007), cada una de ellas. La innovación personal se midió mediante una escala de cuatro ítems (Lu, 2014). Finalmente, la intención de uso continuado se midió mediante tres ítems (Hsiao *et al.*, 2016).

La selección de la muestra se realizó mediante un muestreo aleatorio simple entre los usuarios de la EMT con experiencia en el servicio de pago móvil NFC. Al final del período de recolección de datos se obtuvieron 180 encuestas válidas. El 53% de las personas encuestadas son hombres y el 47% mujeres; el 25% tiene menos de 25 años, otro 25% entre 25 y 34 años, el 23% entre 35 y 44 años, y el 27% más de 44 años. Los niveles de estudio predominantes entre la muestra son los estudios secundarios (29%) y los de grado universitario (29%). El 47% de los participantes trabaja a tiempo completo, el 17% lo hace a tiempo parcial y el 12% estudia.

5. Análisis de datos y resultados.

El análisis estadístico se realizó mediante el método de mínimos cuadrados parciales (PLS) en un modelo de ecuaciones estructurales (SEM) con el software SmartPLS (Ringle *et al.*, 2015).

5.1. Evaluación del Modelo de medida

Para la evaluación del modelo de medida estimaremos la precisión con la que los instrumentos de medida arrojan puntuaciones exentas de errores aleatorios (fiabilidad de los ítems y variables) y el grado en que las puntuaciones obtenidas con la escala reflejan las diferencias reales entre los objetos con respecto de la característica que se mide (validez discriminante y convergente).

La fiabilidad individual del ítem se valora examinando las correlaciones simples de los indicadores con su respectiva variable. Un valor superior a 0,7 implica que la varianza compartida entre el constructo y sus indicadores es mayor que la varianza del error (Barclay *et al.*, 1995). La Tabla 1 muestra los valores de los indicadores para la evaluación del modelo de medida una vez eliminados aquellos que no alcanzaban los umbrales indicados.

Tabla 1: Alpha de Cronbach, Fiabilidad compuesta (CR) y Varianza extraída promedio (AVE)

Constructo	Item	λ	Alfa de Cronbach	Fiabilidad compuesta	Varianza extraída (AVE)
Intención de continuar uso	ICU1	0,800	0,751	0,752	0,602
	ICU4	0,751			
Conveniencia	CON4	0,870	0,702	0,707	0,555
	CON5	0,795			
Innovación personal	IP1	0,887	0,853	0,854	0,745
	IP2	0,839			
Calidad	CAL1	0,726	0,866	0,867	0,566
	CAL2	0,796			
	CAL3	0,772			
	CAL4	0,707			
	CAL5	0,760			
Satisfacción	SAT1	0,864	0,812	0,811	0,592
	SAT2	0,769			
	SAT3	0,763			
Valor percibido	VAL2	0,839	0,785	0,787	0,649
	VAL3	0,771			

La fiabilidad de la variable evalúa la rigurosidad de los ítems al medir la misma variable latente (consistencia interna). A tal efecto utilizamos el coeficiente alpha de Cronbach (Cronbach, 1951) y el índice de fiabilidad compuesta (CR) (Nunnally, 1978). Todos los indicadores superan los valores recomendados por la literatura (0,8).

Para evaluar la validez convergente se emplea el análisis de la varianza extraída promedio (AVE) (Fornell y Larcker, 1981). El AVE permitirá estimar la cantidad de varianza que un constructo obtiene de sus indicadores, con relación a la cantidad de varianza debida al error de medida. En nuestro caso el valor de AVE supera el mínimo propuesto (0,5).

La evaluación de la validez discriminante en PLS emplea tres métodos: (a) el examen de las cargas cruzadas o cross-loadings, que compara si la varianza media compartida entre una dimensión y sus ítems es mayor que la varianza compartida con las otras dimensiones del modelo (Barclay *et al.*, 1995); (b) el criterio de Fornell-Larcker, que analiza si las correlaciones entre las dimensiones son más bajas que la raíz cuadrada de la AVE (Fornell y Larcker, 1981) (Tabla 2); (c) el *Heterotrait-monotrait Ratio of Correlations* (HTMT) entre dos constructos tiene que ser inferior a 0,9 (Henseler *et al.*, 2015). En nuestro caso casi todos los indicadores se ajustan a los estándares propuestos por lo que podemos afirmar que se verifica la validez discriminante.

Tabla 2: Validez discriminante. Criterio Fornell-Larcker (bajo la diagonal principal) y Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT) (sobre la diagonal principal)

Constructo	ICU	CON	IP	CAL	SAT	VAL
Intención de continuar uso (ICU)	0,776	0,448	0,204	0,682	0,914	0,296
Conveniencia (CON)	0,417	0,745	0,737	0,585	0,514	0,734
Innovación personal (IP)	0,204	0,743	0,863	0,346	0,361	0,511
Calidad (CAL)	0,679	0,553	0,344	0,753	0,848	0,387
Satisfacción (SAT)	0,920	0,489	0,355	0,836	0,769	0,345
Valor percibido (VAL)	0,295	0,719	0,510	0,387	0,341	0,806

Nota: Diagonal principal: en negrita raíz cuadrada del AVE.

5.2. Evaluación del modelo estructural

El nivel de significación estadística de los coeficientes se determinó a través de un procedimiento de remuestreo (con un bootstrapping de 5000 muestras) (Hair *et al.*, 2014). Comenzamos la evaluación del modelo estructural (Tabla 3) con el análisis del R² que nos indica la cantidad de varianza del constructo que es explicada por el modelo. Falk y Miller (1992) señalan que un valor adecuado debería ser mayor o igual a 0,1. En nuestra investigación todos los valores superan el umbral propuesto.

Tabla 3: Evaluación del Modelo estructural (bootstrapping = 500)

H	Relaciones	β estandarizado	f2	R2	Q2	SRMR
H1	Conveniencia → Valor percibido	0,553***	0,441			
H2	Valor percibido → Satisfacción	0,275**	0,082			
H3	Satisfacción → Intención de continuar uso	0,682***	0,488			
H4	Calidad → Intención de continuar uso	n.s	0,008			
H5	Innovación personal → Intención de continuar uso	n.s.	0,008			
	Intención de continuar uso			0,887	0,382	
	Satisfacción			0,117	0,047	
	Valor percibido			0,517	0,24	
	SRMR					0,07

Nota. *** p<0,001, ** p<0,05

En segundo lugar, se procedió al estudio de los pesos de regresión estandarizados que nos mostrarán el peso relativo de los factores en las variables endógenas. Según Chin (1998) se aconseja valores superiores a 0,3; sin embargo, se admiten valores superiores a 0,2 en estudios exploratorios o cuando se aplican a diferentes sectores. Todas las relaciones se ajustan a los valores propuestos a excepción de la relación entre riesgo percibido y confianza.

Por otra parte, el estimador proporcionado por el test de Stone-Geisser o Q² (Stone, 1974; Geisser, 1975) mediante el procedimiento blindfolding (distancia=7), se emplea como criterio para analizar la capacidad predictiva de los constructos dependientes y las variables endógenas. En este análisis todos los valores superaron el valor de 0,000 propuesto por la literatura previa. Un modelo tiene más relevancia

predictiva cuanto mayor es Q_2 , por tanto, las modificaciones de un modelo se pueden evaluar mediante la comparación de los valores de Q_2 .

Además, se utilizó el coeficiente f_2 para medir si una variable latente independiente tiene un impacto sustancial en una variable latente dependiente. Los valores de f_2 entre 0,02 y 0,15, entre 0,15 y 0,35, y 0,35 o superior indican que una variable latente exógena tiene un efecto pequeño, mediano o grande respectivamente (Chin, 1998). En nuestro modelo contamos con dos relaciones con un efecto grande y una con un valor pequeño o nulo (Tabla 3).

Finalmente, el valor del *Standardized Root Mean Square Residual* (SRMR) permite el contraste de la diferencia entre la correlación observada y la correlación predicha como medida de ajuste del modelo. Se considera aceptable un valor inferior a 0,08. Nuestro modelo presenta un valor de 0,07, por lo que el modelo ajusta correctamente.

Los resultados de los análisis efectuados confirman tres de las cinco hipótesis propuestas al verificarse la significación de las mismas.

6. Conclusiones e implicaciones para la gestión

El NFC abre una fuente inagotable de posibilidades a los usuarios de muchos servicios. Sin duda, por sus especiales características, el transporte público es uno de ellos. Este artículo viene a traer luz sobre la aplicación de dicha tecnología en los medios de transporte colectivo, que cada día mueven en cualquier ciudad desarrollada a una cantidad muy alta de personas. Con los resultados que se han obtenido, se puede concluir que esta investigación es pionera por varias razones, pero las más importantes serían las siguientes. Primero, se evalúa el uso del NFC en un sistema de pago de una empresa de transporte público a partir de una experiencia real de los usuarios que lo emplean. La ciudad de Málaga fue pionera en el ámbito nacional en la implantación de un sistema de estas características en España, lleva mucho camino recorrido frente a otros operadores de transporte, y por eso merecía la pena esta investigación. Y segundo, existe una falta de literatura científica en relación a la intención de uso continuado de este tipo de tecnología. Por tanto, este artículo aporta a la literatura una nueva visión en cuanto a la adopción de innovación tecnológica y, además, en un sector como es el transporte colectivo, que interesa a millones de usuarios en todo el mundo. Y es que, aunque se han llevado a cabo otros estudios que abordan la intención del comportamiento o incluso la intención de utilizar una nueva tecnología en diversos entornos, son muy escasas las evidencias empíricas en cuanto a la percepción de los consumidores en el ámbito de los pagos móviles y su intención de uso continuado.

El análisis PLS-SEM demuestra ser una herramienta de análisis apropiada. Como resultado de la investigación realizada, la conveniencia, el valor percibido y la satisfacción son los factores más influyentes en la intención de continuar usando el sistema. Una de las principales implicaciones es que los operadores de transporte deben prestar especial atención a las variables estudiadas con objeto de mejorar la lealtad de los usuarios de sus servicios. Así, por ejemplo, ampliar el número de empresas de telefonía móvil con las cuales se puede acceder al servicio es fundamental, tanto como simplificar el proceso de compra de tickets y otros aspectos que inciden de forma directa en las variables estudiadas.

La investigación realizada tiene una especial importancia en el mundo de las empresas operadoras de transporte y de telecomunicaciones, entre otras. En el caso de las primeras, es conocido que tanto las empresas de autobuses, tranvías, metros y ferrocarriles urbanos y metropolitanos, están muy interesadas en la adopción de nuevas medidas innovadoras que eliminen el pago en metálico de sus usuarios, por la evidente problemática que confiere la gestión de dicha recaudación. Por tanto, las conclusiones de la experiencia comercial del NFC en la ciudad de Málaga, llevada a cabo por la empresa EMT tienen una gran utilidad. No en vano, el sistema de NFC está contribuyendo a estos objetivos.

Es evidente que la presente investigación tiene implicaciones relevantes de cara a decidir si el pago con móvil mediante el sistema NFC se constituirá en un estándar en el transporte público o, por el contrario, no llega a cubrir las expectativas de los usuarios y, por tanto, habría que analizar otras alternativas. A este respecto, y aunque la experiencia de Málaga es de poco más de tres años, el incremento en el número de usuarios, su satisfacción, la evaluación que realizan de la calidad del sistema y su intención de continuar utilizándolo nos indican que el sistema podría extenderse a otros muchos usuarios en el corto plazo.

No obstante, este trabajo utiliza datos de una muestra de usuarios con experiencia en el sistema de pago móvil NFC en el transporte público en la ciudad de Málaga, lo que limita la generalización de los resultados a otros países y culturas. Obviamente, el estudio podría llevarse a cabo en otros países en una situación similar a España observando posibles diferencias entre culturas y estableciendo diferentes niveles de aceptación y uso de la tecnología.

Por último, proponemos plantear la realización de un estudio comparativo entre diferentes sistemas de pago, estableciendo una categorización y un perfil de uso para cada uno de ellos, incluyendo el resto de tecnologías que se están postulando como sustitutas del pago con tarjeta, al amparo también de la tecnología móvil.

BIBLIOGRAFÍA

- AGARWAL, R., & PRASAD, J. (1998). A conceptual and operational definition of personal innovativeness in the domain of information technology. *Information Systems Research*, 9(2), 204-215.
- AHN, T., RYU, S., & HAN, I. (2007). The impact of Web quality and playfulness on user acceptance of online retailing. *Information & Management*, 44(3), 263-275.
- BARCLAY, D., HIGGINS, C., & THOMPSON, R. (1995). The Partial Least Squares (PLS) Approach to Causal Modeling: Personal Computer Adoption and Use an Illustration. *Technology Studies*, 2(2), 285-309.
- CAMPOS FERREIRA, M., GALVÃO DIAS, T., & FALCÃO E CUNHA, J. (2014). Design and evaluation of a mobile payment system for public transport: the MobiPag STCP prototype. *MOBILITY 2014: The Fourth International Conference on Mobile Services, Resources, and Users* (pp. 71-77). file:///C:/Users/Usuario/Downloads/mobility_2014_3_50_70071.pdf
- CHIN, W.W. (1998). The Partial Least Squares Approach to Structural Equation Modeling. In *Modern methods for business research*, edited by Marcoulides, G.A., 295-336. New Jersey, USA: Lawrence Erlbaum Associates.
- CRONBACH, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, 22(3), 297-334.
- FALK, R. F., & MILLER, N. B. (1992). *A primer for soft modeling*. University of Akron Press.
- FINZGAR, L., & TREBAR, M. (2011). Use of NFC and QR code identification in an electronic ticket system for public transport. In *Software, Telecommunications and Computer Networks (SoftCOM)*, 19th International Conference on Software, Telecommunications and Computer Networks (pp. 1-6). IEEE.
- FORNELL, C., & LARCKER, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- GARTNER (2015). Gartner Says By 2018, 50 Percent of Consumers in Mature Markets Will Use Smartphones or Wearables for Mobile Payments. Gartner, <http://www.gartner.com/newsroom/id/3178217> (last accessed 15.10.2016.)
- GEISSER, S. (1975). The Predictive Sample Reuse Method with Applications. *Journal of the American Statistical Association*, 70(350), 320-328.
- GLOBAL MASS TRANSIT REPORT (2014). Smartphone applications in transit services: Growing popularity. <http://www.globalmasstransit.net/archive.php?id=16210>, (accessed 20/01/17)
- GRÖNROOS, C. (1994). *Marketing y Gestión de Servicios. La Gestión de los Momentos de la Verdad y la Competencia en los Servicios*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- HAIR JR, J., SARSTEDT, M., HOPKINS, L., & G. KUPPELWIESER, V. (2014). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM): An emerging tool in business research. *European Business Review*, 26(2), 106-121.
- HAN, H., PARK, A., CHUNG, N., & LEE, K. J. (2016). A near field communication adoption and its impact on Expo visitors' behavior. *International Journal of Information Management*, 36(6), 1328-1339.
- HAZEN, B. T., OVERSTREET, R. E., & WANG, Y. (2015). Predicting public bicycle adoption using the technology acceptance model. *Sustainability*, 7(11), 14558-14573.
- HENSELER, J., RINGLE, C. M., & SARSTEDT, M. (2015). A New Criterion for Assessing Discriminant Validity in Variance-based Structural Equation Modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115-135.
- HSIAO, C. H., CHANG, J. J., & TANG, K. Y. (2016). Exploring the influential factors in continuance usage of mobile social Apps: Satisfaction, habit, and customer value

- perspectives. *Telematics and Informatics*, 33(2), 342-355.
- HSU, M. H., CHANG, C. M., CHU, K. K., & LEE, Y. J. (2014). Determinants of repurchase intention in online group-buying: The perspectives of DeLone & McLean IS success model and trust. *Computers in Human Behavior*, 36, 234-245.
- HU, X., LI, W., & HU, Q. (2008). Are mobile payment and banking the killer apps for mobile commerce? In Hawaii International Conference on System Sciences, Proceedings of the 41st Annual (pp. 84-84). IEEE.
- INTELLIGENT TRANSPORT SYSTEM (2016). Reducción y eliminación del pago en efectivo en el transporte urbano. Disponible en <http://docplayer.es/45420802-Reduccion-y-eliminacion-del-pago-en-efectivo-en-el-transporte-urbano.html>
- KUMAR, A., & LIM, H. (2008). Age differences in mobile service perceptions: comparison of Generation Y and baby boomers. *Journal of Services Marketing*, 22(7), 568-577.
- LIÉBANA-CABANILLAS, F., SÁNCHEZ-FERNÁNDEZ, J., & MUÑOZ-LEIVA, F. (2014). The moderating effect of experience in the adoption of mobile payment tools in Virtual Social Networks: The m-Payment Acceptance Model in Virtual Social Networks (MPAM-VSN). *International Journal of Information Management*, 34(2), 151-166.
- LIN, W. S. (2012). Perceived fit and satisfaction on web learning performance: IS continuance intention and task-technology fit perspectives. *International Journal of Human-Computer Studies*, 70(7), 498-507.
- LU, J. (2014). Are personal innovativeness and social influence critical to continue with mobile commerce?. *Internet Research*, 24(2), 134-159.
- MOLINA, M. E. R. (2009). Valor percibido, actitud y lealtad del cliente en el comercio minorista. *Universia Business Review*, 21, 102-117.
- NUNNALLY, J.C. (1978). *Psychometric theory*, 2nd Ed., New York: McGraw-Hill
- O'CASS, A., & FENECH, T. (2003). Web retailing adoption: exploring the nature of internet users web retailing behaviour. *Journal of Retailing and Consumer services*, 10, 81-94.
- OZTURK, A. B., & OZTURK, A. B. (2016). Customer acceptance of cashless payment systems in the hospitality industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(4), 801-817.
- PAL, D., VANIJJA, V., & PAPASRATORN, B. (2015). An Empirical Analysis towards the Adoption of NFC Mobile Payment System by the End User. *Procedia Computer Science*, 69, 13-25.
- RAMOS-DE-LUNA, I., MONTORO-RÍOS, F., & LIÉBANA-CABANILLAS, F. (2016). Determinants of the intention to use NFC technology as a payment system: an acceptance model approach. *Information Systems and e-Business Management*, 14(2), 293-314.
- RINGLE, C. M., WENDE, S., & BECKER, J. M. (2015). SmartPLS 3. Bönningstedt: SmartPLS.
- SHANG, D., & WU, W. (2017). Understanding mobile shopping consumers' continuance intention. *Industrial Management & Data Systems*, 117(1), 213-227.
- STONE, M. (1974). Cross-Validatory Choice and Assessment of Statistical Predictions. *Journal of the Royal Statistical Society. Series B (Methodological)*, 36(2), 111-147.
- VILA, N., & KUSTER, I. (2011). Consumer feelings and behaviours towards well designed websites. *Information & Management*, 48(4), 166-177.
- ZEITHAML, V.A. (1988). Consumer Perceptions of Price, Quality, and Value: A Means end Model and Synthesis of Evidence. *Journal of Marketing*, 52(3), 31-46.

Cómo desperdiciar menos alimentos en los supermercados

- JORGE COQUE
 - PILAR L. GONZÁLEZ-TORRE
 - CELIA DE LAS HERAS
Universidad de Oviedo
-

RESUMEN: Este trabajo estudia la potencialidad de recuperar residuos de las cadenas de supermercados mediante entidades no lucrativas. La metodología ha combinado el análisis documental con entrevistas en profundidad a representantes de cadenas en Asturias. Los resultados muestran empresas con políticas de reducción de excedentes, que donan parte de estos aunque limitándose a productos no perecederos y haciéndolo esporádicamente. Los amplios márgenes de seguridad aplicados antes de fechas de caducidad o de consumo preferente ofrecen grandes posibilidades para incrementar tanto cantidades como tipos de productos donados.

PALABRAS CLAVE: *Cadena de suministro; Recuperación del excedente alimentario; Cadena de supermercados; Banco de Alimentos; Asturias (España).*

ABSTRACT: This paper studies the potential of recovering waste from supermarket chains through non-profit entities. The methodology has combined documentary analysis with in-depth interviews with representatives of chains in Asturias. The results show companies with policies to reduce surpluses, which donate part of these although limited to non-perishable products and doing it sporadically. The wide safety margins applied before expiration or preferential consumption dates offer great possibilities to increase both quantities and types of donated products.

KEYWORDS: *Supply chain; Food surplus recovery; Supermarket chain; Food Bank; Asturias (Spain).*

1. Introducción

Los Objetivos del Milenio han sido uno de los grandes proyectos responsables de que la pobreza extrema se redujera alrededor de un 50% desde 1990 a 2015 (Llano Ortiz, 2016; ONU, 2015). Siendo esto notable pero insuficiente, su continuidad desde 2016 en los Objetivos del Desarrollo Sostenible (ODS) engloba 17 nuevos

propósitos para 2030, de los que el primero es el fin de la pobreza y el segundo eliminar el hambre mejorando la seguridad alimentaria, la nutrición y la agricultura sostenible. Unos 800 millones de personas carecen de alimentos suficientes para llevar una vida saludable y activa (ONU, 2017). Aunque la mayor parte de esas personas habitan en Asia y otras regiones del denominado Tercer Mundo, también países ricos padecen situaciones de pobreza y hambre: por ejemplo, 11% de la población española o 9,2% en el conjunto de la Unión Europea (Llano Ortiz, 2016).

En el otro extremo de esa realidad, o conviviendo con ella, alrededor de un tercio (más de 1.300 millones de toneladas por año) de la producción mundial de comida se desaprovecha. De esta elevada cifra, 89 millones pertenecen a Europa y casi ocho millones a España, que ocupa el sexto puesto de los países europeos con mayor despilfarro (FAO, 2012).

La pérdida (durante la producción, poscosecha y procesamiento) y el desperdicio (en la venta minorista y el consumo) de los alimentos se producen a lo largo de toda la cadena de suministro de alimentos (Parfitt *et al.*, 2010). De ahí la importancia del estudio de las causas en cada una de las etapas (HISPACCOOP, 2012; MAGRAMA, 2013) sin olvidar que todo ello se centra en los consumidores, quienes marcan el ritmo de la cadena logística y definen indirectamente las estrategias de las empresas alimentarias (Adenso-Díaz *et al.*, 2011).

Los bancos de alimentos ofrecen una solución parcial a este doble problema. Son organizaciones no lucrativas basadas en el voluntariado cuyo objetivo es recuperar excedentes alimenticios y redistribuirlos entre las personas necesitadas (Coque *et al.*, 2015). Tras su primera manifestación en 1967 en Estados Unidos (St. Mary's Food Bank, 2017), la idea se propagó rápidamente por el resto del país; a Europa llegaron en 1984, cuando se abrió una entidad en París; cinco años más tarde se formó la Federación Europea de Bancos de Alimentos (FEBA), que opera hoy en 24 países (FEBA, 2018). El primer banco español fue en Barcelona (1989), creándose en 1996 la Federación Española de Bancos de Alimentos (FESBAL), que coordina las 56 entidades actualmente existentes en el país (FESBAL, 2017).

En el dilema entre aprovechar excedentes o no, un estudio reciente muestra cifras llamativas: el 49% de los productos aptos para el consumo es desechado en los supermercados españoles, donándose solo el 24%. Los datos devienen extremos en los perecederos: se tira el 88% de los productos cárnicos, el 75% de los pescados y el 50% de las frutas y verduras (Nielsen, 2018).

El objetivo de la presente investigación, continuación de trabajos previos del mismo equipo (González-Torre y Coque, 2016a; González-Torre y Coque, 2016b; González-Torre *et al.*, 2017; Coque y González-Torre, 2017), es el estudio de la cadena

logística focalizándose aquí en las cadenas de supermercados como entidades potencialmente donantes de un banco de alimentos. Este objetivo global se desagrega en dos objetivos específicos: 1) estudiar los residuos que producen los supermercados y su gestión; y 2) evaluar la potencialidad de recuperación de una parte de dichos residuos para canalizarlos hacia entidades sociales.

2. Cadenas de supermercados en Asturias

El supermercado es un establecimiento comercial basado en un sistema de libre servicio; la clientela elige, y por tanto es necesario el envasado o empaquetado previo. El producto lleva el precio marcado y esto permite al cliente controlar más fácilmente la calidad y el peso. Con una superficie de venta entre 400 y 2.499 m² (Miquel *et al.*, 2008), pueden clasificarse dependiendo de la tipología de sus productos. Así, el supermercado de proximidad, de tamaño reducido, se especializa en las necesidades de su zona; gracias a la buena reputación de sus productos frescos, es el formato preferido en España para compras de alimentación y productos de higiene personal (Europapress, 2014). El supermercado especializado, por su lado, se centra en los alimentos de altos niveles, calidad y servicio, poseyendo secciones de especialidades. Por último, el supermercado de segunda generación se ha adaptado a la época moderna actual al incluir la preocupación por los problemas de salud y dietética, la incorporación de la mujer al mercado laboral, etc. (Miquel *et al.*, 2008).

El origen del supermercado en España se remonta a 1957, cuando el Gobierno, a través de la Comisaría General de Abastecimientos y Transportes (CAT), estableció los denominados supermercados sociales (Casares y Rebollo, 2000). Durante los 80, el supermercado se situó como el formato líder de distribución. A pesar del auge que tuvieron los hipermercados a comienzos de los 90, la Ley 7/1996, de Ordenación del Comercio Minorista, favoreció el crecimiento de los supermercados al dificultar la expansión de las grandes superficies. Además, el supermercado se ha convertido en un formato de distribución muy competitivo debido a la amplia gama de productos que ofrece, el servicio, la proximidad y el precio (Gutiérrez y Lorenzo, 2004). Su desarrollo ulterior vendría determinado por el establecimiento de grandes grupos de distribución que operan en la mayor parte del país con elevado volumen de compra. Pero, sobre todo, el progreso de los supermercados se ha visto muy condicionado por la fuerte popularización de los establecimientos de descuento (Cuesta Valiño, 2006), cuyo modelo europeo se caracteriza por un surtido limitado de artículos a precios bajos, las marcas de distribuidor, la elevada rotación de existencias y la supresión de elementos accesorios y superfluos en la presentación de productos (Casares y Rebollo, 2000).

La tabla 1 muestra las principales cadenas de supermercados presentes en el Principado de Asturias, objeto de estudio de la presente investigación. Se ha incluido en este estudio a Lidl, DIA y Mercadona, ya que, a pesar de ser considerados mediante observación directa como establecimientos de descuento, sus diferencias con el supermercado convencional no son significativas (solo difieren en precios más bajos y notable presencia de marcas de distribuidor). Por otro lado, se ha excluido a Opencor, Mínimas y Carrefour Express, ya que, aunque sus respectivas cadenas los denominan supermercados (Opencor, 2017; masymas, 2017; Carrefour, 2017), difieren notablemente del resto de establecimientos; se trata más bien de tiendas de conveniencia: pequeños autoservicios abiertos las 24 horas del día para vender alimentación, bebida, revistas, papelería, perfumería y artículos de ocio a precios elevados, pues el cliente paga por la comodidad (Vázquez y Trespalacios, 2006). Alimerka y Masymas, concentran en Asturias mayor porcentaje de tiendas y poseen centros logísticos en la región; DIA mantiene el centro logístico de El Árbol, otra cadena asturiana que esta absorbió recientemente; el resto de cadenas se provee de plataformas ubicadas en otras comunidades.

Tabla 1. Cadenas de supermercados en Asturias

Tipo de cadena	Cadena empresarial	Superficie media (m ²)	Nº de tiendas en España	Nº de tiendas en Asturias	Centro logístico en Asturias
Supermercados de proximidad	Alimerka	-	173	134	Sí
	Masymas	700	50	47	Sí
	Familia	700	80	10	No
Supermercados especializado	Supercor	-	70	6	No
Supermercados de descuento	DIA-La Plaza	385	4.875	164	Sí
	Mercadona	-	1.614	23	No
	Lidl	1.047	535	10	No

Elaboración propia con base en Alimerka (2017); masymas (2017); Vegalsa-Eroski, (2017); Supercor (2017); DIA (2017); Mercadona (2017b); Lidl (2017); Villaécija (2017)

3. Metodología

Para recabar la información necesaria se han seguido dos caminos complementarios de carácter cualitativo: entrevistas semiestructuradas en profundidad y análisis documental.

La calidad de los estudios cualitativos se garantiza con la saturación de información. Por ello se realizaron tres entrevistas en profundidad a responsables de logística, gestión de residuos o responsabilidad social de los supermercados presentes en Asturias. Las dos primeras se realizaron simultáneamente a dos personas pertenecientes a diferentes departamentos, con el objetivo de complementar la información aportada. El cuestionario semiestructurado utilizado se esbozó tras una revisión bibliográfica (véase epígrafe 3.1), y luego fue consensuado por el equipo investigador de la Universidad de Oviedo y por expertos de la empresa de gestión de residuos COGERSA.

Para la codificación se utilizaron los dos métodos de Strauss y Corbin (1998): la codificación abierta (identificar los conceptos y descubrir sus propiedades y dimensiones), logrado con el subrayado de los contenidos relevantes de las transcripciones; y la codificación axial (relacionar categorías siguiendo las líneas de sus propiedades y dimensiones), para lo que cada miembro del equipo de investigación elaboró su propio mapa de categorías; dichos mapas fueron discutidos hasta alcanzar el consenso en datos y aspectos más significativos.

El escaso número de entrevistas finalmente concertadas condicionó que esta primera fase adquiriera un carácter exploratorio. Entonces, los datos obtenidos fueron complementados y contrastados mediante un análisis de la documentación disponible.

3.1. *Justificación del guion*

Para garantizar la calidad del estudio cualitativo, fue necesaria la justificación del guion de entrevistas y análisis documental mediante una rigurosa revisión bibliográfica (tabla 2). Dicho guion se divide en tres bloques. El primer bloque, datos del supermercado, engloba las cuestiones de carácter genérico así como información sobre la situación actual del sector de los supermercados, dado que su presencia en el mercado español, favorecida por la modernización del sector, es cada vez más importante (Vázquez y Trespalacios, 2006) y por la crisis económica que les ha dado auge frente a los hipermercados. El segundo bloque es relativo a los residuos y excedentes alimentarios: saber la cantidad de comida que se tira a la basura y qué porcentaje de ésta es aún apta para el consumo humano en el momento en el que se desecha posee una gran relevancia ya que actualmente no existe ningún estudio al respecto sobre los supermercados (Ubierna, 2014); los únicos datos disponibles son los que las cadenas deciden hacer públicos, sin ser corroborados por ningún mecanismo oficial en la mayoría de los casos (Stuart, 2011). Finalmente, el tercer bloque aborda la normativa de aplicación.

Tabla 2. Contenido del guión de recogida de datos

	Contenido	Fuentes
A) Datos del supermercado	A.1. Generalidades	Vázquez y Trespalacios (2006) Miquel <i>et al.</i> (2008)
	A.2. Situación del sector	Giménez <i>et al.</i> (2002) Gutiérrez y Lorenzo (2004) Vázquez y Trespalacios (2006) Miquel <i>et al.</i> (2008) Colino Blanco (2016)
B) Residuos y excedentes alimentarios	B.1. Características	FENERCOM (2017) Ubierna (2014) Stuart (2011)
	B.2. Gestión de residuos	FENERCOM (2017) Ley 22/2011
	B.3. Excedente alimentario	Stuart (2011) Montagut y Gascón (2014) FSA (2017)
	B.4. Donaciones	Corbo y Fraticceeli (2015) Maestre y Puig (2014) COOMIDA (2018)
C) Normativa	C.1. Nuevas normas en Europa	Ministère de l'Environnement, de l'Energie et de la Mer (2016) Gómez Fuentes (2016)
	C.2. SANDACH	MAGRAMA (2017)
	C.3. Separación de biorresiduos	MAGRAMA (2013) Ley 22/2011
	C.4. Campañas de sensibilización para la reducción de residuos	Plan Nacional Integrado de Residuos (2008-2015) COGERSA (2017) La Vanguardia (2017) Muñoz (2017)

3.2. Primera fase de la investigación: entrevistas semiestructuradas en profundidad

La entrevista semiestructurada, una de las principales técnicas de investigación cualitativa, obtiene información mediante conversaciones profesionales que después son analizadas. Es una herramienta de descubrimiento a posteriori, cuyas conclusiones provienen del relato de un suceso por y desde el punto de vista de quien lo ha experimentado (Ruiz Olabuénaga, 2012). Se hacen preguntas abiertas dando oportunidad a recibir matices en la respuesta y entrelazando temas, lo que requiere de una gran atención para poder encauzar y desarrollar los asuntos abordados (Díaz-Bravo *et al.*, 2013). En el estudio que aquí se presenta, se han codificado entidades y personas entrevistadas por razones de confidencialidad (tabla 3).

Tabla 3. Codificación de las personas entrevistadas

Cadena de supermercados	Persona entrevistada	Sexo	Puesto
S1	E1	Mujer	Responsable Seguridad y Calidad Alimentaria
	E2	Hombre	Responsable de RSC
S2	E3	Mujer	Directora de Gestión
	E4	Mujer	Responsable del Departamento de Marketing
S3	E5	Mujer	Técnica de Medio Ambiente

3.3. Segunda fase de la investigación: análisis documental

Para complementar y contrastar los datos obtenidos en las entrevistas, ha sido necesaria una segunda fase basada en la obtención de datos públicos divulgados por las empresas objeto de estudio, recogidos en memorias de responsabilidad social y otra información publicada en sus sitios web. Una de las principales fuentes ha sido un informe de FACUA (2014) que, desde un planteamiento crítico sobre el modelo de sociedad de consumo, consiguió que respondieran a una encuesta nueve de las 28 cadenas de distribución implantadas en España, de las cuales cinco coinciden con las estudiadas aquí: DIA, Eroski (Familia), Lidl, Mercadona y Supercor.

4. Análisis de resultados

4.1. Resultados de las entrevistas en profundidad

TAMAÑO E IMPLANTACIÓN

Como se recoge en la tabla 4, la superficie media de las tres cadenas está dentro del rango del supermercado, 400-2.499 m² (Miquel *et al.*, 2008). Resulta evidente que a mayor número de metros cuadrados de superficie de venta y número de tiendas mayor tamaño de plantilla.

Tabla 4. Generalidades del supermercado

Cadena de supermercados	Nº de establecimientos		Tamaño de la plantilla en Asturias	Superficie de venta en Asturias (m ²)	
	España	Asturias		Total	Media
S1	173	134	5.242	149.560	865
S2	50	47	1.350	33.000	750
S3	70	6	212	7.500	1.250

Elaboración propia con base en las entrevistas y en la información pública de los supermercados

A pesar de que S1 y S2 no operan solo en Asturias, están coordinadas desde esta comunidad autónoma, donde se sitúan sus únicas plataformas logísticas: «(...) en la plataforma logística integral de Mercasturias» (S2, E3). Ambas tienen máxima presencia en el Principado: «(...) a nivel cadena somos en torno a 6.000, (...) ahí está Castilla-León, Galicia, plataforma logística» (S1, E1). Por el contrario, S3 tiene una presencia homogénea en toda España y su centro coordinador se localiza fuera de nuestra región: «(...) tenemos una gran plataforma (...) en Madrid» (S3, E5). Pero, como S3 forma parte de un grupo de distribución compuesto por empresas de distintos formatos, poseen una pequeña plataforma que facilita la coordinación entre las líneas de negocio en Asturias: «(...) tenemos una allí que da servicio a nuestro supermercado 3, empresa de distribución 1 y empresa de distribución 2» (S3, E5).

TIPOLOGÍA DE PRODUCTOS

Las tres cadenas comercializan todo tipo de alimentos, pero también poseen otras secciones: «(...) frescos, envasados, alta gama, lo que se te ocurra (...) y de droguería-perfumería» (S1, E1); «(...) básicamente tendríamos productos de seco y producto fresco, perecedero» (S3, E5). No obstante, S2 se distingue por estar «(...) especializados en productos frescos» (S2, E4).

SITUACIÓN DEL SECTOR

S2 es consciente de la importancia que están ganando los supermercados frente a los hipermercados: «(...) los hiper (...) llevan un lustro perdiendo cuota respecto al super. Los super crecieron un 4% en el año 2016» (S2, E3). Este avance de los supermercados se debe a los cambios de los hábitos de consumo: «(...) ya que no se hacen compras de mucho volumen, sino que se hace más compra de día a día (...) ganando terreno debido a la cercanía» (S2, E3). En este fenómeno influye también la evolución del propio sector: «los super nuevos son de más tamaño, unos 1.000 metros cuadrados (...) parking (...) nos estamos especializando en producto fresco» (S2, E3). Es una opinión que comparte S3: «(...) bastante variabilidad de producto, pero en un formato mucho más pequeño y mucho más a la mano (...) ni desplazamientos de largo recorrido» (S3, E5); y ello a pesar de que quieren distinguirse del resto de sus competidores ofreciendo un supermercado próximo en el que realizar grandes compras: «(...) una compra del mes sin necesidad de desplazamientos con un vehículo propio» (S3, E5). Por ello, dicen no considerar sus principales competidores a los hipermercados. S2 apunta como mayor rival a las grandes cadenas que operan en todo el país: «(...) son los super nacionales» (S2, E3), junto con las tiendas especializadas de cercanía: «(...) fruterías, carnicerías y pescaderías» (S2, E3). Creen que la forma más efectiva de atraer al público es mejorar la experiencia de

compra: «(...) comodidad de compra, surtido, iluminación, servicios de valor añadido (...) más la experiencia a la hora de comprar que el precio» (S2, E3).

RESIDUOS GENERADOS Y SU GESTIÓN

En los supermercados, todas las actividades pueden dar lugar a residuos, por lo que su tipología es muy variada: «de todo lo que vendemos hay, puede haber residuo» (S1, E1). S1 genera aproximadamente 9.000 t anuales, pesando más los de carnicería y pescadería, que gestionan como SANDACH (subproductos animales no destinados a consumo humano), y los de frutería, que gestionan como residuos sólidos urbanos. Por otro lado, «Papel y cartón 1.000 t, plásticos 100 t, residuos SANDACH de carne o pescado 701.500 kg, y resto de materia orgánica, charcutería, frutería, panadería, no lo tenemos contabilizado» (S2, E3). S3 clasifica sus residuos por grado de peligrosidad: «Los no peligrosos (...) cartón, plástico, residuo sólido urbano... y el SANDACH (...) residuos peligrosos (...) tubos fluorescentes y los RAEE» (S3, E5). S2 no cuantifica los residuos orgánicos y S3 destaca la dificultad para hacerlo: «Es más complicado (...) a través del servicio municipal» (S3, E5).

En lo que se refiere a la gestión, S1 y S2 hacen una primera distinción clara entre residuos SANDACH y el resto: «Por una parte, SANDACH, por otra parte, papel y cartón, y por otra, plástico» (S2, E3). S3 también gestiona sus residuos SANDACH de forma separada y por una empresa subcontratada, aunque destacan los sistemas propios que emplean para algunos de ellos: «(...) en el caso del cartón tenemos prensas, en el caso del plástico también» (S3, E5).

EXCEDENTE ALIMENTARIO

El procedimiento de retirada de productos a la venta viene dado por políticas internas de cada cadena: «Hay una normativa interna de calidad y seguridad alimentaria, que marca el momento en el que hay que retirarlos (...)» (S1, E2): «lo que está próximo a caducar, fechas por debajo (...)» (S2, E3). La causa principal de la retirada se corresponde con las fechas establecidas por ley: «Previa a fecha de caducidad o consumo preferente (...) suele ser el motivo más frecuente (...)» (S1, E1). Pero S2 muestra rechazo hacia las políticas basadas en fecha de consumo preferente: «no pierden sus condiciones de conservación ideales, están todos para consumir (...)» (S2, E3). En cambio, S3 declara su propia exigencia con la frescura del producto como motivo principal de la retirada: «(...) garantizarte que das una calidad mayor» (S3, E5), aunque dichas políticas comienzan a cambiar: «(...) estamos viendo la realidad, que no por eso le das más calidad (...)» (S3, E5). El mayor porcentaje de retiradas de la venta en S2 se debe a los productos de corta caducidad y a los alimentos que se encuentran en los

expositores abiertos de frío positivo: «*Productos frescos y mural*» (S2, E1). En cambio, las personas entrevistadas en S1 no han podido destacar uno en particular: «*es muy heterogéneo eso. Es muy difícil focalizar en uno en concreto*» (S1, E1).

El reaprovechamiento del excedente alimentario de S2 se limita a una de las localidades en las que operan, donde llevan cuatro o cinco años colaborando: «*Lo que sobra en las panaderías lo recoge una ONG (...)*» (S2, E4), y con serias limitaciones más allá de la sección de panadería por las normas sanitarias para otros productos. Lo mismo sucede en S1, donde la donación se entremezcla con la retirada de sobrantes: «*(...) todo residuo que sea seguro (...) panadería y bollería es un porcentaje elevadísimo (...) lo mismo en fruta*» (S1, E1).

S3, al pertenecer a un grupo que opera en todo el país, posee medios mayores para el aprovechamiento de estos excedentes, persiguiendo su reducción: «*Estamos tratando el problema desde el origen. (...) gestionando el tema de pedidos de mercancía (...) ajustándonos precisamente para evitarnos el excedente alimentario*» (S3, E5).

S2 considera necesario sensibilizar a la población con campañas sobre despilfarro: «*(...) falta una labor de aprovechamiento en los hogares, en los restaurantes lo llevan ya muchísimo más controlado*» (S2, E4); se evidencian mejoras, pero son insuficientes: «*antiguamente no era así, iba todo para la basura (...) se puede colaborar haciendo charlas, o a través de las pantallas de televisión*» (S2, E4). S1 ya las realiza, pero no independientemente: «*(...) lanzamiento en España de la Alianza Contra el Hambre y la Malnutrición (...) una labor colegiada entre todos los agentes del sistema alimentario*» (S1, E2).

DONACIONES

Las tres cadenas colaboran con múltiples organizaciones benéficas. S1 lo hace con más de medio centenar: «*En este momento hay 54 entidades no lucrativas*» (S1, E1), con las que mantienen acuerdos para la entrega de excedentes: «*Aquellos productos que son susceptibles de donación, lo que se hace es buscar una entidad no lucrativa (...) próxima, (...) se firma un convenio para que bien a la hora del cierre del supermercado, o el día siguiente a la apertura, recojan esos excedentes*» (S1, E1). Lo mismo sucede con S2, que apoya de forma diferente a cada entidad: «*(...) donar vales de alimento (...) varias parroquias de barrios (...) muchas ONG pequeñas (...) se les cede el espacio comercial para que hagan sus acciones de recogida*» (S2, E4). S3 colabora de dos maneras principales; la primera de ellas se realiza entre los propios supermercados de la cadena y entre el resto de establecimientos del grupo: «*unificamos todos los excedentes en un punto (...)* y ahí directamente la ONG recoge todo lo que se obtiene de los distintos centros» (S3, E5); el otro sistema consiste en la recogida puerta a puerta: «*la ONG más cercana al centro, o bien parroquias, o bien Cáritas, o bien el centro más cercano que tenemos*» (S3, E5). En

Asturias, S3 dona mayoritariamente al Banco de Alimentos de Asturias. Todos destacan las estrictas políticas sanitarias y de calidad para realizar una donación: «*en el momento que yo no tenga una garantía de (...) una mercancía en perfecto estado o cumpliendo con la cadena de frío y demás, no se entrega nada*» (S3, E5).

Dichas donaciones se han realizado durante mucho tiempo: «*Desde siempre. La campaña de Navidad, la Gran Recogida...*» (S2, E4), aunque más recientemente se ha comenzado a firmar convenios: «*Más serio, riguroso, llevaremos tres, cuatro años*» (S3, E5). S1 colabora en programas de investigación con una universidad para mejorar sus donaciones: «*(...) el plazo de consumo que tendrían las entidades beneficiarias, así como la forma más adecuada de conservar esos productos (...) combina la acción social con la investigación*» (S1, E2). La periodicidad de las donaciones no es fija sino dependiente de la demanda del banco: «*en función de necesidades del banco de alimentos*» (S2, E4), y del excedente generado por problemas de logística: «*(...) nos han aparecido cuatro cajas (...) se les avisa (...)*» (S3, E5).

S2 no registra las características de los alimentos donados, excepto la orientación del Banco de Alimentos de Asturias: «*(...) lo que más demanda son aceite de girasol, bueno de oliva ya es un lujo (...)*» (S2, E4). Asimismo, destacan la petición de productos cocinados por las dificultades económicas de las personas beneficiarias: «*(...) y legumbres ya cocinadas (...)* La gente no tiene como hacer la comida» (S2, E4). Según S3, los tipos de productos donados varían dependiendo de los excedentes: «*Con una frecuencia determinada (...) no tenemos nada estipulado de manera que todos los años se tenga que hacer este tipo de donación*» (S3, E5); pero generalmente son productos secos ya que es donde más alimentos no aptos para la venta pero sí para el consumo pueden generar: «*Una caja de cereales que viene en el camión y se ha partido (...) Conservas que en un momento dado se hayan podido abollar (...)*» (S3, E5). En estos casos los productos pasan a ser donaciones, aunque indican que, en caso de tener derecho a devolución, es el proveedor quien se encarga de la gestión: «*(...) muchísima mercancía que sale y se devuelve (...) las propios autoventas retiran la propia merma sin pasar por nuestras manos*» (S3, E5). Aun así, se intenta proporcionar algún tipo de producto concreto cuando se reciben peticiones específicas de organizaciones benéficas: «*Nos comentan que tienen pocos productos de higiene personal (...) una operación kilo, se dona mucha alimentación, pero realmente no se dona productos de higiene personal (...)*» (S3, E5).

Las tres cadenas realizan cada año operaciones kilo, esto es, campañas concentradas en el tiempo y en el espacio para pedir a la población que done productos, generalmente comprados en los mismos establecimientos colaboradores. En S1, una operación kilo anual en noviembre coincide con la «Gran Recogida» realizada por los bancos de alimentos en toda España: «*(...) 2015, se recogieron 45.414 kg de alimentos*

(...) se incrementó en un 40% aproximadamente la cifra del año anterior» (S1, E2); las campañas de concienciación pueden inducir ese aumento: «(...) a través de redes, como en los canales que tenemos de comunicación con los diferentes públicos, en el punto de venta, con trabajadores a nivel interno, o con comunicados con las entidades receptoras (...)» (S1, E2). S2 realiza dos operaciones kilo durante mayo y diciembre, aunque no pudieron facilitar datos concretos de cantidades.

S3 utiliza sus propias instalaciones para la conservación correcta de los productos a donar: «(...) se utilizan nuestras cámaras (...) producto bien separado, bien identificado» (S3, E5). S1 no cree necesario invertir en instalaciones para la conservación de excedentes debido a la inmediatez de las recogidas: «(...) según se retiran vienen las entidades a por ello» (S1, E2).

S2 parece dispuesta a incrementar sus donaciones al ser consciente del volumen de alimentos aprovechables retirados: «(...) las propias compañeras te dicen 'madre qué pena tirar esto, ¿no hay otra manera de hacerlo?'" (S2, E4), especialmente en la panadería, donde se retiran diariamente productos con margen para el consumo: «(...) el pan tiene 24 horas, pero todo lo que es la bollería (...) 48 horas» (S2, E3). Perciben positivamente la utilidad de donar, señalando su doble finalidad y la aplicación de tecnologías: «(...) acción social y (...) sostenibilidad (...) con programas informáticos y con un mejor control logístico» (S1, E2).

S2 denuncia la falta de coordinación entre el Banco de Alimentos de Asturias y sus entidades receptoras, resultando, a su juicio, la existencia de personas beneficiarias de alimentos sin perfil de «necesitadas»: «El banco de alimentos está haciendo un buen trabajo, y el resto de ONG también, pero no hay una sincronización entre todas ellas» (S2, E4). Por ello, consideran que la administración pública local debería asumir dicha función.

NUEVAS NORMAS EN EUROPA

En lo que respecta al eventual establecimiento de legislación que obligue a los supermercados a donar alimentos, hay divergencia de opiniones. S1 cree que no es necesaria: «(...) ya está muy sensibilizado el sector (...) se busca continuamente la donación» (S1, E2). En cambio, S2 considera que sería positiva pese a las dificultades de aplicación: «(...) la medida es estupenda, siempre y cuando esté regulada» (S2, E3), parecer que comparte con S3: «(...) es una medida muy acertada (...) es una necesidad» (S3, E5). Son dificultades relacionadas con la calidad de los productos y la logística, tanto de los propios supermercados como de las ONG: «(...) almacenar en nuestros supermercados no se puede, por sanidad y espacio» (S2, E4); «Un supermercado no puede asumir la logística de repartir esa comida a final del día (...) una ONG tampoco

(...)» (S2, E3); «(...) son voluntarios pues no son tantas recogidas como nos gustaría» (S3, E5). Aluden a su propia experiencia: «Hubo un intento (...)» (S2, E3).

SANDACH

Las tres cadenas gestionan los subproductos de origen animal no destinados al consumo humano de forma diferenciada cumpliendo la normativa vigente: «(...) tenemos que gestionar conforme a ley de una forma diferenciada (...) genera la documentación pertinente para cumplimiento normativo» (S1, E1); «(...) lo gestionamos a través de un gestor» (S3, E5).

SEPARACIÓN DE BIORRESIDUOS

S1 se limita principalmente al plástico y papel: «Lo no orgánico (...) se gestiona para reciclaje» (S1, E1) sin aprovechar los residuos orgánicos aunque creen que podría hacerse: «(...) estamos tirando la pequeña fracción orgánica que no donamos, o que no estamos dando como SANDACH (...) habrá que hacer políticas conjuntas con los ayuntamientos, etc.» (S1, E1). S2 detecta la misma situación. Por su lado, S3 está avanzando notablemente en este ámbito en algunos de sus establecimientos, donde han comenzado un proyecto con enfoque «residuo cero»: «Se hace una separación de lo orgánico puramente y un poco plástico y envase (...) haciendo mucho hincapié, precisamente con el tema de la Ley de Residuos (...) la reducción máxima de residuos, en el caso de lo orgánico» (S3, E5).

CAMPAÑAS DE CONCIENCIACIÓN PARA LA REDUCCIÓN DE RESIDUOS

S2 y S3 ponderan los efectos de la política de reducción de bolsas: «(...) el cobro de las bolsas de plástico (...) redujo un 40% su consumo» (S2, E3). En cambio, S1 no aplica medidas en este campo actualmente, aunque deberá asumirlas en un plazo breve por obligación legal.

En cuanto a la campaña «Papel o», ninguna de las cadenas está participando en la eliminación del tiquet de compra como hacen algunas empresas europeas (Álvarez, 2017). S2 considera que su aplicación total nunca será posible por barreras legales y por la clientela de mayor edad: «En España es obligatorio que el establecimiento ofrezca un tiquet al cliente al realizar una compra (...)» (S2, E3). Realizaron un intento, con poco éxito, de sustituir la factura en papel por una electrónica: «(...) lo estuvimos sopesando (...) La mayoría de ellos te dicen que no» (S2, E3). En cambio, han eliminado el tiquet de descuentos que daban a sus clientes: «(...) un sistema de fidelidad (...) ahora, eso ya lo llevas en la app en el móvil» (S2, E4). Lo mismo sucede en S3.

4.2. Resultados del análisis documental

TAMAÑO E IMPLANTACIÓN

Las cifras del último volumen de ventas publicado muestran una relación poco clara entre número de tiendas y facturación (tabla 5). Mercadona, pese a ser la segunda cadena con mayor presencia (1.614 tiendas), consiguió alcanzar un volumen de ventas en 2016 de 23.623 millones de euros (3,5 veces más que DIA, que posee el triple de establecimientos), lo que la situó en el primer puesto de cadenas más rentables por metro cuadrado (Valero, 2016). Asimismo, el volumen de ventas entre Supercor y Alimerka no es tan distante, aunque el segundo supera al primero en más de 100 supermercados en el territorio nacional, lo que podría explicarse por el mayor precio promedio de los productos del primero. A partir de los datos nacionales, se ha estimado la facturación de cada empresa en Asturias mediante los datos regionales y suponiendo un reparto lineal de los ingresos por tienda.

Tabla 5. Volumen de ventas

Supermercado	Volumen de ventas (millones de euros) [Año]	Estimación de volumen de ventas en Asturias (millones de euros)
Alimerka ¹	580,387 [2015]	449,55
DIA	5.966,66 [2016]	200,72
Familia ²	970 [2015]	-
Lidl	3.048 [2015]	56,97
Masymas	167 [2016]	156,98
Mercadona	21.623 [2016]	308,13
Supercor	601,94 [2015]	60,19

Elaboración propia con base en los sitios web y las memorias de responsabilidad social

¹ Datos de volumen de ventas del año 2015 publicado por El Economista (2016).

² Datos de volumen de ventas del año 2015 del grupo Vegalsa-Eroski, compuesto por las siguientes cadenas: Eroski Center, Eroski City, Familia, Cash Record y Aliprox.

TIPOLOGÍA DE PRODUCTOS

Todos ellos tienen una zona mayoritaria de alimentación, aunque también ofrecen droguería y perfumería. Masymas, Supercor y Familia se declaran especializados en productos frescos.

RESIDUOS GENERADOS Y SU GESTIÓN

Estas empresas no divulgan información sobre la cantidad anual de residuos producidos, y muy poca sobre cómo los gestionan. Dicha gestión viene determinada por la tipología de productos y las normas sanitarias a aplicar y suele externalizarse a una empresa especializada (tabla 6). Sin embargo, algunas de las tiendas de DIA y Supercor los gestionan internamente.

Tabla 6. Gestión de residuos

Supermercado	Sistema de gestión de residuos
DIA	Dependiendo del producto; los almacenes cuentan con sus propias compactadoras (en el caso de no tenerlas, el producto es gestionado por empresas especializadas autorizadas)
Familia	Los productos orgánicos son derivados a un centro especializado; los no orgánicos (papel, plástico, vidrio...) recogidos de forma centralizada (circuito de logística inversa)
Lidl	Se adapta a la situación particular de cada tienda; en caso de irregularidades, se gestionan mediante logística inversa, transportándolos a los almacenes centrales
Mercadona	Las tiendas cuentan con una estancia específica donde se ubican los contenedores de la basura y otros residuos; SANDACH ubicados en contenedor refrigerado específico
Supercor	Gestión de acuerdo a la normativa sanitaria o medioambiental; si el centro posee gestión privada de residuos, se atiende a las prioridades de valorización

Elaboración propia con base en FACUA (2014)

EXCEDENTE ALIMENTARIO

La alternativa de aprovechamiento de excedentes más frecuente es la economía circular, como recogía Mercadona (2017a) en su memoria; Lidl y Supercor siguen la misma estrategia. Como puede observarse en la tabla 7, todas las cadenas siguen políticas internas, basándose la mayoría en la prevención de la generación de excedentes complementada con la donación.

La gestión de los productos perecederos al final del día depende del tipo de alimento, pues algunos deben ser tratados según la legislación vigente (tabla 8). A excepción de DIA, que se centra en ajustar stocks, y Familia, que se rige por políticas internas para garantizar máxima frescura y calidad, las otras tres cadenas incluyen la donación como una de las opciones principales de gestión de los productos perecederos. La rebaja de los productos con fecha de vencimiento cercana se lleva a cabo en las cinco cadenas, aunque no en todos los artículos ni establecimientos. La gestión de productos que han superado la fecha de consumo preferente o de caducidad es la misma en los supermercados Familia, Lidl y Supercor. Por motivos de seguridad alimentaria, Lidl retira los alimentos antes de que llegue dicha fecha.

Tabla 7. Medidas contra el despilfarro

Cadena	Cómo se enfrenta al despilfarro de alimentos	Política interna de optimización de excedentes
DIA	Desde 2009 redistribución y prevención y participación proyectos	SI
Familia	Programa «Desperdicio Cero» de donación	N/D
Lidl	Sistemas de gestión optimizar volúmenes mercancía, fomentar venta productos vencimiento cercano	SI
Mercadona	Implantación de estrategias de prevención, gestión de stocks y manipulación de alimentos. «Más alimento, menos desperdicio», «La alimentación no tiene desperdicio, aprovéchala»	Fabricación sobre pedido, pedido de tienda con base en históricos de venta, servicio diario a tienda, stock cero almacenes, donación, etc.
Supercor	Analizan procesos identificar el origen, desarrollo de indicadores para cuantificar el desperdicio, donación	Enfocada a la disminución

Elaboración propia con base en (FACUA, 2014) y la información disponible en sitios web y memorias de responsabilidad social

Tabla 8. Gestión de productos

Cadena	Gestión de perecederos al final de jornada	Rebaja de productos cercanos a caducidad	Gestión superada o próxima fecha de caducidad	Gestión superada o próxima fecha de consumo preferente
DIA	Según tipología y legislación aplicable; ajusta stocks para evitar sobrantes	Si, algunos	Gestores autorizados según tipología y legislación aplicable	Retirados en función de criterios de calidad
Familia	Política compromiso de calidad y frescura	En algunas tiendas	Política compromiso de calidad y frescura: revisión diaria frescos y fechas; retiran de venta y donan productos aptos para consumo fuera de estándares internos	
Lidl	Fruta y verdura: donación; bollería y panadería, vida corta, proyecto SANDACH	Descuento 30%, agrupación en zona concreta	Retirada antes de estar caducados, seguridad alimentaria	
Mercadona	Productos aptos para consumo pero no venta: comedores sociales; no aptos consumo: gestores autorizados	Productos frescos	Gestores autorizados	Pocos superan fecha consumo, a gestor autorizado, previo a fecha, entrega comedores sociales
Supercor	Según producto y estado: alimentación humana, animal, pienso, biometanización	Descuento 50% prods. cercanos a vencimiento	Según normativa sanitaria o medioambiental; pocos alimentos superan fecha: políticas gestión stock y descuento	

Elaboración propia con base en FACUA (2014)

DONACIONES

Las cinco cadenas declaran incluir en sus políticas internas la donación de excedentes o artículos con defectos en el envase o estéticos que los invalidan para la venta. Mercadona dona a través del proveedor por considerar ineficiente recibir productos no comercializables (FACUA, 2014). La tabla 9 muestra que todas las empresas consideradas donan productos, y lo hacen con una frecuencia determinada por su generación de excedentes. Alimerka representa una excepción a esa regla porque desde 2009 entrega diariamente los excedentes de panadería y repostería, así como vegetales embolsados, elaborados cárnicos y otros productos (en 2015 donaron excedentes de 78 tiendas a 48 entidades no lucrativas). Lidl también suele entregar alimentos dos o tres veces por semana, llegando a ser diariamente en algunos casos.

Tabla 9. Donación de alimentos y sus características

Cadena	Acuerdo de recogida de alimentos	Frecuencia de recogida	Comienzo de las donaciones	Facilidades logísticas ofrecidas	Sistema específico de frío
Alimerka	Banco de alimentos; otras entidades	Diaria en algunos casos	-	-	-
DIA	FESBAL: 16 bancos de alimentos	Cuando hay excedentes y desde las plataformas	2009	Red de transporte	Mismo que productos de venta
Familia	Más de 40 organizaciones sociales locales	-	18 años bancos de alimentos, ONG locales	-	Sí
Lidl	Bancos alimentos; más de 40 organizaciones benéficas	Semanalmente (2-3 veces), algunos casos diariamente	Desde hace más de 15 años	Según volumen y punto de recogida; preparados y agrupados	Mismo tratamiento fecha de caducidad
Masymas	Sí	-	-	-	-
Mercadona	120 comedores sociales; 60 bancos de alimentos y otras entidades	Sin frecuencia establecida; comedores sociales diariamente	Mediante convenios desde 2012	Entrega a los comedores sociales	-
Supercor	FESBAL; ONG benéficas pequeñas y bancos de alimentos	En función del volumen generado y la entidad benéfica	Tradicionalmente convenios: bancos de alimentos, 2011; FESBAL, 2013	Cuando es posible	Mismo que productos de venta

Elaboración propia con base en FACUA (2014) y la información disponible en sitios web y memorias de responsabilidad social

En cuanto a servicios para realizar dichas entregas, Mercadona y DIA facilitan a las entidades beneficiarias su propia red de transporte. Supercor y Lidl pueden colaborar con el transporte o no dependiendo de la disponibilidad del momento (esta última empresa apunta que los alimentos a donar siempre son preparados y agrupados para agilizar la recogida por parte de las entidades). Todas las cadenas gestionan los productos donados que necesiten sistema de refrigeración de la misma forma que los productos destinados a la venta.

La tabla 10 muestra los últimos datos publicados sobre donaciones, constatándose gran diferencia de capacidad entre las grandes empresas nacionales y multinacionales, por un lado, y las más pequeñas con menor alcance, por otro.

Tabla 10. Donaciones realizadas

Cadena	Donación	Operaciones kilo y «Gran Recogida»
Alimerka	Vales solidarios	45 toneladas (34.770 kg en Asturias)
DIA ³	4.500 toneladas bancos de alimentos 300 millones €	-
Familia ⁴	1.412 toneladas	36.000 kg (del dato anterior)
Lidl	Para FESBAL. Mercancía valorada en 118.000 €	1.300 toneladas (2016)
Masymas	-	-
Mercadona	6.500 toneladas	6.900 toneladas (2016)
Supercor ⁵	2.700 toneladas	-

Elaboración propia con base en información disponible en sitios web y memorias de responsabilidad social

³ Los datos referidos a DIA en esta tabla se corresponden a nivel mundial, en los cinco países donde opera.

⁴ Donación realizada en 2015 por el grupo Vegalsa-Eroski.

⁵ Donación realizada en 2015 por el grupo El Corte Inglés: Hipercor, Supercor y Supercor Exprés.

NORMATIVA Y CAMPAÑAS DE CONCIENCIACIÓN PARA LA REDUCCIÓN DE RESIDUOS
De las siete cadenas, cuatro (DIA, Supercor, Mercadona, y Familia) colaboran con el Pacto Mundial que persigue la sostenibilidad empresarial mediante 10 principios de conducta en materia de derechos humanos y empresa, normas laborales, medio ambiente y lucha contra la corrupción, en la estrategia y las operaciones diarias de todo tipo de entidades y favorecer, de este modo, la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (Pacto Mundial, 2017).

Pasando a la normativa aplicable, a excepción de Alimerka, todas las empresas colaboran con políticas de reducción de bolsas, tanto cobrándolas como fomentando el uso de las reutilizables. Mercadona destaca una drástica disminución desde

que introdujeron ambas medidas: 11.900 toneladas de plástico desde 2011 hasta 2014, con consumo constante durante ese periodo de 0,17 bolsas por ticket de compra (Mercadona, 2015). El grupo El Corte Inglés, al que pertenece Supercor, ha reforzado el plan de sustitución de bolsas de un solo uso, ofreciendo reutilizables o de materiales distintos al plástico, como el papel (El Corte Inglés, 2016). Lidl apunta que España es el tercer país europeo en la utilización de bolsas de plástico no biodegradables; aunque desde 2009 se ha reducido su consumo en un 56%, queda mucho por hacer hasta alcanzar el objetivo del 80% marcado por la Unión Europea (Lidl, 2017).

Respecto a la separación de bioresiduos y políticas de reciclaje, tres cadenas muestran en sus memorias de responsabilidad cifras sobre cantidades de productos reciclados según tipología. La tabla 11 recoge las toneladas de residuos reciclados por Mercadona en los dos últimos años donde ha habido una mejora sustancial. El grupo al que pertenece Familia realizó en 2015 el reciclaje de más de 6 millones de kilos de residuos, correspondiéndose con un incremento del 6,4% respecto al ejercicio anterior (tabla 12). DIA tan solo lleva a cabo el reciclaje del papel y cartón procedente de los folletos de publicidad, donde se valoriza casi un 60% de estos residuos (tabla 13). Aunque Lidl anuncia políticas de reciclaje, no publican cifras; sin embargo, poseen la certificación «Residuo Cero» de AENOR por la gestión postventa de sus productos de bazar, y desde 2016 disponen de sistemas de factura online con el fin de eliminar el tíquet de la compra (Lidl, 2017). El Corte Inglés apunta que en 2015 reutilizaron o reciclaron 48 millones de kilos procedentes de todos los residuos de su actividad comercial como grupo en los servicios prestados (El Corte Inglés, 2016).

Tabla 11. Toneladas de residuos reciclados por Mercadona

	Madera	Papel y cartón	Plástico	Pilas	Poliexpan	Tonners
2015	1.679	170.000	11.590	150	1.734	2
2016	1.691	181.000	12.110	164	1.296	1

Elaboración propia con base en Mercadona (2017b)

Tabla 12. Residuos en kg reciclados por el grupo Vegalsa-Eroski

	Papel y cartón	Plástico	Aceite Usado	Pilas
2014	5.099.277	630.452	61.128	17.850
2015	5.418.964	676.121	69.163	19.060

Elaboración propia con base en Vegalsa-Eroski (2016)

Tabla 13. Consumo de materiales DIA y materiales reciclado año 2016

	Papel y cartón (kg)				Plástico, film retractil (kg)	Otros, revistas (kg)
	Folletos publicidad	Consumo oficinas	Tickets caja	Cajas almacén		
Total	7.100.000	97.300	1.164.600	144.436	3.781.100	363.609
Reciclados	4.223.000	0	0	0	0	0

Elaboración propia con base en DIA (2017)

5. Discusión

Los supermercados son conscientes de estar convirtiéndose en el modelo de distribución alimentaria con mayor auge. El hecho de estar ganando la batalla a los hipermercados no impide la presencia de otros adversarios, como las tiendas especializadas y, principalmente, el resto de cadenas de supermercados entre las que destacan las grandes empresas nacionales e internacionales. Las correspondientes acciones buscando diferenciarse, especialmente mediante incremento de la superficie de venta y del volumen y gama de productos, propician un considerable aumento de residuos y excedentes. A esto se suman sus estrictas políticas comerciales, mediante las que se obligan a retirar productos con mucha antelación respecto a fechas de caducidad o de consumo preferente. Entonces, muchos artículos perfectamente aptos para el consumo humano acaban siendo tratados como residuos.

Los residuos generados provienen de todas las actividades del supermercado y, en general, son gestionados según su tipología por una empresa externa siguiendo la normativa vigente. En particular, hacen especial énfasis en el tratamiento diferenciado de los subproductos de origen animal por cuestiones ambientales, de salud y legales, así como en el reciclaje, que tiende a limitarse a papel, cartón y plástico. Solo las cadenas con mayor presencia nacional son capaces de dar un paso más allá y abordar sistemas propios de gestión, así como políticas de reaprovechamiento y valorización de los residuos orgánicos. La generalización de dichas prácticas permitiría dar salida a un producto destinado al vertedero y facilitar la contabilización de los residuos orgánicos que se generan, que a día de hoy se lleva a cabo en muy pocos casos por la dificultad que supone. Asimismo, la implantación de estos sistemas facilitaría el cumplimiento de la Ley de Residuos para 2020, ya que, limitando el reciclaje a los materiales mencionados, difícilmente se podrá alcanzar el mínimo marcado del 50%. No solo hay que prestar atención en cómo gestionar los residuos de la manera

más eficiente posible, sino también tratar de reducir al mínimo la cantidad que se produce. En esta laboriosa tarea, las campañas de concienciación cobran especial importancia. La política de reducción de bolsas, adoptada en Asturias en 2017 por todas las cadenas excepto una, ha disminuido notablemente el consumo de las de un solo uso. Otras pautas, como «Papel o», comienzan a popularizarse en Europa aunque solo la cadena internacional Lidl la aplica en nuestro país.

Si bien reducir residuos es crucial en un momento donde su generación aumenta al mismo tiempo que la población, reducir excedentes alimentarios lo es aun más. Proyectos de concienciación ante el despilfarro, como «Desperdicio cero» o «Más alimento, menos desperdicio», se están popularizando, y algunas cadenas participan en ellos. Todas están implantando medidas logísticas más o menos estrictas para reducir excedentes desde el origen mediante una gestión de stock más ajustada, acortando las caducidades comerciales que imponen a sus productos, lo que se ve complementado en muchas ocasiones con la donación de las mermas; se trata de una donación pobre en la mayoría de los casos con relación a la potencialidad del sector. Aunque se han comenzado a rebajar artículos próximos a caducidad para fomentar su venta, esta medida no se aplica homogéneamente en todos los productos ni en todas las tiendas de cada cadena. Ello viene condicionado por la falta de calidad y frescura que supermercado y cliente asocian erróneamente a la cercanía de dichas fechas. Las exigencias de los consumidores con relación al aspecto de los alimentos se transmiten a los sistemas de distribución y obligan a retirar los productos que no estén a la altura de lo establecido. Además, es normal que se desechen paquetes completos por defectos en el envase o el embalaje. La consecuencia es la generación de una enorme cantidad de productos que podrían ser donados a los bancos de alimentos u otras entidades.

Si bien todas las cadenas ya llevan a cabo políticas de donaciones, estas suelen hacerse con carácter esporádico y sin una frecuencia determinada. Como destinan las instalaciones de venta a la ubicación de todo tipo de productos, se genera un problema logístico que impide, en muchos casos, acumular alimentos durante varios días hasta que una entidad beneficiaria pueda recogerlos, lo que se empeora porque la mayoría de los productos tienen un margen estrecho entre su retirada de venta y las fechas de caducidad. Ahí surge otro gran dilema: es complejo valorar el estado real del producto; ante la duda y el riesgo de que puedan llegar en mal estado al beneficiario final, el supermercado prefiere tirar los alimentos, reduciendo la donación a los productos con máxima garantía. Las cantidades recuperadas disminuyen aun más por la discordancia entre normativas europeas y nacionales; la donación de productos más allá de la fecha de consumo preferente está permitida en la legislación de la Unión Europea mientras que en España existen barreras

que transmiten la preocupación de que los alimentos donados después de su fecha «de duración mínima» puedan tener calidad inferior (Comité Económico y Social Europeo, 2014). Por ello, son necesarias leyes comunes que regulen las políticas de donación y que, a la vez, prohíban a las cadenas tirar alimentos en buen estado, como las ya introducidas en Francia e Italia. Pese a que algunos miembros del sector consideren innecesarias estas medidas en nuestro país porque ya estaría suficientemente implicado en políticas de donación, se constata que aún queda mucho por hacer. Aunque ello supondría considerables problemas logísticos al inicio, a la larga los supermercados reducirían drásticamente su generación beneficiando a personas sin suficientes recursos. Además, se están desarrollando herramientas tecnológicas en el ámbito de la recuperación de alimentos, como es el caso de COOMIDA, iniciativa asturiana pionera en España con un enorme potencial para automatizar y simplificar el proceso de asignación de excedentes.

Por su lado, la administración pública debería asumir la coordinación que ahora deja a entidades receptoras saturadas en muchos casos. Los ayuntamientos podrían verificar la situación de cada persona beneficiaria final y asignarla a la entidad beneficiaria más cercana o adecuada. Así se aliviaría la sobrecarga de trabajo y se optimizaría el sistema en su conjunto.

6. Conclusiones, limitaciones y desarrollos futuros

La reducción de las pérdidas y desperdicios de alimentos desempeña un papel fundamental en la consecución de los Objetivos del Desarrollo Sostenible para 2030, especialmente «Hambre Cero», el segundo de ellos. En las condiciones correctas, los excedentes alimentarios poseen una potencialidad enorme de ser aprovechados por sectores sociales desfavorecidos, y esto pone de relevancia a organizaciones sin ánimo de lucro como los bancos de alimentos.

El presente trabajo tenía como objetivo principal evaluar las donaciones potenciales de las cadenas de supermercados asturianas, desglosado en dos objetivos específicos cuyo cumplimiento se revisa a continuación. Antes de ello, debe indicarse que el plan inicial de entrevistar en profundidad a todas las cadenas de supermercados implantadas en la región se vio reducido a tres de ellas. Estrictas políticas de confidencialidad junto con probable desinterés han imposibilitado llegar a la totalidad de la población objeto de estudio. La información fue completada mediante análisis documental de datos públicos de las empresas.

El primer objetivo específico era estudiar los residuos que se producen en los supermercados y su gestión, que se ha cumplido parcialmente como se acaba de in-

dicar. Se obtuvo una visión general sobre cómo funciona esta gestión en cada cadena, que en la mayoría de los casos es delegada en un tercero de acuerdo a las normas legales según la tipología de productos. Datos concretos de residuos producidos han tenido que limitarse a las cadenas de supermercados que decidieron colaborar en el proyecto ya que las empresas no publican esta información.

El segundo objetivo, formulado como evaluar la potencialidad de recuperación de una parte de dichos residuos para canalizarlos hacia entidades no lucrativas que abastezcan a colectivos desfavorecidos, se ha podido cumplir con éxito tras analizar conjuntamente las entrevistas, el informe FACUA (2014) y las memorias de responsabilidad social y páginas web de las propias cadenas. Los supermercados parecen concienciados sobre la problemática del desperdicio alimentario y, aunque implantan políticas internas para la reducción de excedentes y colaboran con diferentes asociaciones para la donación, por lo general acostumbran a hacerlo de forma esporádica y con productos no perecederos, por lo que el margen para incrementar las cantidades donadas es muy grande teniendo en cuenta la elevada cifra de tiendas que hay en todo el territorio asturiano. Aunque el excedente al final del día fuese mínimo, se trata de casi 400 establecimientos; muchos pocos se acaban convirtiendo en mucho. Por los motivos mencionados, no ha sido posible estimar numéricamente la cantidad de alimentos tratados como residuos que poseen condiciones sanitarias para ser donados. La falta de transparencia sobre cómo las cadenas de distribución gestionan los productos que no se venden y la ausencia de leyes que regulen las políticas de donación hacen que el sector pueda aún mejorar mucho, como denunciaba FACUA en 2014. Parece que una parte importante del problema radica en los amplios márgenes de seguridad que la mayor parte de estas cadenas aplican antes de las fechas de caducidad o de consumo preferente.

En cuanto a las principales limitaciones de la actual investigación, atendiendo a la metodología empleada en la primera fase del estudio empírico, ya se ha dicho que no fue posible entrevistar a todas las cadenas de supermercados presentes en la región. Sería interesante poder contar con la participación de las siete para un desarrollo posterior, con el fin de recabar todos los datos necesarios y analizar en profundidad el tema de residuos orgánicos y excedente alimentario. Como se ha indicado, la segunda fase del estudio, basada en análisis documental, evidenció que parte de la información sobre las características y volumen de los residuos generados no está disponible.

Siguiendo la misma línea de trabajo y con el fin de poder estimar con cierta precisión la cantidad de alimentos gestionados como residuos que realmente podrían ser destinados a las personas en necesidad, se podría realizar un estudio cuantitativo

del mismo, empleando el encuestado masivo combinado con observación directa mediante técnicas como el análisis de muestras de contenedores de residuos.

Por último, los trabajos deberían extenderse a otras provincias españolas con el fin de no solo ampliar la visión nacional sino también realizar comparaciones entre comunidades autónomas. Asimismo, sería interesante ampliar la investigación a otros países.

AGRADECIMIENTOS

Esta investigación ha sido financiada por el Ministerio de Economía y Competitividad (DPI2013-41469-P). Parte del estudio empírico se benefició de una subvención del Ayuntamiento de Gijón a través del Instituto Universitario de Tecnología Industrial de Asturias (SV-17-GIJÓN-1-17) así como del proyecto COOMIDA (<http://coomida.com>) dentro del contrato *Smart Waste Collection* a cargo de la empresa pública COGERSA con financiación del Instituto para el Desarrollo Económico del Principado de Asturias, para el que fue contratado durante 2017 el equipo de investigación de la Universidad de Oviedo (contrato CN-16-026). Hay que agradecer también la colaboración del Banco de Alimentos de Asturias y, especialmente, la de las empresas entrevistadas.

REFERENCIAS

- ADENSO-DÍAZ, B., MENA, C., YURT, O. (2011). «The causes of food waste in the supplier-retailer interface: Evidences from the UK and Spain», *Resources, Conservation and Recycling* 55, 648-658.
- ALIMERKA: www.alimerka.es/web/ (última consulta: 27 de junio de 2017).
- ÁLVAREZ, P. (2017). «El adiós al ticket de compra. Grandes superficies sustituirán el recibo de toda la vida por su versión electrónica». Publicado el 15 de enero. El Correo. Disponible en: <http://www.elcorreo.com/bizkaia/sociedad/201701/15/adios-ticket-compra-20170115171119.html> (última consulta: 4 de mayo de 2018).
- CARREFOUR: www.carrefour.es/ (última consulta: 10 de junio de 2017).
- CASARES RIPOL, J. Y REBOLLO ARÉVALO, A. (2000). *Distribución Comercial*. Editorial Cívitas, Madrid.
- COLINO BLANCO, I. (2016). Mejora de la cadena de gestión de biorresiduos de hipermercados con potencial para su aprovechamiento por bancos de alimentos. Trabajo Fin de Master de la Escuela Politécnica de Ingeniería de Gijón, Universidad de Oviedo, Gijón.
- COGERSA (Consortio Para la Gestión de Residuos Sólidos de Asturias): www.cogersa.es (última consulta: 23 de junio de 2017).
- COMITÉ ECONÓMICO Y SOCIAL EUROPEO (2014). Estudio comparativo. La legislación y las prácticas por las que se rigen las donaciones de alimentos en los Estados miembros de la UE. Comité Económico y Social Europeo, Bruselas.
- COOMIDA: <http://coomida.com/> (última consulta: 4 de abril de 2018).
- COQUE MARTÍNEZ, J., GONZÁLEZ TORRE, P. L., GARCÍA RODRÍGUEZ, M. (2015). «¿Para qué sirve un banco de alimentos? Relaciones con sus entidades beneficiarias en una región del Norte de España», *CIRIEC, Revista de Economía Pública Social y Cooperativa* 83, 251-281.

- COQUE, J.; GONZÁLEZ-TORRE, P. L. (2017). «Adapting Nonprofit Resources to New Social Demands: The Food Banks in Spain». *Sustainability* 9, 6, 643.
- CORBO, C., FRATICELLI, F. (2015). «The use of web-based technology as an emerging option for food waste reduction». In: L. Escajedo, M. De Renobales (Eds.). *Envisioning a future without food waste and food poverty* (pp. 133-142). Academic Publishers, Wageningen.
- CUESTA VALIÑO, P. (2006). *Estrategias de crecimiento de las empresas de distribución comercial*. Universidad Autónoma de Madrid, Madrid. Tesis doctoral accesible en: <http://www.eumed.net/tesis/2006/pcv/> (última consulta: 27 de junio de 2017).
- DIA (Distribuidora Internacional de Alimentación): www.diacorporate.com/es/ (última consulta: 27 de junio de 2017).
- DÍAZ BRAVO, L., TORRUCO GARCÍA, U., MARTÍNEZ HERNÁNDEZ, M., VARELA RUIZ, M. (2010). «La entrevista, recurso flexible y dinámico». *Investigación en Educación Médica* 2(7), 162-167.
- EL CORTE INGLÉS. Informe de actividad 2015. El Corte Inglés. Disponible en: www.elcorteingles.es (última consulta: 25 de junio de 2017).
- EL ECONOMISTA. <http://ranking-empresas.economista.es/ALIMERKA.html#ranking-sectorial-empresas> (última consulta: 29 de julio de 2017).
- EUROPAPRESS. Supermercados de proximidad, el formato preferido por los españoles para hacer la compra. Publicado el 24 de abril de 2017. Disponible en: www.europapress.es/economia/noticia-supermercados-proximidad-formato-preferido-espanoles-hacer-compra-20170424122444.html (última consulta: 18 de junio de 2017).
- FACUA (CONSUMIDORES EN ACCIÓN) (2014). ¿Qué hacen los supermercados con la comida que no venden? Encuesta a 28 cadenas de distribución. FACUA, Madrid.
- FAO (2012). *Pérdidas y desperdicio de alimentos en el mundo*. Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, Roma.
- FEBA (Federación Europea de Bancos de Alimentos): www.eurofoodbank.eu (última consulta: 30 de abril de 2018).
- FENERCOM (Fundación de la Energía de la Comunidad de Madrid): www.fenercom.com (última consulta: 10 de junio de 2017).
- FESBAL (Federación Española de Bancos de Alimentos): www.bancodealimentos.es (última consulta: 16 de junio de 2017).
- GIMÉNEZ TORRES, M.L., PÉREZ TORRES, J., SÁNCHEZ PÉREZ, M. (2002). «Intensificación de la competencia intertipo entre supermercados e hipermercados», *Distribución y Consumo* 64, 5-18.
- FSA (Food Standards Agency). www.good.gov.uk/ (última consulta: 25 de junio de 2017).
- GÓMEZ FUENTES, Á. (2016). ««Despilfarro cero»: Italia aprueba una ley que lucha contra el desperdicio de comida», publicado el 4 de agosto. ABC. Disponible en: http://www.abc.es/sociedad/abci-despilfarro-cero-italiana-lucha-contradesperdicio-comida-201608031728_noticia.html (última consulta: 22 de junio de 2017).
- GONZÁLEZ-TORRE, P.L.; ADENSO-DÍAZ, B.; LOZANO, S. (2017). «Efficiency Analysis of the European Food Banks: Some Managerial Results». *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations* 28, 2, 822-838.
- GONZÁLEZ-TORRE, P.L.; COQUE, J. (2016a). «From food wastes to donations: the case of marketplaces in Northern Spain», *Sustainability*, 8, 575-595.
- GONZÁLEZ-TORRE, P.L.; COQUE, J. (2016b). «How is a food bank managed? Different profiles in Spain». *Agriculture and Human Values* 33, 89-100.
- GUTIÉRREZ CARRIZO, I., LORENZO GARDÓN, P. (2004). «La expansión de los supermercados ¿sólo una cuestión de gustos?», *Boletín Económico de ICE* 2817, 57-66.
- HISPACOOP (CONFEDERACIÓN ESPAÑOLA DE COOPERATIVAS DE CONSUMIDORES Y USUARIOS) (2012). *Estudio sobre el desperdicio de alimentos en los hogares*. Madrid.

- LA VANGUARDIA. «Las bolsas de plástico gratuitas, prohibidas a partir de 2018», publicado el 17 de febrero de 2017. Disponible en: www.lavanguardia.com/natural/20170217/4295294913/bolsas-plastico-prohibicion-espana-2018.html (última consulta: 27 de junio de 2017).
- LEY 7/1996, de 15 de enero, de Ordenación del Comercio Minorista (BOE, 17 de enero de 1996).
- LEY 22/2011, de 28 de julio, de residuos y suelos contaminados (BOE, 29 de julio de 2011).
- LIDL: www.lidl.es (última consulta: 27 de junio de 2017).
- LLANO ORTIZ, J. C. (2016). El estado de la pobreza. Seguimiento del indicador de riesgo de pobreza y exclusión social en España 2009-2015. EAPN España (European Anti Poverty Network España), Bruselas.
- MAESTRE, M., PUIG, I. (2014). «La canalización de excedentes alimenticios como estrategia local de prevención de residuos», *IndustriaAmbiente* 4, 22-27.
- MAGRAMA (Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente) (2013). Gestión de biorresiduos de competencia municipal. Guía para la implantación de la recogida separada y tratamiento de la fracción orgánica. MAGRAMA, Madrid.
- MAGRAMA (Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente) (2017): www.magrama.gob.es (última consulta: 18 de junio de 2017).
- MASYMAS: www.supermasyamas.com/ (última consulta: 29 de junio de 2017).
- MERCADONA (2015). Memoria Medio Ambiente 2013-2014. Mercadona, Valencia.
- MERCADONA (2017a). Memoria Anual 2016. mercadona, valencia.
- MERCADONA (2017b): www.mercadona.es (última consulta: 29 de junio de 2017b).
- MINISTÈRE DE L'ENVIRONNEMENT, DE L'ENERGIE ET DE LA MER: www.developpement-durable.gouv.fr (última consulta: 18 de junio de 2017).
- MIQUEL PERIS, S., PARRA GUERRERO, F., LHERMIE, C., MIQUEL ROMERO, M. J. (2008). Distribución comercial. ESIC Editorial, Madrid.
- MONTAGUT, X., GASCÓN, J. (2014). Alimentos desperdiciados: un análisis del derroche alimentario desde la soberanía alimentaria. Perspectivas Agroecológicas, Icaria Editorial, Barcelona.
- MUÑOZ, R. (2017). «Los supermercados comienzan a suprimir el ticket de la compra», publicado el 3 de enero. El País. Disponible en: http://economia.elpais.com/economia/2017/01/03/actualidad/1483446771_645458.html (última consulta: 25 de junio de 2017).
- NIELSEN (2018). Estudio sobre el desperdicio alimentario de productos frescos en el sector Distribución (Elaborado por la consultora Nielsen para para Checkpoint Systems). www.europapress.es/epsocial/responsables/noticia-49-productos-aptos-consumo-va-basura-24-dona-espana-estudio-20180313180943.html (última consulta: 30 de abril de 2018).
- OPENCOR. www.opencor.es/ (última consulta: 10 de junio de 2017).
- ONU (ORGANIZACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS) (2015). Objetivos de Desarrollo del Milenio, Informe de 2015. Naciones Unidas, Nueva York.
- ONU (Organización de las Naciones Unidas). www.un.org/ (última consulta: 18 de junio de 2017).
- PACTO MUNDIAL (2017): www.pactomundial.org (última consulta: 29 de junio de 2017).
- PARFIT, J., BARTHEL, M., MACNAUGHTON, S. (2010). «Food waste within food supply chains: quantification and potential for change to 2050», *Philosophical Transactions of The Royal Society* 365, 3065-3081.
- PLAN NACIONAL INTEGRADO DE RESIDUOS para el período 2008- 2015. Resolución de 20 de enero de 2009, de la Secretaría de Estado de Cambio Climático, por la que se publica el Acuerdo del Consejo de Ministros por el que se aprueba dicho Plan (BOE, 26 de febrero de 2009).
- RUIZ OLABUENAGA, J.I. (2012). Metodología de la investigación cualitativa. Universidad de Deusto, Bilbao.
- ST. MARY'S FOOD BANK: www.firstfoodbank.org/ (última consulta: 18 de junio de 2017).

- STRAUSS, A., CORBIN, J. (1998). *Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory*. Thousands Oaks Sage, California.
- STUART, T. (2011). *Despilfarro: el escándalo global de la comida*. Alianza Editorial, Madrid.
- SUPERCOR. www.supercor.es/ (última consulta: 28 de junio de 2017).
- UBIARNA, G. (2014). «Grandes superficies y mercados tiran 1.216 toneladas de materia orgánica cada año». Publicado el 12 de mayo. *Diario de Burgos*. Disponible en: www.diariodeburgos.es/noticia/Z4631A721-DB8B-D160-A19A05BD80985273/20140512/grandes/superficies/mercados/tiran/1216/toneladas/materia/organica/cada/a%C3%B1o (última consulta: 22 de junio de 2017).
- VALERO, M. (2016). «Mercadona es la cadena más rentable por metro cuadrado: triplica en ventas a DIA». Publicado el 1 de noviembre. *El Confidencial*. Disponible en: www.elconfidencial.com/empresas/2016-11-01/mercadona-carrefour-dia-hipercor-supermercados-rentabilidad_1283153/ (última consulta: 27 de junio de 2017)
- VÁZQUEZ CASIELLES, R., TRESPALACIOS GUTIERREZ, J.A. (2006). *Estrategias de distribución comercial*. Ediciones Paraninfo, Madrid.
- VEGALSA-EROSKI. www.vegalsa.es/ (última consulta: 29 de julio de 2017).
- VILLAÉCIJA, R. (2017). «Lidl facturó un 9,4% más en España 2016 y creará 1.000 empleos este año». Publicado el 16 mayo. *El Mundo*. Disponible en: www.elmundo.es/economia/2017/05/16/591ae715e5fdeaea338b4585.html (última consulta: 22 de junio de 2017).

El valor de la marca de distribuidor en el sector de la moda

• CARMEN MOLINILLO-DOMÍNGUEZ

• RAFAEL ANAYA-SÁNCHEZ

Universidad de Málaga

RESUMEN: A pesar de la importancia que han adquirido las marcas de distribuidor (MDD) debido a la mayor sensibilidad del consumidor al precio, la literatura sobre la lealtad y la generación de valor en este tipo de marcas en el sector de la moda es escasa. El objetivo de este trabajo es indagar en los aspectos clave de las MDD que potencian su consumo a través de la generación de un mayor valor de marca. Para ello se emplea un modelo teórico donde las variables calidad percibida, lealtad y notoriedad explican la generación de valor total de la marca. Los resultados obtenidos a través del análisis mediante la técnica de PLS a 125 cuestionarios de consumidores del sector de la moda permiten una mayor comprensión de la generación de valor en las MDD.

PALABRAS CLAVE: *marcas de distribuidor, valor de marca, moda, comercialización, comportamiento del consumidor.*

ABSTRACT: Despite the importance that private labels (MDD) have acquired due to the greater sensitivity of the consumer to the price, the literature on loyalty and the generation of value in this type of brands in the fashion industry is scarce. The objective of this research is to investigate the key aspects of MDD that enhance their consumption through the generation of a higher brand value. For this, a theoretical model is used where the variables perceived quality, loyalty and notoriety explain the generation of brand equity. The results obtained through the analysis based on the PLS technique to 125 consumer questionnaires in the fashion industry allow a greater understanding of the generation of brand equity in MDD.

KEYWORDS: *private label, brand value, fashion industry, commercialisation, consumer behaviour.*

1. Introducción

Uno de los cambios más destacados en el entorno de los establecimientos comerciales es el éxito de las marcas de distribuidor (MDD), provocando que un gran número de estos establecimientos tengan, al menos, una MDD en su surtido (Hökelekli, Lamey y Verboven, 2017). Las MDD han demostrado ser un fenómeno competitivo, serio y duradero debido a que el mercado se ha percatado de que son marcas de calidad. En consecuencia, son cada vez mayores los esfuerzos de los comercios propietarios de estas marcas por gestionar sus estrategias de posicionamiento y de comunicación (Castelló, 2012). Originalmente fueron creadas con el fin de ofrecer un mayor surtido de productos baratos, pero con una calidad aceptablemente baja (Geyskens, Keller, Dekimpe y Jong, 2018), aunque en la actualidad son marcas con una calidad comparable, o incluso superior, a las marcas tradicionales (Dekimpe y Deleersnyder, 2018).

Como consecuencia, los productos bajo MDD han tenido un gran éxito en los últimos años. Sus ventas anuales en la industria de bienes de consumo empaquetados en los EEUU superan los 115 mil millones de dólares, y representan una participación de mercado de más del 22% (PLMA, 2016). En Europa las ventas son aUn mayores, superando el 30% del mercado y con tasas de crecimiento todavía destacables (Geyskens, Keller, Dekimpe y Jong, 2018). En España y Polonia, por ejemplo, sus ventas han aumentado en un 10% de 2009 a 2013, lo que resulta en cuotas de mercado del 41% y 24%, respectivamente (Nielsen, 2014). En el último año sus ventas aumentaron en un 4,4%, llegando a los 49,6 mil millones de dólares, lo que provocó que la participación de mercado de las marcas de distribuidor subiese un 0,6%, copando el 19,7% del mercado a nivel mundial (Durham, 2017).

Este éxito se debe a que, aunque el precio es importante para la mayoría de los consumidores y es el principal impulsor de intención de compra de los consumidores para las MDD, su atractivo va más allá. Los consumidores buscan calidad y valor cuando compran MDD, considerando el 67% de los consumidores que las marcas de distribuidor ofrecen una buena relación calidad-precio, y el 62% cree que comprar marcas de distribuidor les hace sentir consumidores inteligentes (Nielsen, 2014).

A pesar de que estos datos ponen de manifiesto la importancia que han adquirido las MDD, la literatura existente sobre la lealtad y la generación de valor en este tipo de marcas en el sector de la moda es escasa (Molinillo, Ekinci, Whyatt, Occhicupo y Stone, 2016). De esta manera, el objetivo de esta investigación es analizar qué aspectos son clave en la generación de un mayor valor de marca en las MDD. Con tal fin, se emplea el modelo teórico propuesto por Yoo y Donthu (2001) que permite

establecer cómo se genera el valor total de la marca. En él, las variables calidad percibida, lealtad a la marca y notoriedad de la marca actúan como variables antecedentes. En este sentido, la investigación se centra en las MDD propiedad de empresas del comercio de moda, debido al gran peso que suponen dentro de este sector, con comercios líderes como Zara, H&M o Decathlon apostando por esta estrategia.

Esta investigación se estructura de la siguiente manera: en primer lugar, se hace una breve revisión literaria sobre las marcas de distribuidor; posteriormente se presenta el modelo teórico propuesto, presentando las variables de estudio y las hipótesis establecidas; a continuación, se describen la metodología seguida y los resultados obtenidos; y finalmente se comentan las conclusiones del estudio.

2. Las marcas de distribuidor

Actualmente, debido a la gran variedad de términos sinónimos, existe una confusión terminológica y conceptual en lo que respecta a las marcas de distribuidor, lo que representa una problemática para su investigación. Sin embargo, pese a este hecho y a que no existe una única definición bien delimitada ni aceptada universalmente para este concepto, en el entorno académico son numerosos los autores que realizan aportaciones al respecto.

Así, en la década de los noventa se conceptualizó en términos generales su definición. Casares y Rebollo (1996, p.134), y Puelles, Fernández De Larrea y Albert (1997, p.112) definieron la marca de distribuidor como «aquellos productos fabricados por un determinado industrial, que son ofrecidos al consumidor bajo el nombre o marca del distribuidor o detallista que es quien realiza todas las labores de marketing en relación con los mismos». Santesmases (1998, p.394) añadió que el concepto hace alusión tanto a marcas privadas como a marcas de productos genéricos. Por su parte Recio y Román (1999) establecieron que la marca de distribuidor es utilizada tanto por una empresa mayorista como minorista para designar bienes o servicios que han sido fabricados normalmente fuera de la compañía y los cuales vende en sus propios establecimientos. Santesmases, Merino, Sánchez y Pintado (2009) agregaron que las MDD pueden poseer o no el mismo nombre que la enseña que los comercializa y hacen alusión al auge experimentado en los últimos años por tales marcas derivado de su menor precio.

Según Beristain (2009) los primeros productos de marca de distribuidor se caracterizaban por la negación de la marca, atendían a productos básicos, presentados en pequeños volúmenes y envases blancos, y cuya calidad y precio eran reducidos. Con el paso del tiempo, los minoristas se percataron de la necesidad de introducir

cambios para poder sobrevivir en un mercado altamente competitivo (Hökeleki, Lamey y Verboven, 2017). Actualmente, reflejo de ello, estos productos poseen características propias y claramente identificables que los diferencian del resto de marcas. Estos gozan de una buena relación calidad-precio (Geyskens, Keller, Dekimpe y Jong, 2018), un envase de calidad (más atractivo e innovador) adaptado a todo tipo de necesidades, mejor etiquetado (aportando mayor información al consumidor), presentado ya no solo en pequeños volúmenes, existe una mayor variedad de categorías de producto, etc. Todo ello hace que la realidad con respecto a las marcas de distribuidor sea muy distinta a la de sus inicios pues son más competitivas y en muchos casos, hacen sombra a las marcas líderes o marcas del fabricante (Beristain, 2009; Hökeleki, Lamey y Verboven, 2017).

En este sentido, Gómez, Oubiña y Rubio (2011), y Bermúdez (2012) señalan que, junto al reconocimiento de la marca por parte de los consumidores, existen otros factores decisivos en su éxito:

- Las empresas propietarias de las marcas de distribuidor han aprovechado el desarrollo tecnológico como medio para acortar las distancias entre líderes y seguidores.
- El notable crecimiento experimentado por las cadenas de detallistas tanto en número de locales de la red como en tamaño de la superficie de ventas ha repercutido positivamente sobre su imagen y reputación, permitiéndoles apoyarse en tal imagen para la promoción de sus propias marcas.
- La situación de crisis propició un cambio de preferencias de los consumidores hacia productos más baratos como son los pertenecientes a las marcas de distribuidor. A este hecho se le suma la experiencia demostrada de los propios distribuidores, pues muchos de ellos han sido o son proveedores de marca de fabricante.
- El desarrollo de las marcas de distribuidor ha venido acompañado de un mayor poder negociador de los minoristas con los fabricantes, lo que da lugar a unos mejores resultados económicos.
- Los distribuidores han implementado acciones de mejora en sus marcas en cuanto a calidad de producto, envases, diseño e inversión en comunicación. Estas actuaciones han derivado a un emplazamiento de la marca de distribuidor como algo aceptado socialmente y reforzado por la tendencia de «compra inteligente».
- Los consumidores aumentan su demanda de marcas de distribuidor ante la situación de crisis. Sin embargo, esta tendencia no se revierte en los

periodos de expansión económica, ya que con la prueba de estas marcas el consumidor obtiene un alto nivel de satisfacción.

- Las inadecuadas decisiones de gestión y marketing ante la crisis amplifican y contribuyen a la migración de la preferencia por la marca de fabricante hacia las marcas de distribuidor.

Si atendemos a su creación, se puede comprobar que las marcas de distribuidor no son un fenómeno reciente. Ejemplo de ello son las empresas Sainsbury en Reino Unido y Coop en Francia, las cuales registraron sus marcas de distribuidor en 1869 y 1929 respectivamente (Reynaldo, 2013). En Reino Unido, las MDD tienen una de sus mayores presencias a nivel europeo, alcanzando un porcentaje del mercado superior al 45% (Hökeleki, Lamey y Verboven, 2017). Así, en los últimos 30 años han experimentado un fuerte desarrollo, incrementando tanto su cuota de mercado como su presencia en la cesta de compra (Castelló, 2012). Este fenómeno se debe principalmente a la creciente necesidad por parte de los minoristas de ser más competitivos para poder sobrevivir en un mercado global (Sánchez, Giménez y Pérez, 2002).

En el sector de la moda, los nombres de diseñador han llegado a ser muy importantes para la venta de ropa junto con otras líneas tales como perfumería, mobiliario y artículos de deporte. Así, los minoristas con marcas propias de distribución han aumentado su preocupación por lanzar productos o líneas de productos caracterizados por un diseño atractivo y exclusivo, así como por una buena relación calidad-precio (Nenycz-Thiel y Romaniuk, 2016).

3. Marco teórico

El valor de la marca aparece como un tema de interés en la década de 1990. Si atendemos a su estudio, éste ha sido tratado de forma diferente a lo largo de las últimas décadas por lo que no hay un único marco teórico global aceptado que integre las aportaciones más relevantes. No obstante, las distintas investigaciones en torno al valor de la marca se han desarrollado considerando dos perspectivas: 1) la perspectiva financiera; 2) la perspectiva del consumidor (Rubio, Villaseñor y Yagüe, 2015). La perspectiva financiera se centra en los resultados económico-financieros derivados de poseer una marca. Desde este plano, Smith (1991) define el valor de la marca como el valor monetario derivado del grado en que el nombre de marca favorece las transacciones o intercambios, actuales y futuros, de la empresa con sus clientes.

La perspectiva del consumidor encuentra su máxima expresión en las aportaciones realizadas por Aaker (1991) y Keller (1993). Según Aaker (1991) el valor de

la marca es un conjunto de activos y pasivos vinculados a la marca, su nombre y símbolo, que incorporan o disminuyen el valor suministrado por un producto o servicio a la compañía y/o a sus clientes. De esta definición podemos extraer dos conclusiones: 1) está formado por unos activos y pasivos que pueden actuar como incorporadores o detractores del valor de un producto. Con esto se quiere decir que no se deberá de perder de vista ninguna de las partes constitutivas del valor de la marca; 2) ejerce una influencia sobre la empresa y los clientes. Aaker (1991) clasifica los activos y pasivos vinculados al valor de la marca en cinco categorías: 1) la lealtad hacia la marca; 2) el reconocimiento del nombre de la marca; 3) la calidad percibida; 4) las asociaciones a la marca adicionales a la calidad percibida; y 5) otros activos propiedad de la marca (patentes, registros industriales, marcas registradas, etc.). Otra propuesta diferente, pero en la misma línea que la anterior es la de Keller (1993) que, basándose en el cliente, define el valor de la marca como el efecto diferencial que ejerce el conocimiento del nombre de marca sobre su respuesta a las acciones de marketing. Como podemos comprobar, este autor establece una relación entre el valor de la marca y el conocimiento que se tenga de la marca. Es más, afirma que dicho conocimiento de marca está formado por dos componentes o dimensiones: 1) la notoriedad de la marca; y 2) las asociaciones a la marca.

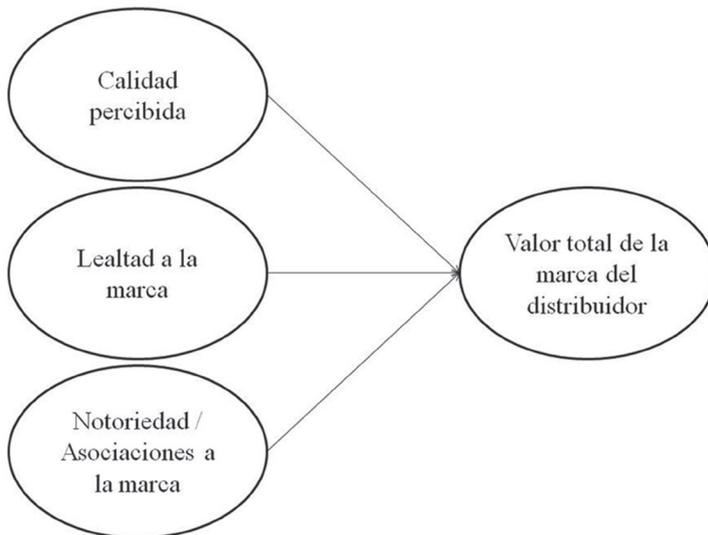
En consonancia con los dos autores anteriores, Yoo, Donthu y Lee (2000) definen el valor de la marca como la respuesta diferente de los consumidores entre una marca focal y un producto sin marca, cuando ambos tienen el mismo nivel de estímulos de marketing y atributos de producto. El modelo conceptual desarrollado por Yoo y Donthu (2001) será el modelo de referencia para esta investigación pues se desarrolla adoptando las dimensiones de valor de marca propuestas por Aaker (1991) y Keller (1993), las cuales han sido popularmente aceptadas como válidas y completas. Estas dimensiones son las cuatro siguientes: 1) la calidad percibida; 2) la lealtad a la marca; 3) la notoriedad de la marca; y 4) las asociaciones a la marca.

Con el fin de simplificar esta última estructura del valor de las marcas, Yoo y Donthu (2001) distinguen tres elementos en lugar de cuatro. La simplificación consiste en unir los componentes de notoriedad y asociaciones a la marca como un único constructo debido al estrecho vínculo entre ambos. Esta relación entre ambas dimensiones es apoyada también por los autores Aaker (1991) y Keller (1993) pues consideran que para que una marca posea un conjunto de asociaciones es necesario que previamente posea un cierto grado de notoriedad.

La literatura existente acerca del valor de la marca se centra en el plano de la marca de fabricante, siendo escasa y novedosa la que se centra en la MDD. Así, son pocos los estudios que han examinado los factores que influyen en el valor de la

marca de distribuidor por parte de los consumidores (Çifci, Ekinci, Whyatt, Japutra, Molinillo y Siala, 2016; Molinillo, Ekinci y Japutra, 2018). Çifci *et al.* (2016) han investigado la validez de los modelos más aceptados del valor de la marca en la industria minorista, considerando tanto marcas de fabricante como marcas de distribuidor: Yoo y Donthu (2001), y Nam, Ekinci y Whyatt (2011). Pese a que los resultados muestren que ambos modelos resultan aceptados en ambos casos, el modelo de Nam *et al.* (2011), que introduce un modelo alternativo considerando siete dimensiones (calidad física, comportamiento del personal, autocongruencia ideal, identificación de la marca, congruencia del estilo de vida, satisfacción con la marca y lealtad a la marca), contempla una mejor validez que el de Yoo y Donthu (2001). Asimismo, cuando la variable notoriedad, procedente del modelo de Yoo y Donthu (2001) se introduce en el modelo propuesto por Nam *et al.* (2001), se procede a una extensión de éste cuyas propiedades psicométricas mejoran y superan a los dos modelos anteriores. Molinillo *et al.* (2018) realizaron un estudio que aboga por las principales medidas de desempeño de la marca basadas en el consumidor: lealtad a la marca, valor de la marca, la satisfacción con la marca y la confianza en la marca. Los resultados indican que el modelo propuesto en este caso resulta también válido y que la lealtad a la marca está influenciada por el valor de la marca, la confianza de la marca y la satisfacción de la marca.

Figura 1. Modelo de investigación propuesto (basado en Yoo y Donthu, 2001).



Para indagar en este aspecto, parecen útiles los modelos conceptuales propuestos, los cuales han sido ampliamente contrastados y validados para explicar el valor de la marca de fabricante (Aaker, 1991; Keller, 1993; Nam *et al.*, 2011; Yoo y Donthu, 2001). Sin embargo, como se ha señalado anteriormente, la marca de distribuidor posee unas características propias diferentes de dichas marcas por lo que no podemos afirmar a priori que los elementos constitutivos del valor de la marca sean los mismos o similares para estas dos tipologías.

2.1. El valor de la marca y sus componentes

La calidad percibida, la lealtad a la marca, la notoriedad y las asociaciones a la marca son elementos antecedentes del valor de la marca que han sido tradicionalmente empleados por la comunidad científica (Aaker, 1991; Yoo y Donthu, 2001). Cada uno de estos componentes representa un generador de valor al producto, sirviendo además para determinar la valoración alcanzada por una marca con el fin de conquistar, mantener y fidelizar a su clientela (Villarejo, 2002).

2.1.1. LA CALIDAD PERCIBIDA

Según Beristain (2011, p.100) la calidad percibida de la marca se puede concebir como «el juicio subjetivo global de un consumidor sobre la excelencia o superioridad de un producto, que se deriva de un proceso de evaluación de sus distintos atributos (intrínsecos y extrínsecos), los cuales tendrán un mayor o menor peso en función de factores situacionales y personales». Para Yoo *et al.* (2000) las marcas que posean una alta calidad percibida, tras las experiencias vividas por el consumidor, poseen ventajas en cuanto al grado de diferenciación y superioridad de la misma. Esto es, una alta calidad percibida será determinante a la hora de la decisión de compra de una marca concreta pues puede orientar al consumidor a que sea su primera elección. Según la definición de Beristain (2011) entendemos que los consumidores perciben los productos como un conjunto de atributos intrínsecos y extrínsecos que utilizan para asignar la calidad a un producto.

La percepción de la calidad de las marcas de distribuidor ha ido aumentando a lo largo de los años debido al esfuerzo realizado por los distribuidores para mejorar tanto la presentación de los productos como la calidad de los mismos (Castelló, 2012; Geyskens *et al.*, 2018). La mejora en la valoración de los atributos intrínsecos (ingredientes, sabor, frescura, textura, aroma y propiedades nutritivas) se puede deber a que los distribuidores negocian para sus marcas niveles de calidad similares a los de las marcas de fabricante. Por otra parte, la mejora en la valoración de los atributos extrínsecos (precio, nombre de marca, publicidad, etiquetado y envase) puede

derivarse del mayor esfuerzo de las enseñanzas para mejorar el atractivo externo de sus marcas de distribuidor (Méndez, Oubiña y Rubio, 2009).

Según lo anterior, y siguiendo el modelo de Yoo y Donthu (2001), se considera que en los casos en los que el consumidor percibe que el producto, en este caso bajo MDD, es de calidad, percibirá que éste cuenta con un elevado valor. Por ello, se plantea la primera hipótesis de estudio:

H1. *El nivel del valor de la marca se ve positivamente afectada por la calidad de la marca de distribuidor.*

2.1.2. LA LEALTAD A LA MARCA

La lealtad a la marca representa un comportamiento de compra repetitivo y no aleatorio mostrado a lo largo del tiempo por una unidad de decisión que puede optar entre distintas alternativas de marca, y que es el resultado de procesos psicológicos (cognitivos, emocionales y conativos) y sociales que derivan en un compromiso con una determinada marca (Beristain, 2008, p.125). Aaker (1991) define la lealtad a la marca como el apego que un cliente tiene a una marca. Por su parte, Aaker y Álvarez (1995, p.77) otorgan una especial relevancia a este componente del valor de la marca puesto que consideran que «una marca con una base de clientes fieles disfruta de barreras de entrada, de bases para obtener precios primados, de tiempo de respuesta a las innovaciones de los competidores y de resistencia al deterioro de los precios». Para Yoo *et al.* (2000) la lealtad se refiere a la propensión a ser leales a una marca cuando se elige como primera opción en la intención de compra manifestando una cierta resistencia al cambio hacia otra marca. Por ello, un incremento del nivel de lealtad proporciona valor a la marca pues representa una alta probabilidad de repetición de compra y de mantener la elección hacia la marca (Villarejo, 2002).

Las MDD constituyen un medio tanto para fidelizar al cliente a través de la diferenciación como para establecer una relación más personal con el consumidor (Castelló, 2012). La situación de crisis por la que atravesaron distintas economías en los últimos años provocó un descenso en el consumo general. Sin embargo, este hecho benefició a las MDD (Márquez y Mendoza, 2010). Las MDD consiguieron una mayor aceptación entre los consumidores pues estos eran más conscientes de su existencia y en muchos casos pretendían aumentar el consumo de las mismas. Esta circunstancia se refleja en el aumento de las ventas producido por tales marcas en los últimos años, siendo aproximadamente de un 20%. Según Gómez *et al.* (2011) este hecho puede deberse a un cambio en el pensamiento de los usuarios pues ahora están más interesados en lograr precios más económicos y en maximizar el valor de sus compras.

A raíz de todo lo anterior, se propone que en los casos en los que el consumidor muestra una lealtad hacia la MDD, percibirá a su vez a la MDD de mayor valor. En este sentido, se propone la segunda hipótesis de la investigación:

H2. El nivel del valor de la marca se ve positivamente afectado por la lealtad a la marca de distribuidor mostrada por el consumidor.

2.1.3. LA NOTORIEDAD DE LA MARCA Y LAS ASOCIACIONES A LA MARCA

La notoriedad de la marca constituye un activo intangible de la marca basado en la capacidad del consumidor para reconocerla o recordarla a nivel de sus signos externos y dentro de la categoría de producto (Del Moral y Bañegil, 2001, p.336). Para Keller (1993) y Villarejo (2002) este término hace alusión a la capacidad potencial que tiene un consumidor para reconocer y/o recordar el nombre de la marca. Aaker (1991) establece que la notoriedad de marca es la capacidad de un comprador para reconocer o recordar que una marca pertenece a una determinada categoría de productos. Por ello, se puede afirmar que dependiendo de cómo sea el acceso a la mente del cliente, se tendrá un alto o bajo nivel de notoriedad. Si el acceso es fácil se dirá que la marca alcanza altos niveles de reconocimiento y por ello, altos niveles de notoriedad. La notoriedad es también otra propiedad que puede aportar ventajas competitivas a la marca puesto que en algunos casos, como en las decisiones de baja implicación puede resultar ser el único criterio de decisión de compra de un producto.

Existen importantes diferencias en el nivel de conocimiento y recuerdo de las marcas de fabricante y las marcas de distribuidor (Beristain, 2011). No obstante, las empresas que gestionan las MDD han llevado a cabo estrategias de comunicación publicitaria con mensajes que buscan la implicación del consumidor lo que favorece la notoriedad de las enseñas, además de dotar a su cartera de una imagen de marca (Castelló, 2012). Consecuentemente, la inversión en comunicación para estas marcas contribuye a generar notoriedad, y los consumidores utilizan esta notoriedad como garantía de calidad.

Por otra parte, las asociaciones de la marca están conformadas por el conjunto de evocaciones que la presencia de la marca en cualquiera de sus manifestaciones es capaz de suscitar (Martín, 2005). Para Aaker (1991) estas asociaciones constituyen la imagen de la marca y contribuyen en el proceso de decisión del consumidor a través del establecimiento de bases para la diferenciación, la extensión del nombre y una razón para su compra. Keller (1993) también asume que dichas asociaciones conforman la imagen de marca y para este autor éstas se refieren al conjunto

de vinculaciones a la marca que los consumidores retienen en su memoria. Yoo *et al.* (2000) afirman que, si estas asociaciones interactúan y se conectan entre sí, van conformando en la mente del consumidor un entramado de sensaciones y hechos que sirven para consolidar su imagen e indirectamente aumentar la notoriedad de marca. Una vez que se logre una imagen de marca consistente, coherente y sólida la empresa podrá explotar una ventaja competitiva que otras marcas no tendrán. Además, estas asociaciones de marca pueden suponer un motivo más para su adquisición pues pueden facilitar al usuario su trabajo de elección al evocar sensaciones e ideas de manera instantánea (Villarejo, 2002).

Las MDD son objeto de acciones dirigidas a generar asociaciones de diversa índole, pues no se refieren sólo al precio o a las características funcionales de los productos como era tradicionalmente, sino que también incluyen asociaciones ligadas a la enseña que las comercializa, e incluso asociaciones relativas a la personalidad de la marca y beneficios emocionales (Beristain, 2011). El motivo de considerar otros vínculos a la MDD contempla el fin de mejorar la imagen tanto de producto como de establecimiento e incrementar, con ello, la lealtad de los consumidores (Castelló, 2012).

Como podemos comprobar, aunque hayamos tratado de forma diferenciada a las dimensiones de notoriedad de la marca y asociaciones a la marca, ambos componentes pueden reducirse a uno solo por la gran relación entre ambas.

Finalmente, como consecuencia de las ideas comentadas anteriormente, se considera que en los casos en los que la MDD cuenta con una gran notoriedad y evoque asociaciones positivas en la mente del consumidor, se conseguirá una mayor percepción de valor de la marca. De esta manera se propone la última hipótesis de estudio:

H3. El nivel del valor de la marca se ve positivamente afectado por la notoriedad y las asociaciones a la marca de distribuidor.

3. Metodología

3.1. Procedimiento de muestreo y participantes

Este trabajo presenta un estudio empírico basado en una encuesta a consumidores de establecimientos de moda en los que se comercializan marcas de distribuidor. El procedimiento de muestreo fue por conveniencia, realizándose la encuesta de forma presencial cara a cara en la puerta del establecimiento. A cada encuestado se le pedía que respondiera el cuestionario en caso de ser consumidor de MDD, pensando en aquella marca que más comprase. Los encuestados principalmente respondieron las MDD de El Corte Inglés, C&A, Cortefiel, Carrefour, Decathlon y Décimas.

La recogida de datos se llevó a cabo entre el 12 de marzo y el 16 de abril de 2017, obteniéndose un total de 125 encuestas válidas y completas. La muestra obtenida está compuesta principalmente por mujeres (63,2%), mostrando un amplio abanico de grupos de edad, nivel de estudios, ocupaciones e ingresos (ver tabla 1).

Tabla 1: Características sociodemográficas de la muestra

Variable sociodemográfica	Frecuencia	%
Sexo		
Hombre	46	36,8%
Mujer	79	63,2%
Edad		
15-24	28	22,4%
25-34	37	29,6%
35-44	22	17,6%
45-54	21	16,8%
55-64	6	4,8%
65 o más	11	8,8%
Formación más alta finalizada		
Sin estudios	3	2,4%
Estudios primarios	7	5,6%
Estudios secundarios	26	20,8%
Bachillerato	38	30,4%
Formación Profesional	8	6,4%
Universitarios, grado	34	27,2%
Universitarios, posgrado	9	7,2%
Ocupación		
Amo/a de casa	9	7,2%
Parado/a	16	12,8%
Jubilado/a	12	9,6%
Estudiante	28	22,4%
Funcionario/a	17	13,6%
Empleados por cuenta propia	11	8,8%
Empleados por cuenta ajena	32	25,6%
Ingresos personales medios anuales antes de impuestos		
Sin ingresos	38	30,4%
Menos de 6.000	28	22,4%
6.000-11.999	26	20,8%
12.000-17.999	17	13,6%
De 18.000€ a más	16	12,8%

3.2. *Instrumento empleado*

Después de la revisión de la literatura existente acerca de marcas de distribuidor y de valor de la marca (*brand equity* en inglés), el cuestionario se diseñó a partir de cuatro constructos. En este sentido, en lugar de desarrollar nuevas escalas en la medición de los constructos, se empleó la adaptación de indicadores que ya habían sido utilizados y validados en estudios previos (ver anexo). Estos ítems proceden de los cuatro componentes del valor de la marca del modelo propuesto por de Yoo y Donthu (2001).

Además de las preguntas asociadas a las variables del modelo, se realizaron cinco preguntas de clasificación sociodemográficas, así como distintas preguntas acerca de las marcas de distribuidor conocidas y compradas, y su experiencia con ellas. Todas las variables de la investigación han sido medidas mediante escalas tipo Likert 1-7, donde 1 es «completamente en desacuerdo» y 7 «completamente de acuerdo».

4. Resultados

Con el fin de evaluar la calidad de los instrumentos de medida y de contrastar las hipótesis planteadas se ha utilizado un modelo de PLS (Partial Least Square) basado en la técnica de Modelos de Ecuaciones Estructurales (SEM). Para ello se empleó el software SmartPLS 3 (Ringle, Wende y Becker, 2015). Esta técnica es menos estricta en la asunción de ciertos términos como la normalidad y el tamaño de la muestra, aspectos que sí son básicos en los modelos de máxima verosimilitud basados en la estimación de la covarianza (Hair, Sarstedt, Hopkins y Kuppelwieser, 2014). De este modo, usamos el análisis PLS en este estudio por dos razones: primero, porque después de realizar la prueba de Kolmogorov-Smirnov para la normalidad con SPSS, no se puede garantizar que la mayoría de los datos siga una distribución normal; y, en segundo lugar, por el reducido tamaño de la muestra. Se debe tener en cuenta que, debido al tipo de variables disponible en el modelo, se aplicó la técnica de PLS consistente.

4.1. *Modelo de medida*

En primer lugar, se estimó el modelo de medida con el fin de asegurar que los indicadores empleados eran fiables, cumpliendo además los requisitos de validez convergente y discriminante. Una primera estimación del modelo mostró que dos ítems (uno relacionado con el valor total de la marca: VAL4; y otro relacionado con la notoriedad y asociaciones a la marca: NOASO5) obtuvieron cargas factoriales inferiores al valor mínimo recomendado de 0,7, por lo que fueron eliminados al poner estos ítems en peligro la consistencia interna y la validez convergente de la escala.

Después de filtrar la escala, se verificaron los resultados de la fiabilidad de los constructos y la validez convergente del modelo. Los resultados se muestran en la Tabla 2.

Tabla 2. Fiabilidad y validez convergente de las medidas

Constructo	Cargas factoriales	CA	CR	AVE
Calidad percibida	0,765-0,946	0,840	0,850	0,741
Lealtad a la marca	0,663-0,902	0,833	0,840	0,640
Notoriedad / Asociaciones a la marca	0,685-0,801	0,840	0,836	0,561
Valor total de la marca del distribuidor	0,709-0,928	0,889	0,892	0,735

Notas. CA = Alfa de Cronbach; CR = Fiabilidad compuesta; AVE = Varianza media extraída.

En las variables lealtad a la marca y notoriedad / asociaciones a la marca existen dos ítems (LEAL₁ y NOASO₁) con cargas inferiores menores a las recomendadas, pero el hecho de eliminarlos afecta negativamente al alfa de Cronbach de sus variables. Por este motivo, y al estar cerca del valor de 0,7 recomendado, se decidió mantenerlos en el modelo. Además, la fiabilidad compuesta y el alfa Cronbach exceden 0,8 en todos los casos (Nunnally, 1978). En términos de validez convergente, utilizando la media de la varianza extraída (AVE) como medida, ésta excede el nivel crítico mínimo de 0,5 propuesto por Fornell y Larcker (1981).

La Tabla 3 presenta los resultados que confirman la validez discriminante para el modelo de investigación. Se utilizan dos métodos para evaluarla: (i) el criterio de Fornell-Larcker establece que cada elemento de la diagonal principal (raíz cuadrada del AVE) debe ser mayor que la correlación entre los constructos (Fornell y Larcker, 1981); (ii) la relación heterotrait-monotrait (HTMT) de las correlaciones entre dos constructos debería ser inferior a 0,9 (Henseler, Ringle y Sarstedt, 2015). Los resultados muestran que todos los valores cumplen estas recomendaciones.

Tabla 3. Validez discriminante. Criterio de Fornell-Larcker (por debajo de la diagonal principal) y ratio Heterotrait-Monotrait (HTMT) (por encima de la diagonal principal)

Constructo	CAL	LEAL	NOASO	VAL
Calidad percibida CAL	0,861	0,611	0,491	0,690
Lealtad a la marca LEAL	0,598	0,800	0,546	0,748
Notoriedad / Asociaciones a la marca NOASO	0,481	0,539	0,749	0,598
Valor total de la marca del distribuidor VAL	0,693	0,740	0,605	0,858

Nota. Los números en negrita en la diagonal principal son raíces cuadradas del AVE

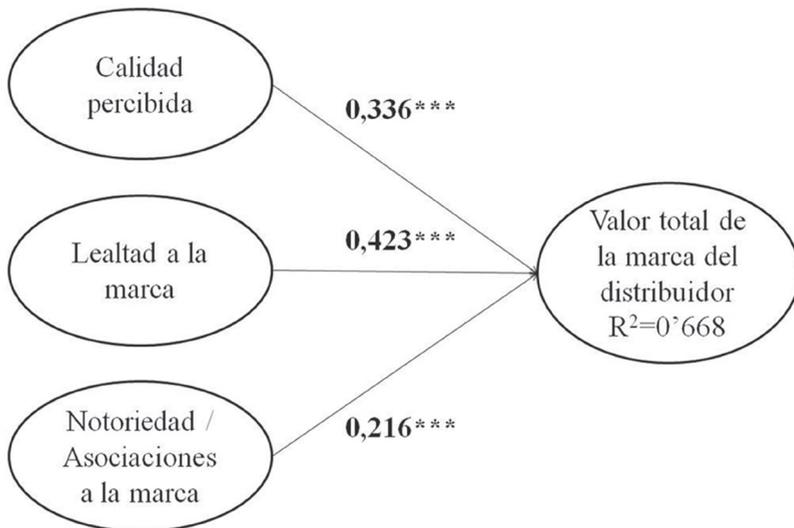
4.2. Modelo estructural

A continuación, se estudian los resultados del ajuste del modelo estructural. Para ello en la figura 2 se muestra el grado de significación estadística de los coeficientes β obtenidos a través del método de bootstrapping (5.000 submuestras). Según estos resultados, todas las hipótesis del modelo han sido aceptadas.

De este modo, la calidad percibida tiene un efecto directo y positivo sobre el valor total de la marca del distribuidor ($\beta=0,336$, $t=2,594$, $p=0,010$) soportándose la hipótesis 1 del estudio. De igual forma, la lealtad a la marca tiene un efecto directo y positivo sobre el valor total de la marca del distribuidor, siendo en este caso el mayor de todas las variables antecedentes ($\beta=0,423$, $t=3,030$, $p=0,003$), por lo que se acepta la hipótesis 2. Finalmente, la notoriedad / asociaciones a la marca tiene un efecto directo y positivo sobre el valor total de la marca del distribuidor ($\beta=0,216$, $t=2,829$, $p=0,005$), de manera que se acepta la hipótesis 3.

Además, el valor de R^2 indica la cantidad de la varianza del constructo endógeno, en este caso el valor total de la marca del distribuidor, que es explicada por el modelo. Según Chin (1998), un valor en torno a 0,19 es considerado como débil, uno en torno a 0,33 como moderado, y uno en torno a 0,67 como sustancial. En este caso, el valor de R^2 es de 0,668, de forma que el modelo explica de una manera sustancial el comportamiento de la variable valor total de la marca del distribuidor.

Figura 2. Resultados del modelo estructural



Nota. *** $p < 0,05$

Adicionalmente, se estudió el test de Stone-Geisser con el fin de analizar la capacidad predictiva del modelo (Chin, 1998), determinando por tanto si el modelo tiene capacidad de predicción sobre la variable endógena estudiada. Para ello, se debe cumplir que el valor de Q_2 sea mayor que cero. En este caso se cumple esta premisa al ser el valor de $Q_2=0,425$.

Por último, en relación al grado de ajuste global del modelo, se estudió la raíz cuadrada media de los residuos (SRMR) (Henseler, Dijkstra, Sarstedt, Ringle, Diamantopoulos, Straub, Ketchen, Hair, Hult y Calantone, 2014). El valor obtenido es de 0,063, estando por debajo del valor aceptable de 0,08 (Hu y Bentler, 1999). De esta manera, el modelo muestra un buen ajuste.

5. Conclusiones

El presente trabajo de investigación indaga en el valor de las MDD pertenecientes al sector de la moda con el propósito de verificar qué factores son los que pueden influir sobre tal valor. Para ello, por un lado, se ha procedido a una revisión de la literatura con la intención de examinar qué estructura del valor de las MDD es la más adecuada para acoger en este estudio. Por otro lado, una vez seleccionado el modelo, se ha analizado la relación establecida entre las dimensiones que componen el valor de la marca con el valor en sí mismo con el fin de comprobar si existe o no una relación entre ellas.

En primer lugar, tomando como base la perspectiva del consumidor y sus máximos exponentes Aaker (1991) y Keller (1993), se ha acogido el modelo de Yoo y Donthu (2001) puesto que adopta las dimensiones de valor de marca propuestas por estos dos autores las cuales han sido popularmente aceptadas como válidas y completas. Estas dimensiones se corresponden con las tres siguientes: lealtad a la marca, calidad percibida, y notoriedad y asociaciones a la marca. Con respecto al análisis de los datos, se ha seleccionado la técnica de PLS con la que se ha procedido a realizar tres valoraciones con el programa SmartPLS 3.0 (Ringle *et al.*, 2015): valoración del modelo de medida, valoración del modelo estructural y valoración del modelo global.

Es necesario mencionar que todas las investigaciones en torno al valor de la marca han contemplado únicamente las marcas de fabricante. De esta forma, la principal novedad de este trabajo resulta de contribuir a la literatura al demostrar que el modelo conceptual de Yoo y Donthu (2001), ampliamente utilizado y validado en las marcas de fabricante, es también apropiado para el caso de las MDD. En este estudio, las hipótesis formuladas suponen una adaptación de las realizadas por Yoo y Donthu (2001) a las MDD. Consecuentemente, los resultados obtenidos permiten adaptar sus conclusiones al ámbito de las MDD.

Así, los resultados permiten afirmar que las MDD son marcas que pueden ofrecer un gran valor de marca al cliente, siendo competitivas no solo a nivel de precios, sino también a nivel de valor ofrecido. Para ello, estas marcas deben prestar especial atención a la calidad ofrecida, normalmente teniendo que superar las bajas expectativas a priori marcadas por el consumidor. Igualmente, deben aprovechar la lealtad que suelen mostrar sus clientes, tanto por el propio producto como por los vínculos establecidos con el establecimiento comercial que las ofrece. Además, deben ser asociadas a valores positivos más allá del precio, mostrando una notoriedad y conocimiento amplios por el consumidor.

A nivel práctico, las empresas propietarias de MDD deberían gestionar eficazmente los tres componentes que integran el valor con el fin de incrementarlo y con ello, obtener tanto beneficios como ventajas competitivas. Es cierto que estas empresas han mostrado a lo largo de los años un interés creciente en lograr que sus clientes perciban una mayor calidad en los productos y servicios que ofertan. No obstante, el entorno en el que operan se caracteriza por ser globalizado, dinámico y altamente competitivo por lo que las compañías que sepan adaptar sus productos a los cambios y exigencias del mercado lograrán tanto la diferenciación como la superioridad de sus productos. Por otra parte, conseguir la lealtad del cliente es un proceso que depende de muchos factores como la calidad de los productos y servicios, así como de la confianza que tenga el cliente en la compañía. Para ello, la empresa tendrá que emprender constantes acciones que favorezcan la obtención de una base de clientes fieles (conquistar, mantener y fidelizar). Entre éstas estarían: cuidar el envasado y presentación del producto; ofrecer un claro posicionamiento de la marca; poseer un perfil en aquella o aquellas redes sociales en las que se centre su público objetivo; poseer un sistema actualizado y de respuesta temprana de atención al cliente; establecer vínculos emocionales a través de una comunicación bilateral; y mostrar al cliente los distintos beneficios que les puede reportar la fidelización tales como tarjetas de puntos, ofertas especiales o regalos. Además, toda empresa necesita que la reconozcan a través de sus símbolos, colores, eslogan, etc. distintivos, así como que recuerden las categorías y características de los productos que ofrecen lo cual se puede lograr con inversiones en comunicación publicitaria.

6. Limitaciones y futuras líneas

Este trabajo está sujeto a una serie de limitaciones que llevan a tratar los resultados con cautela. En primer lugar, el estudio empírico se ha realizado considerando un solo sector lo que representa restricciones a la hora de extrapolar los resultados al

conjunto de MDD. En segundo lugar, el tipo de muestreo utilizado (no probabilístico, de conveniencia) hace que la muestra sea representativa solo del segmento de la población que ya es consumidor de este tipo de marcas. Para mejorar el análisis de datos y los resultados, se podrían realizar un mayor número de encuestas siguiendo un procedimiento de muestreo aleatorio con el fin de que todos los habitantes tengan las mismas oportunidades de ser seleccionados, de que no haya sesgos de muestreo, de que la muestra sea representativa y con el fin de poder detectar si existen variables sociodemográficas que supongan obstáculos a la hora de consumir dichas marcas.

Aunque este estudio proporciona evidencia sobre la validez del modelo de Yoo y Donthu (2001) en el sector de la moda, sería interesante contemplar como futuras líneas de investigación: 1) ampliar el estudio considerando tanto marcas de fabricante como MDD para constatar si los resultados experimentan algún tipo de transformación; 2) examinar la validez del modelo de Nam *et al.* (2011) así como su extensión en el sector de la moda e incluso en otros sectores; 3) verificar si los resultados del estudio experimentan alguna transformación ante dos poblaciones diferentes culturalmente.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AAKER, D.A. (1991). *Managing Brand Equity. Capitalizing on the Value of Brand Name*. Editorial: Free Press, New York.
- AAKER, D., y ÁLVAREZ, R.M. (1995). Estatura de la marca: medir el valor por productos y mercados. *Harvard-Deusto Business Review*, 69, 74-84.
- BERISTAIN, J.J. (2008). El efecto de la imagen de enseña sobre el valor de las marcas de distribuidor: un estudio aplicado a los hipermercados. Tesis Doctoral, Universidad del País Vasco- Euskal Herriko Unibersitatea.
- BERISTAIN, J.J. (2009). El valor de las marcas de distribuidor y sus antecedentes: el caso de las marcas de cadena. *Revista de Administración y Dirección de Empresas*, 16, 123-145.
- BERTISTAIN, J.J. (2011). Relación entre los antecedentes y los componentes del valor de las marcas de distribuidor. *Revista Española de Investigación de Marketing ESIC*, 15 (1), 97-126.
- BERMÚDEZ, G. (2012). Estrategias del distribuidor. *Distribución Comercial Aplicada*. Editorial ESIC. 237-284.
- CASARES, J., y REBOLLO, A. (1996). *Distribución Comercial*. Editorial Civitas.
- CASTELLÓ, A. (2012). La batalla entre marca de distribuidor (MDD) Y marca de fabricante (MDF) en el terreno publicitario. *Pensar la Publicidad*, 2, 381-405.
- CHIN, W. W. (1998). The Partial Least Squares Approach to Structural Equation Modeling. In G. A. Marcoulides (ed.), *Modern Methods for Business Research*, 295-336.
- ÇİFCİ, S., EKİNCİ, Y., WHYATT, G., JAPUTRA, A., MOLINILLO, S., y SIALA, H. (2016). A cross validation of Consumer-Based Brand Equity models: Driving customer equity in retail brands. *Journal of Business Research*. 69 (9), 3740-3747.
- DEKIMPE, M. G., y DELEERSNYDER, B. (2018). Business cycle research in marketing: A review and research agenda. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 46 (1), 31-58.

- DEL MORAL, A., Y BAÑEGIL, T. M. (2001). Estudio de la configuración del capital de notoriedad de marca: una propuesta de clasificación. *Actas de los XIII Encuentros de Profesores Universitarios de Marketing*, Málaga, 333-348.
- DURHAM, C. (2017). Nielsen Reports that Private Brand Gains Share. Disponible en <http://mybrand.com/2017/02/23/nielsen-reports-that-private-brand-gains-share/>
- FORNELL, C., Y LARCKER, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- GEYSKENS, I., KELLER, K. O., DEKIMPE, M. G., Y JONG, K. (2018). How to brand your private labels. *Business Horizons*, 61 (3), 487-496.
- GÓMEZ, M., OUBIÑA, J., Y RUBIO, N. (2011). Antecedentes de la lealtad a las marcas de distribuidor: diferencias entre grandes y pequeños compradores. *Cátedra Fundación Román Areces de Distribución Comercial*, doc. 05/2011.
- HAIR, J. F., SARSTEDT, M., HOPKINS, L., Y KUPPELWIESER, V. G. (2014). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM): An emerging tool in business research. *European Business Review*, 26, 106-121.
- HENSELER, J., DIJKSTRA, T. K., SARSTEDT, M., RINGLE, C. M., DIAMANTOPOULOS, A., STRAUB, D. W., KETCHEN, D. J., HAIR, J. F., HULT, G. T. M., Y CALANTONE, R. J. (2014). Common Beliefs and Reality about PLS: Comments on Rönkkö and Evermann (2013). *Organizational Research Methods*, 17(2), 182-209.
- HENSELER, J., RINGLE, C. M., Y SARSTEDT, M. (2015). A New Criterion for Assessing Discriminant Validity in Variance-based Structural Equation Modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115-135.
- HOKELEKLI, G., LAMEY, L., Y VERBOVEN, F. (2017). Private label line proliferation and private label tier pricing: A new dimension of competition between private labels and national brands. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 36, 39-52.
- HU, L. T., Y BENTLER, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling: a Multidisciplinary Journal*, 6(1), 1-55.
- KELLER, K.L. (1993). Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity. *Journal of Marketing*, 57, 9-22.
- MÁRQUEZ, M., Y MENDOZA, M.B. (2010). Las marcas de distribuidor, propensión de compra en tiempos de crisis. *Actualidad Contable*, 21, 74-89.
- MARTÍN, M. (2005). *Arquitectura de marcas. Modelo general de construcción de marcas y gestión de sus activos*. Editorial ESIC, Madrid.
- MÉNDEZ, J.L., OUBIÑA, J., Y RUBIO, N. (2009). Calidad percibida por el consumidor para las marcas de distribuidor: un análisis comparativo con las marcas de fabricante. *Distribución y Consumo*, 27-37.
- MOLINILLO, S., EKINCI, Y., Y JAPUTRA, A. (2018). A consumer-based Brand performance model for assessing Brand success. *International Journal of Market Research*, 1-18.
- MOLINILLO, S., EKINCI, Y., WHYATT, G., OCCHIOCUPO, N. Y STONE, M. (2016). Private Label Management: Insights and Research Directions. In Gómez-Suárez, M. & Martínez-Ruiz, M. P. (Eds.) *Handbook of Research on Strategic Retailing of Private Label Products in a Recovering Economy* (pp. 1-27). Pennsylvania: IGI Global.
- NAM, J., EKINCI, Y., Y WHYATT, G. (2011). Brand equity, brand loyalty and consumer satisfaction. *Annals of Tourism Research*, 38, 1009-1030.
- NENY CZ-THIEL, M., Y ROMANIUK, J. (2016). Understanding premium private labels: A consumer categorisation approach. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 29, 22-30.
- NIELSEN (2014). The state of private label around the world. Where it's growing,

- where it's not, and what the future holds. Disponible en <https://www.nielsen.com/content/dam/niensenglobal/kr/docs/global-report/2014/Nielsen%20Global%20Private%20Label%20Report%20November%202014.pdf>
- NUNNALLY, J. (1978). *Psychometric Theory*, (2nd edition). New York, NY: McGraw-Hill.
- RINGLE, C. M., WENDE, S., Y BECKER, J.-M. (2015). *SmartPLS 3*. Bönningstedt: SmartPLS.
- PLMA (2016). *PLMA's 2016 private label yearbook: A statistical guide to today's store brands*. New York City, NY: Private Label Manufacturers Association.
- PUELLES, J.A., FERNÁNDEZ DE LARREA, P., Y ALBERT, R. (1997). Marcas de distribuidor. Especial referencia al precio. *Distribución y Consumo*, 33, 112-129.
- RECIO, M., Y ROMÁN, M.V. (1999). Posibilidades de gestión estratégica de las marcas de distribuidor. *Distribución y Consumo*, 45, 13-30.
- REYNALDO, J. (2013). *La estrategia low-cost de la marca del distribuidor*. Trabajo Fin de Carrera, Universidad Politécnica de Cartagena.
- RUBIO, N., VILLASEÑOR, N., Y YAGÜE, M.J. (2015). Measuring store brand equity from the formative perspective; differences between heavy and light store brand buyers. *Journal of Marketing Trends*, 2 (1), 29-36.
- SÁNCHEZ, M., GIMÉNEZ, M.L., Y PÉREZ, J.A. (2002). *Estrategias de Marcas de Distribuidor y de Diferenciación*. Investigación y Marketing, 76, 47-54.
- SANTESMASES, M. (1998). *Marketing. Conceptos y estrategias*. Madrid, 3ª ed., Editorial Ediciones Pirámide.
- SANTESMASES, M., MERINO, M.J., SÁNCHEZ, J., Y PINTADO, T. (2009). *Fundamentos de Marketing*. Editorial Ediciones Pirámide.
- SMITH, J.W. (1991). Thinking about brand equity and the analysis of customer transactions. *ARF Advertising and Promotion Workshop*, 5-6, 35-44.
- VILLAREJO, A.F. (2002). Modelos multidimensionales para la medición del valor de marca. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de Empresas*, 8 (3), 13-44.
- YOO, B., Y DONTU, N. (2001). Developing and validating a multidimensional consumer-based brand equity scale. *Journal of Business Research*, 52, 1-14.
- YOO, B., DONTU, N., Y LEE, S. (2000). An examination of Selected Marketing Mix Elements and Brand Equity. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28 (2), 195-211.

ANEXO

Tabla A. Constructos e ítems

Constructo	Fuente	Ítems	Media	Desv. Típ.
Calidad percibida	Yoo y Donthu (2001)	CAL1 La calidad esperada de esta marca es extremadamente alta	5,336	1,099
		CAL2 La probabilidad de que esta marca sea funcional es muy alta	5,536	1,261
Lealtad a la marca	Yoo y Donthu (2001)	LEAL1 Me considero leal a esta marca	3,624	1,669
		LEAL2 Esta marca sería mi primera elección	3,536	1,527
		LEAL3 No compraré otras marcas si tengo ésta disponible en la tienda	3,920	1,462
Notoriedad / Asociaciones a la marca	Yoo y Donthu (2001)	NOASO1 Puedo reconocer esta marca entre otras marcas de moda o deporte	5,624	1,148
		NOASO2 Soy consciente de esta marca	5,736	0,952
		NOASO3 Algunas características de esta marca vienen a la mente rápidamente	5,536	0,828
		NOASO4 No tengo dificultades para imaginar esta marca en mi mente	5,456	0,818
		NOASO5 Puedo rápidamente recordar el símbolo o logo de esta marca	5,688	0,954
Valor total de la marca del distribuidor	Yoo y Donthu (2001)	VAL1 Tiene sentido comprar esta marca en vez de otra, incluso si ambas son similares	4,184	1,531
		VAL 2 Incluso si otra marca tuviera las mismas características, preferiría comprar esta marca	4,272	1,542
		VAL3 Si hay otra marca tan buena como esta marca, prefiero comprar esta marca	4,336	1,513
		VAL4 Si otra marca no tuviera ninguna diferencia con esta marca, parece más inteligente comprar esta marca	4,064	1,600

Análisis sectorial del sistema de franquicia español

- ANTONIO NAVARRO GARCÍA,
 - CARLOS J. RODRÍGUEZ RAD
Fco. Javier Rondán Cataluña
 - M^a. ELENA SÁNCHEZ DEL RÍO
Universidad de Sevilla
-

RESUMEN: El objetivo del presente trabajo es realizar un análisis, desde el punto de vista del franquiciador, en dos de los principales sectores de actividad de la franquicia como son los de Hostelería y Restauración, y el de Confección, Moda y Complementos con objeto de determinar las similitudes y diferencias en el arquetipo de franquiciador de cada sector. Este análisis se hará a partir de una base datos (año 2017) de 359 franquiciadores (221 franquicias del sector de hostelería y restauración; 138 franquicias del sector de confección, moda y complementos), analizándose los años de contrato, la inversión inicial, el canon de entrada, el canon de publicidad, los royalties, los establecimientos propios y franquiciados, la población mínima necesaria, el tamaño mínimo del local y la disponibilidad de portal web. Los resultados muestran que el sector condiciona el arquetipo de franquiciador, existiendo diferencias en los dos sectores analizados.

PALABRAS CLAVE: *Franquicia, franquiciador, sector de actividad.*

ABSTRACT: The objective of this work is to carry out an analysis in two of the main industries of the franchise system such as the Hotel and Catering, and the Clothing, Fashion and Accessories sectors, from the point of view of the franchisor. The aim is to determine the similarities and differences in the archetype of franchisor of each sector. This analysis is based on a database (year 2017) of 359 franchisors (221 franchises in the hotel and catering sector, 138 franchises in the clothing, fashion and accessories sector). We examine the variables: term of contract, initial investment, entrance fee, advertising fee, royalties, own and franchised establishments, minimum population required, minimum size of the place, and the availability of a website. The results show that industry influences the archetype of franchisor, there are differences in the two sectors analyzed.

KEYWORDS: *Franchising, franchisor, industries*

1. Introducción

La franquicia es una de las fórmulas de comercio de mayor éxito, de ahí su gran implantación a nivel mundial. En España, juega un papel destacado en el ámbito del comercio minorista, siendo una destacada vía de crecimiento y expansión para todo tipo de empresas, pero especialmente para las pequeñas y medianas organizaciones —PYMES—. Sin embargo, como señalan Rondán, Navarro y Díez (2007), el estudio de la franquicia a nivel sectorial aún es escaso, siendo necesario avanzar en el conocimiento de la influencia del sector en la forma de expansión de las franquicias. Contribuir a superar este gap investigador es el objetivo del presente trabajo.

En España, la franquicia es una de las fórmulas comerciales que más han crecido en los últimos años, pasando de 646 enseñas en 2001 a 1.298 en 2016, con un total de 70.541 unidades franquiciadas, y una tasa media de crecimiento anual en los últimos 5 años de un 6,54%, representando aproximadamente el 10,9% del comercio minorista en España. En todo caso, a pesar de este crecimiento, la franquicia en España no tiene tanto peso en comparación con otros países como Estados Unidos, donde este modelo de negocio representa en el comercio minorista aproximadamente un 55% de total, o Francia e Inglaterra donde alcanza el 30%.

La gran variedad de franquicias que existen dentro de nuestras fronteras, con sus diferentes posibilidades de inversión y el continuo crecimiento que éstas están desarrollando en los últimos años, convierte a esta fórmula comercial en una opción muy factible para los inversores (Michael, 2014).

Desde el punto de vista técnico, la franquicia es un modo de distribución o de comercialización de un determinado producto o servicio, basado en el desarrollo de una fórmula de comercio asociado (Díez, Navarro y Rondán, 2005). Se trata de un sistema de expansión de un negocio y no un negocio en sí mismo. El objetivo es acelerar la implantación y desarrollo en el mercado de las empresas contratantes, a través de la conjunción de recursos humanos y monetarios, manteniendo su independencia jurídica, en el marco de acuerdos de exclusividad recíproca. Intervienen dos partes, la franquiciadora que posee la propiedad —o en su caso los derechos de uso; ej: máster-franquicia— de una razón social, de un nombre comercial, de unas siglas y símbolos, de una marca, así como un saber hacer que pondrá a disposición (concesión de una licencia) de las empresas interesadas en explotarlos, que recibirán la denominación de franquiciados. Los productos y servicios que el franquiciador pone a disposición del franquiciado para su venta a los consumidores o usuarios finales deberán comercializarse obligatoriamente según técnicas comerciales uniformes experimentadas previamente y constantemente actualizadas y controladas.

La relación entre las partes (franquiciador y franquiciado) debe plasmarse en un contrato, formalizando la relación y del que se derivarán un conjunto de derechos y obligaciones para cada parte. La amplitud y precisión del contrato de franquicia suele ser una garantía del correcto desarrollo de la relación entre las partes contratantes (Bermúdez, 2002). Una de las principales obligaciones del franquiciador es proporcionar a sus franquiciados: una marca y unos signos distintivos, una fórmula comercial o know-how (saber hacer) acreditados en el mercado, así como una asistencia y ayuda técnica mientras dure el contrato. Por su parte, los franquiciados se comprometerán a explotar la fórmula comercial bajo la denominación del franquiciador, garantizando la uniformidad de los locales y el empleo del rótulo común del franquiciador, además de asumir el pago de determinadas contraprestaciones financieras al franquiciador por los elementos cuya explotación le cede. Los contratos son firmados entre las partes de forma individualizada. Por tanto, el franquiciador firmará tantos contratos como franquiciados tenga la cadena de franquicia, salvo que se opte por contratos multifranquicia.

Una empresa no puede comenzar a franquiciar en cualquier momento. Ello debe ser fruto de una rigurosa planificación que permita desarrollar la estrategia de expansión que la empresa ha diseñado. En este contexto, todo fabricante, mayorista o minorista que desee franquiciar debe seguir los siguientes pasos (Tormo y Asociados, 2007):

- Conocimiento del sector de actividad. Ayudará a determinar el potencial desarrollo del concepto de negocio. Ello supone tener identificado a las empresas competidoras, analizar el volumen total de facturación y su evolución en los últimos años, conocer las tendencias, etc.
- Registro de marca e identificación de los signos distintivos de la franquicia. La marca como principal activo del franquiciador deberá registrarse, al igual que el resto de signos distintivos de la franquicia. Además, deberán definirse las características técnicas de todo lo relacionado con la imagen de marca (nombre comercial, logotipo, marca, etc.), permitiendo una clara identificación de todos los establecimientos de la cadena.
- Definición del know-how y estandarización de la oferta. Es esencial que el franquiciador determine la forma de comercialización de los productos y servicios, incluyendo el estudio de su ciclo de vida, la definición de las condiciones de aprovisionamiento, etc. La normalización de estos aspectos será esencial para el éxito de los futuros franquiciados, formando parte del know how que debe transmitir el franquiciador.

- Creación de la central de franquiciadora. Toda franquicia o marca debe tener detrás una central o departamento de franquicias, que contando con los recursos y capacidades adecuados, preste de forma continuada servicios de asistencia a sus franquiciados.
- Identificación del perfil de franquiciado. Buena parte del éxito futuro de la cadena de franquicias depende de la correcta delimitación del perfil profesional, personal y patrimonial de los franquiciados.
- Creación de centros pilotos. Aunque la empresa ya posea establecimientos propios, a través de los cuales ha ido definiendo su concepto de negocio, es esencial que alguno comience a funcionar como centro de pruebas, permitiendo identificar los «pros» y «contras» en relación a la fórmula comercial que se pretende franquiciar. Estos centros pilotos, que también pueden ser propiedad de un tercero (contrato de pilotaje), serán claves en la definición y futura transmisión del know-how, formación de franquiciados, sirviendo para que estos últimos tengan una idea clara y práctica de cómo se va a desarrollar su actividad, sus posibilidades de éxito, etc.
- Establecer un plan de negocio. Definido el concepto de negocio que se pretende franquiciar, es esencial que el franquiciador establezca un plan de viabilidad que permita asegurar el éxito futuro de la cadena. Será aquí donde se determinen las cargas financieras (inversiones, canon de entrada, royalties, etc.) de los franquiciados y se establezcan para ellos previsiones tipo de ingresos y gastos, a partir de estudios de mercado, análisis de rentabilidad, etc. Todo ello, permitirá despejar cualquier duda a los potenciales franquiciados en cuanto a su incorporación a la cadena.
- Estudiar las necesidades de la demanda. Conocida la situación del sector de actividad y definida la oferta de productos y servicios, deberá estudiarse la población mínima requerida y, por ende, el número de clientes potenciales para que los futuros franquiciados puedan rentabilizar su negocio. Este análisis permitirá conocer las características básicas de la zona de exclusividad territorial, las poblaciones posibles de ubicación y, por tanto, el número de establecimientos de la cadena que podrán implantarse en el mercado, así como el ritmo de aperturas.
- Diseño de la estrategia empresarial de expansión. Todos los aspectos referenciados anteriormente deberán concretarse en el diseño de la estrategia que seguirá el franquiciador para la expansión de la cadena. Incluirá aspectos tales como: a) la definición de las zonas de exclusividad; b) los aspectos contractuales (derechos y obligaciones de las partes,

- contraprestaciones financieras, etc.); c) determinación de las zonas prioritarias de expansión; d) definición del proceso de selección de franquiciados; e) la valoración económica de todas las fases del proyecto, f) definición de las estrategias de marketing, etc.
- Comenzar a franquiciar. El seguimiento de los pasos indicados deberá concretarse en la firma de acuerdos con empresas jurídicamente independientes para que actúen como establecimientos franquiciados y, por tanto, asumir las obligaciones que como franquiciador del contrato se deriven (transferencia de conocimientos, asistencia técnica y/o comercial, formación al franquiciado, etc.). Para ello, es esencial que el franquiciador se haya inscrito en el registro de franquiciadores.

En todo caso, a pesar de que las cifras avalan a la franquicia como una estrategia de colaboración eficiente, en la que ambas partes, franquiciador y franquiciado, logran sus objetivos, los conflictos entre éstos pueden ser frecuentes principalmente cuando no se logran los beneficios económicos o relacionales prometidos (Díez, Navarro y Martín, 2015). Esta problemática se reduciría, en lo que corresponde al franquiciado, si previamente se tuvieran en cuenta los siguientes aspectos:

- Conocimiento de la franquicia. Para entrar a formar parte de una franquicia, lo primero que hay que tener es el convencimiento de que la mejor fórmula de realizar una actividad comercial es formando parte de una cadena franquiciada.
- Autoevaluación. El siguiente paso que debe dar el candidato a franquiciado deriva de la pregunta: ¿tengo las condiciones para convertirme en franquiciado? La respuesta a este interrogante exige realizar un análisis DAFO para determinar si el sistema de franquicia es el adecuado para la empresa en cuestión. También en la autoevaluación es necesario analizar la disponibilidad de los recursos y capacidades necesarios para afrontar los retos del sistema de franquicia. Siguiendo esta línea se han desarrollado múltiples modelos de autoevaluación del franquiciado que se pueden encontrar en libros, artículos de franquicia y en las páginas web de consultoras y redes de franquicia. En todo caso, los resultados de estas evaluaciones del franquiciado deben ser considerados como orientativos ya que fijan las condiciones principales que se deben tener para adherirse como franquiciado, pero en ningún caso definitorios de las posibilidades del candidato.

- Comprobación del mercado y de los productos. Una vez superadas las cuestiones vinculadas a la autoevaluación, el aspirante a franquiciado contactará con aquellas redes de franquicia de su interés obteniendo la información sobre el mercado al que se dirigirá y los productos que comercializará, iniciándose de este modo el periodo precontractual. Es importante que el mercado de referencia tenga perspectivas de expansión a medio y largo plazo, y que los productos y/o servicios estén suficientemente diferenciados frente a los competidores.
- Información sobre el franquiciador. Es necesario conocer diferentes datos sobre el franquiciador, su actividad y la red que dirige. Más concretamente, es necesario tener conocimiento sobre los datos identificativos del franquiciador (nombre, domicilio social, fecha de creación, datos de inscripción en el Registro Mercantil, etc.). Igualmente, es necesario obtener información sobre el objeto social de la franquicia, el sector de actividad en el que opera, así como sobre la estructura y extensión de la red de franquicia.
- Viabilidad financiera. Un aspecto esencial para que el franquiciado siga planteándose la adhesión a la cadena de franquicia es obtener información del franquiciador sobre la viabilidad del negocio a franquicia, normalmente mediante la entrega de una cuenta provisional de resultados. En este sentido, si las necesidades financieras que exige la adhesión a la cadena de franquicia superan las disponibilidades de recursos del candidato a franquiciado, éste deberá analizar las posibilidades de lograr financiación ajena, así como las condiciones exigidas para acceder a ella.
- Contenido del contrato. Antes de firmar cualquier contrato, el franquiciado deberá examinar todas y cada una de las cláusulas que conforman este documento, ya que es posible encontrar algunas irregularidades tras su redacción. Especialmente se debe tener en cuenta: a) el cumplimiento de facilitar la información precontractual con al menos 20 días de antelación; b) analizar si el contrato representa un acuerdo equilibrado y ecuánime a los intereses de las partes; c) estudiar si se cumple con la normativa aplicable, así como con las consideraciones del Código Deontológico Europeo de la Franquicia; d) examinar cuestiones específicas sobre la temporalidad y el plazo para amortizar las inversiones realizadas, las restricciones en la subrogación del contrato, los derechos y las obligaciones existentes, la exclusividad territorial, etc.

2. Evolución de la franquicia

Espectacular está siendo el avance de la franquicia en las últimas décadas en el ámbito mundial. Desde que surgiera a principios del siglo xx en Estados Unidos como un medio de eludir las leyes antimonopolio, considerándose a la Singer Corporation y a la General Motors como empresas pioneras en su utilización, su expansión ha sido más que notable (Bolea de Anta, 1990), llegando algunos autores a comparar su impacto con el de la Revolución Industrial (Díez y Galán, 1998).

Entre las causas que explican la evolución y desarrollo de la franquicia cabe citar las siguientes (Díez, Navarro y Rondán, 2005):

- Cambios experimentados en el contexto de la distribución comercial, tendentes a desarrollar sistemas verticales de distribución que permitan un elevado control sobre las actividades vinculadas a la comercialización de productos y servicios, motivados por el incremento de la competencia, la concentración en el sector y el aumento de poder de los grandes grupos de distribución. En este contexto, la franquicia se muestra como una fórmula flexible y adecuada para la expansión de un negocio con limitadas inversiones y riesgos, a la vez que permite la incorporación a la red de pequeños empresarios independientes.
- Mayor atención a la calidad de servicio, siendo la franquicia una fórmula de comercio adecuada para propiciarla.
- Necesidad de aplicar las nuevas tecnologías en el sector comercial, encontrando los franquiciadores un argumento de peso para la diferenciación de su negocio y motivando que la franquicia sea considerada socialmente como una fórmula de comercio moderno y adecuada a los tiempos actuales.
- Cambios sociológicos, motivados por los cambios en los hábitos de consumo, en las modificaciones en la estructura de los hogares, en el aumento de la renta per cápita, en el incremento de la demanda de servicios, en la preferencia por la calidad en lugar de la cantidad, etc. Es aquí donde la franquicia ha encontrado una de sus principales razones de ser.
- Búsqueda de la eficiencia empresarial, basada en la prestación de servicios de calidad, en el desarrollo de adecuados canales de distribución, en ofrecer una elevada relación calidad-precio, en la aplicación de un sistema normalizado de gestión, etc., siendo la franquicia la fórmula que mejor permite el alcance de este objetivo de eficiencia empresarial.

Actualmente en España existen un total de 1.298 enseñas operativas, de las cuales, un 82,7% (1.074 franquicias) son de origen español. Francia con 50 enseñas, EEUU con 42 e Italia con 37 son los principales países de procedencia de las franquicias extranjeras que operan en España. El incremento de las franquicias en España desde 2001 hasta 2016, lo podemos observar en la tabla 1.

Tabla 1. Evolución de la franquicia en España

Años	Número de enseñas	% Crecimiento	Total unidades	% Crecimiento
2001	646		35.692	
2002	634	-1,86	38.432	7,68
2003	650	2,52	42.554	10,73
2004	649	-0,15	44.301	4,11
2005	712	9,71	48.302	9,03
2006	804	12,92	56.029	16,00
2007	850	5,72	59.182	5,63
2008	875	2,94	58.305	-1,48
2009	919	5,03	57.139	-2,00
2010	934	1,63	56.444	-1,22
2011	947	1,39	58.279	3,25
2012	1.040	9,82	59.758	2,54
2013	1.087	4,52	59.131	-1,05
2014	1.199	10,30	63.869	8,01
2015	1.232	2,75	65.878	3,04
2016	1.298	5,35	70.541	7,07

Fuente: Díez, Navarro y Velicia (2017).

Los sectores más representativos, en función del mayor número de unidades franquiciadas, en España se muestran en la tabla 2.

Tabla 2. Principales sectores de la franquicia en España

Sector	Nº de Enseñas	Nº de Unidades
Restauración Fast Food	35	2.654
Alimentación	54	9.053
Informática y telefonía	35	3.022
Viajes	20	2.746
Servicio Automóviles	353	2.526

Fuente: elaboración propia a partir de datos de Tormo Franquicias

Debemos destacar el sector de Alimentación y Supermercados que es el sector con mayor número de unidades franquiciadas, alcanzando las 9.053 enseñas operativas -aproximadamente un 12,83% del total de enseñas-. Le siguen el sector de Informática y Telefonía, el de Viajes, el de Restauración Fast-Food y el de Servicio de Automóviles.

Analizando por Comunidades Autónomas (CCAA) (tabla 3), hay que destacar a Cataluña, Madrid, País Vasco, Comunidad Valenciana y Andalucía, ya que todas ellas superan las 100 enseñas. De estas CCAA debemos resaltar a Cataluña y a la Comunidad de Madrid con 311 y 325 enseñas respectivamente, siendo de esta manera, las comunidades que más establecimientos tienen dentro de sus fronteras, con un total de 44.870 locales comerciales que se corresponde con un 63,6% del total de locales a nivel nacional. Por otro lado, podemos destacar a Baleares, que teniendo solo 20 enseñas, alcanza 2.359 locales comerciales siendo, de esta manera, la CCAA con un mayor ratio de porcentaje de locales por número de enseñas.

En cuanto al empleo, tras la crisis se ha producido un decrecimiento en el empleo generado por el sector de las franquicias hasta alcanzar el mínimo de la última década en el año 2012. A partir de 2013 el empleo generado por las franquicias en España crece paulatinamente hasta 2015 colocándose en 341.966 empleos. Este crecimiento se debe principalmente al impulso que tienen en 2014 los sectores de Alimentación, Servicios y Restauración.

En el gráfico n.º 1 se puede ver la evolución que ha tenido el empleo en el sector de las franquicias a nivel nacional.

Por CCAA, debemos destacar a Cataluña, Andalucía y la C. Valenciana que son las que más empleo han generado en los últimos años. Exactamente, en el periodo comprendido entre 2013 y 2015, han creado 3.208, 2.158 y 1.800 empleos respectivamente. Por otro lado, debemos resaltar a Asturias que es la única comunidad au-

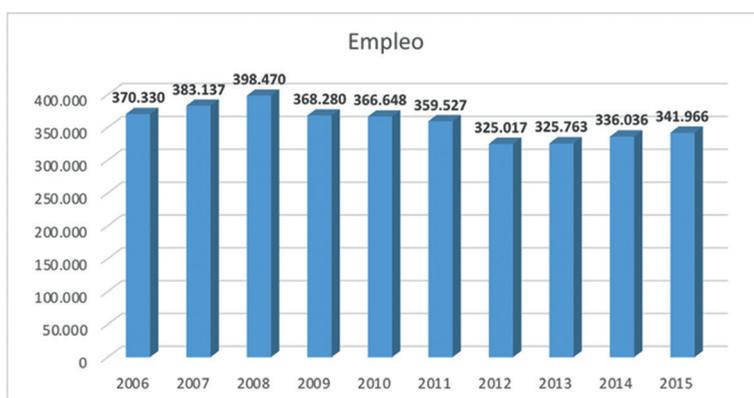
tónoma que ha tenido una disminución en el empleo durante el periodo señalado, concretamente en 2015, el empleo en el sector de las franquicias se sitúa en 6.547 unidades, 44 puestos de trabajo menos que en 2014. En la gráfica n.º 2 se representa la evolución del empleo por Comunidades Autónomas en el periodo 2013-2016.

Tabla 3. Franquicias por Comunidades Autónomas

Por Comunidades Autónomas				
CCAA	Nº Enseñas	Locales	Facturación	Empleo
Andalucía	147	4.706	912.965.000	13.127
Aragón	36	1.816	523.829.000	6.464
Asturias	18	314	232.801.000	1.289
Baleares	20	2.359	1.663.256.000	12.306
Canarias	11	202	31.653.000	480
Cantabria	6	593	97.064.000	1.671
Castilla-La Mancha	22	430	116.039.000	1.498
Castilla y León	31	600	124.021.000	1.521
Cataluña	311	20.858	6.423.968.000	67.683
Ceuta	1	183	12.660.000	372
Extremadura	21	534	98.009.000	1.340
Galicia	51	2.117	466.705.000	6.939
La Rioja	11	313	50.262.000	814
Madrid	325	24.012	12.813.506.000	112.652
Murcia	26	632	113.132.000	1.663
Navarra	11	320	50.328.000	891
País Vasco	33	3.212	1.441.215.000	13.433
Comunidad Valenciana	166	6.187	1.495.566.000	19.726
Sin base en España	51	1153	324.858.000	5.117
TOTAL	1.298	70.541	26.991.837.000	268.986

Fuente: Informe AEF La franquicia en España 2017

Gráfico 1. Evolución del empleo en la franquicia en la última década

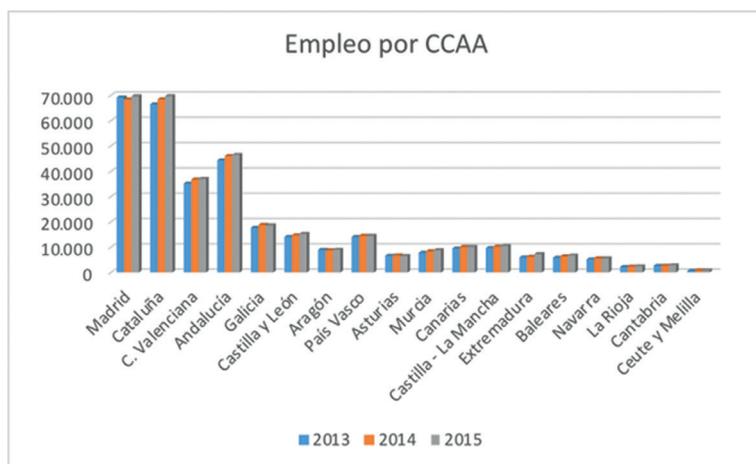


Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de Tormo Asociados.

Por sectores de actividad, hay que destacar al sector de «Alimentación» en el que trabajan 66.539 personas, al de «Hostelería/Fast Food», con 30.387 trabajadores, «Hostelería/Restaurantes/Hoteles», que da empleo a 19.219 personas, «Servicios/Transportes», con 13.298 trabajadores, y «Belleza/ Estética», en el que trabajan 10.419 personas.

En cuanto a la presencia mundial de franquicias españolas, señalar que España cuenta con 302 enseñas a nivel internacional, que se corresponden a 20.891 unidades franquiciadoras situadas en 137 países, existiendo una clara tendencia a la globalización de mercados (Navarro, 2012), mostrando diferentes formas de expandirse internacionalmente (Baena y Cerviño, 2009), pudiéndose incluso identificar diferentes grupos estratégicos según los niveles de internacionalización (Martínez-Torres y Toral-Marín, 2010; Navarro, Rodríguez y Rondán, 2014). Teniendo en cuenta que en España existen 1.014 franquicias nacionales, podemos concluir que el 29.78% de las franquicias españolas tienen presencia internacional.

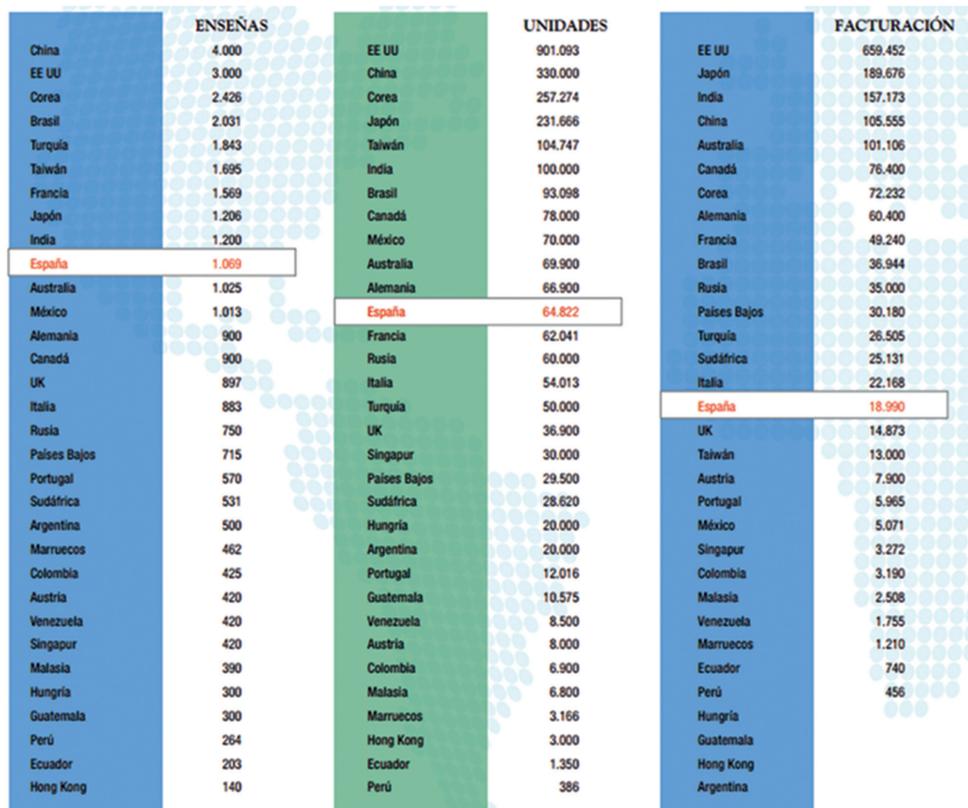
Gráfico 2. Evolución del empleo en la franquicia por CCAA (2013-2016)



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Tormo Asociados.

Con estos datos, España es uno de los países con mayor desarrollo de la franquicia, situándose, como podemos observar en el siguiente gráfico, en la décima posición a nivel mundial con respecto al número de enseñas y en la duodécima posición en el número de franquiciados.

Gráfico 3. Principales países en el ámbito de la franquicia



Fuente: Tormo Asociados.

En la tabla 4 se presenta cómo están repartidas las marcas españolas en los distintos continentes.

Tabla 4. Franquicias españolas por continentes

Continente	Enseñas	Unidades	% respecto el total
Europa	212	11.458	54,85%
América	124	6.105	29,22%
Asia	52	2.098	10,04%
O. Medio	51	850	4,07%
África	43	340	1,63%
Oceanía	6	40	0,19%

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Tormo Franquicias

Podemos observar que existe una clara tendencia en la preferencia de los países europeos para las enseñas españolas, ya que el 54,85% de las mismas están presentes en Europa, que se corresponden con 11.458 unidades. Por países, hay que destacar a Portugal, Francia e Italia en Europa, con más de 50 enseñas españolas dentro de sus fronteras, aportando más de 1.000 unidades franquiciadas en cada país. Fuera del continente europeo, es necesario tener en cuenta por un lado a México, que también supera las 50 enseñas, y por otro a Brasil, donde están presentes más de 1.000 unidades franquiciadas. Por sectores de actividad, destacan el sector servicios, al que le corresponden el 37% de las marcas, y el sector de moda y complementos, que teniendo el 29% de las enseñas, le corresponde un 43% del total de unidades. En la tabla 5 se recogen los datos de las enseñas y unidades por sectores de actividad, teniendo en cuenta los cinco sectores más representativos.

Tabla 5. Franquicias españolas internacionalizadas por sectores

Sector	Nº de Enseñas	Nº de Unidades
Belleza y estética	35	1.442
Moda	75	9.428
Hostelería/Restauración	49	1.374
Dietética y parafarmacia	3	1.808
Alimentación	11	2.796

Fuente: elaboración propia a partir de datos de Tormo Asociados

3. Análisis sectorial del sistema de franquicia español

A partir de los datos que hemos obtenido del registro de franquiciadores y de la Asociación Española de Franquiciadores, además de otras bases de datos como franquiciasaldia.es, abcfranquicias.es, franquiciator.es y franquicias.net, así como en los dossier que hemos encontrado en la propia web del franquiciador, hemos construido una base de datos en dos de los tres grandes sectores de franquicias que hay, como son los sectores de hostelería y restauración, y el sector retail, analizando dentro de éste el de confección, moda y complementos. Pretendemos, a partir de los datos obtenidos, obtener el arquetipo de franquiciador en cada uno de los dos sectores analizados.

En este contexto, señalar que en el registro de franquiciadores están inscritas 351 franquicias que pertenecen al sector de hostelería y restauración, y 207 franquicias pertenecientes al sector de confección, moda y complementos. Como no hemos podido obtener datos de todas las empresas registradas como franquicias en estos

sectores, hemos realizado una criba manteniendo las franquicias de las que hemos podido obtener información relevante con objeto de poder llevar a cabo el análisis del arquetipo de franquiciador. Este proceso nos ha llevado a confeccionar una base de datos con 221 franquicias del sector de hostelería y restauración, y 138 franquicias del sector de confección, moda y complementos.

Para llevar a cabo este análisis hemos tenido en consideración los años de contrato, la inversión inicial, el canon de entrada, el canon de publicidad, los royalties, los establecimientos propios y franquiciados, la población mínima necesaria, el tamaño mínimo del local y la disponibilidad de establecimiento web de la franquicia. A continuación, ofrecemos los principales resultados por sector de actividad.

3.1. Resultados para el sector de hostelería y restauración

Los contratos en el sector de hostelería y restauración suelen tener una duración entre 5 (40,95%) y 10 años (45,71%) (gráfico 4). A éstos le sigue el contrato de 7 años con un 4,76% (10 de las empresas analizadas en términos absolutos). Sólo con estas 3 duraciones de contrato, se corresponden con el 91,43% de las franquicias analizadas. Por otra parte, el 8,59% restante se dividen entre contratos de 15 años (2,86%), 20 años (2,38%), 8 años (1,43%), 1 y 11 años (0,48%), contrato indefinido (0,48%) y el contrato sin tiempo preestablecido (0,48%).

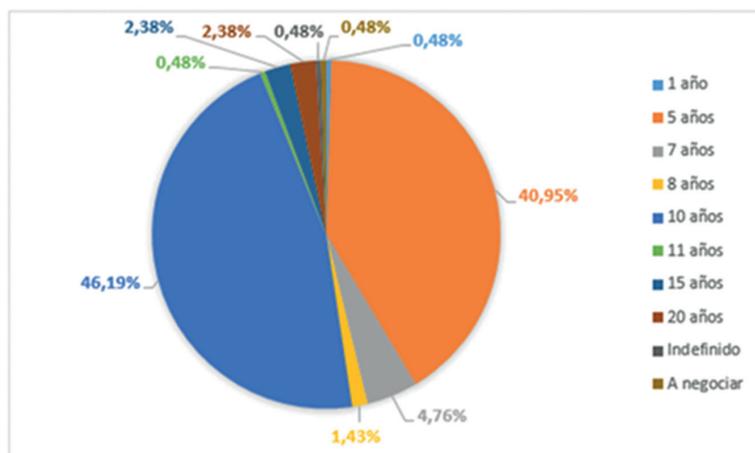
Por otra parte, el franquiciador puede solicitar al franquiciado la inversión inicial de varias formas (gráfico 5): a) exigir sólo la inversión inicial, que es la forma más común (67,73%); b) solicitar la inversión con el canon de entrada incluido (25%) y c) pedir una inversión por m² del local (7,27%), de forma que mientras mayor dimensión tenga el local, mayor inversión tendrá que realizar el franquiciado. En el caso de la inversión que no incluye el canon de entrada, el promedio se encuentra aproximadamente en unos 133.000 €, aunque este criterio tiene un intervalo muy amplio, de forma que podemos encontrar inversiones reducidas desde 1.450 €, hasta inversiones muy elevadas por un importe de 750.000 € como es en el caso de Mc Donald's.

Con respecto a la inversión completa, es decir, incluyendo el canon de entrada, el promedio es aproximadamente de unos 183.000 €. Finalmente, para el último tipo de inversión, es decir, la inversión por m² del local, es aproximadamente de 1.230 € por metro cuadrado en promedio.

Por otra parte, según la Asociación Española de Franquiciadores, más del 90% de los franquiciadores que operan en España solicitan una cantidad fija para el canon de entrada. En este caso, esta tendencia continúa en las empresas analizadas, de forma que en solo una de ellas se exige una cantidad porcentual como canon de entrada. En el sector de la Hostelería y Restauración, se observa una clara predispo-

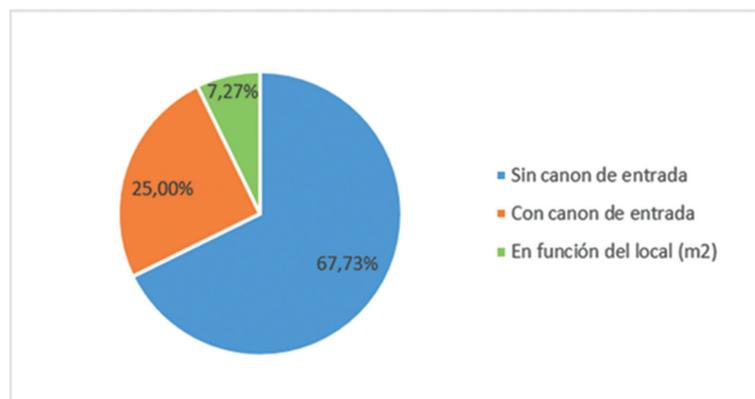
sición por parte de los franquiciadores a exigir un canon de entrada a los franquiciados (gráfico 6), de forma que el 92,42% solicitan este pago. El promedio de canon de entrada en el sector de hostelería y restauración, alcanza los 18.700 €.

Gráfico 4. Duración del contrato en el sector hostelería y restauración



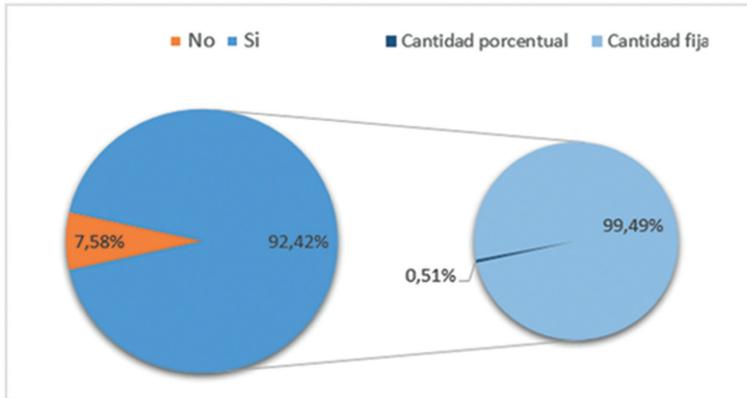
Fuente: Elaboración propia

Gráfico 5. Inversión inicial en el sector hostelería y restauración



Fuente: Elaboración propia

Gráfico 6. Canon de entrada en el sector hostelería y restauración



Fuente: Elaboración propia

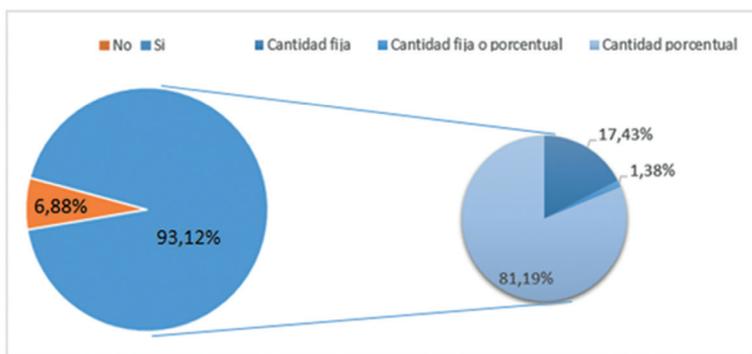
Asimismo, los franquiciadores suelen exigir el pago de royalties de explotación a sus franquiciados (gráfico 7). Concretamente el 93,12% de las franquicias en el sector de hostelería y restauración lo estipulan como requerimiento. El pago del royalty puede ser una cantidad fija o una porcentual, aunque también existe la posibilidad de que el franquiciador proporcione la opción a sus franquiciados de elegir el tipo de pago que prefieran. En este último caso, solo el 1,38% de las empresas dan esta opción. La tendencia en el sector es a pagar una cantidad porcentual —así lo hace el 81,19% del total, frente al 17,43% que corresponde al pago de una cantidad fija—. El promedio del pago de la cantidad porcentual se corresponde con un 4% al mes, y el de la cantidad fija son 590 € mensuales.

Con respecto a la exigibilidad del canon de publicidad, ésta es más reducida bien porque muchos franquiciadores no lo solicitan como requerimiento, o bien, porque lo incluyen en el royalty de explotación. En este sector nos encontramos con que el 59,43% de los franquiciadores lo requieren (gráfico 8). Este pago pueden exigirlo de dos formas, una cantidad porcentual sobre las ventas o compras, la cual es la más común, con un 85,71% del total, o bien, una cantidad fija (14,29% de las empresas del sector). Las medias del sector son un 2,04% mensual sobre ventas para el primer tipo y 188 € al mes aproximadamente para el segundo.

Por otra parte, el promedio de establecimientos propios en este sector es de 6 unidades, aunque podemos observar algunos franquiciadores que tienen hasta 246 establecimientos en su propiedad como es el caso de Telepizza; por otro lado, el 13,57% de las franquicias analizadas (30 empresas en términos absolutos), no tienen

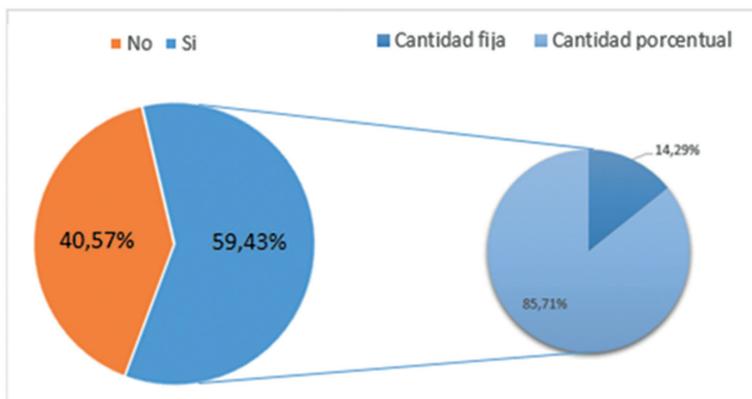
ningún establecimiento en propiedad. En relación a los establecimientos franquiciados, la media del sector se corresponde con 17 unidades, pero al igual que en el caso de los establecimientos propios, podemos encontrar franquiciadores con un número muy superior a la media de establecimientos franquiciados, como es el caso de Burger King, con un total de 546 establecimientos. En todo caso, el 25,79% de las franquicias en el sector de hostelería y restauración (57 empresas en términos absolutos), no tienen ningún establecimiento franquiciado.

Gráfico 7. Royalty en el sector hostelería y restauración



Fuente: Elaboración propia

Gráfico 8. Canon de publicidad en el sector hostelería y restauración



Fuente: Elaboración propia

La población media requerida en el sector de hostelería y restauración se encuentra aproximadamente en 63.700 habitantes, aunque es una proporción en la que existen muchos niveles de población, por lo que el modelo de franquicia podría llegar a todas las localidades, ciudades y provincias ya sea con una franquicia u otra. De hecho, aproximadamente el 4% de los franquiciadores analizados no imponen la necesidad de un número de habitantes para poder franquiciar, y otros no requieren tampoco de un número mínimo, si no que estipulan que la localidad tenga un requisito concreto como que sea una capital, o que sea un lugar transitado.

El promedio de la dimensión mínima del local en el sector de hostelería y restauración supera los 110 m², aunque al igual que en la población mínima existe una gran dispersión en el tamaño mínimo del local en este sector. Por ello, se puede observar que hay una gran variedad de tamaños, de forma que podemos encontrar locales desde 9 m², como es el caso de la franquicia «Twister patata», hasta locales de 400 m² como mínimo como la franquicia «Ribs la casa de las costillas».

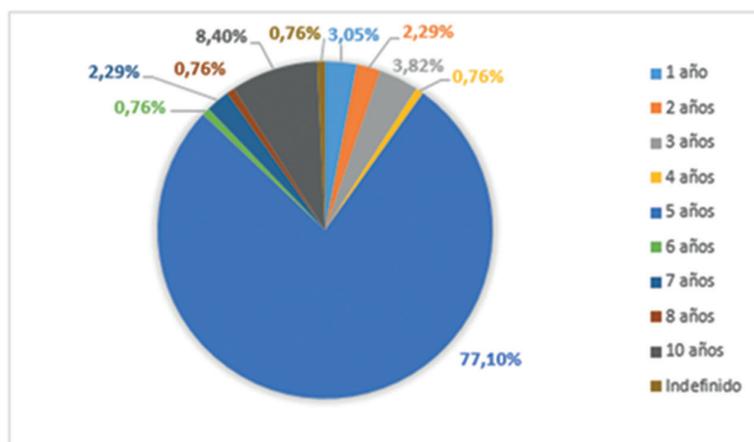
Por otra parte, existe una clara tendencia a que los franquiciadores posean una página web. El 90,50% de las franquicias del sector de hostelería y restauración la poseen.

3.2. Resultados para el sector Confección, Moda y Complementos

En el sector de la Confección, Moda y Complementos, se observa una clara tendencia respecto a la duración del contrato. Así, el 77,10% de las empresas analizadas tiene una duración de 5 años (gráfico 9) -en términos absolutos unas 101 franquicias de las 138 analizadas de este sector-. Le siguen los 10 años de contrato que se corresponde con el 8,4% de las franquicias, y el 14,50% restante se compone de los contratos de 3 años (3,82%), 1 año (3,05%), 2 y 7 años (2,29%), 4, 6 y 8 años (0,76%) y el contrato por tiempo indefinido (0,76%).

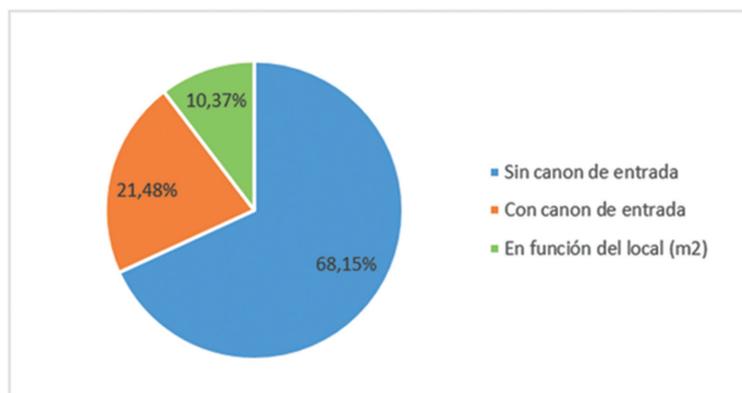
Podemos observar que la distribución en la proporción de los tipos de inversión que el franquiciador solicita al franquiciado (gráfico 10), sigue la tendencia que se puede encontrar en el sector de hostelería y restauración. Así, el primer tipo de inversión, es decir sin incluir el canon de entrada, el promedio es de 59.800 € y es el más común —el 68,89% de los franquiciadores se lo solicitan a los franquiciados—. El segundo tipo de inversión que más exigen los franquiciados es la inversión con el canon de entrada incluido, siendo un 20,74% del total. El promedio alcanza los 61.640 € aproximadamente, superando al promedio del primer tipo de inversión. Finalmente, el último tipo es la inversión por metro cuadrado que se corresponde con el 10,37% del total. En este caso, el promedio alcanza los 670 € por metro cuadrado.

Gráfico 9. Duración del contrato en el sector de confección, moda y complementos



Fuente: Elaboración propia

Gráfico 10. Inversión inicial en el sector de confección, moda y complementos

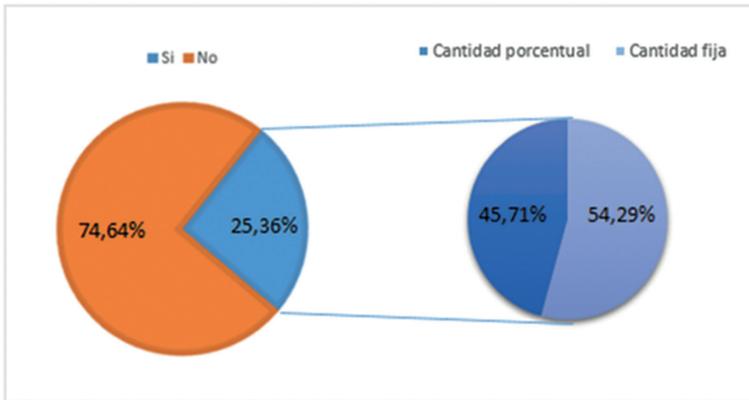


Fuente: Elaboración propia

En este sector sigue existiendo una gran proporción de franquiciadores que exigen canon de entrada, aunque no es tan elevado como en el sector de hostelería y restauración. En este caso, un 75,56% de franquiciadores solicitan este pago (105 franquicias de las 138 analizadas), a diferencia del 24,44% restante que no lo exige. Además, el 100% de los franquiciadores que exigen canon de entrada, piden una cantidad fija, ninguno variable. El promedio de canon que solicitan los franquiciadores en este sector es de 10.400 €.

A diferencia del sector de hostelería y restauración, en el sector de la confección, moda y complementos, podemos observar que la gran mayoría de los franquiciadores analizados, concretamente el 74,64%, no exigen un royalty a sus franquiciados (gráfico 11). De los franquiciadores restantes, es decir el 25,36%, exigen una cantidad fija, o bien un porcentaje sobre ventas, facturación o compras, manteniendo una proporción similar entre los dos tipos -45,71% en la cantidad porcentual; 54,29% en la cantidad fija. La media del importe del pago por cantidad fija del sector se sitúa en 458 € mensuales y para el pago mediante cantidad proporcional en un 2% mensual.

Gráfico 11. Royalty en el sector de confección, moda y complementos



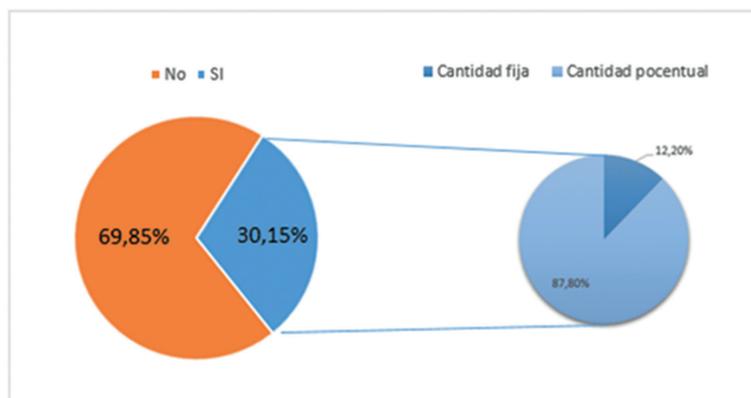
Fuente: Elaboración propia

En el sector de la confección, moda y complementos, a diferencia del de hostelería y restauración, vemos una tendencia por parte de los franquiciadores de no exigir canon de publicidad, ya que solo el 30,15% lo requiere, frente al 69,85% que no (gráfico 12). Con respecto al tipo de canon, la proporción sigue una inclinación similar que en el sector de hostelería y restauración, de forma que la cantidad porcentual es la que eligen la mayoría de franquiciadores con un 87,80%, a diferencia de la cantidad fija con un 12,20%. El promedio para el pago con una cantidad porcentual se encuentra en un 2% mensual, y para la cantidad fija en 896 € mensuales.

La media de establecimientos propios que tienen los franquiciadores en este sector es de 20 unidades, aunque podemos encontrar varias empresas con un número de establecimientos muy superior, como es el caso de la franquicia de Adolfo Domínguez, que tiene un total de 368 establecimientos en propiedad. No obstante, el 7,97% de los franquiciadores (11 empresas en términos absolutos), no poseen ningún establecimiento

en su propiedad. En lo referente a los establecimientos franquiciados en este sector, la media se corresponde a 18 unidades, aunque hay enseñas que superan en gran medida este promedio, como son, por ejemplo, Calcedonia con 257 establecimientos franquiciados y Primadonna Collection con 197. Por otro lado, el 15,94% de las franquicias estudiadas (22 empresas), no poseen ningún establecimiento franquiciado.

Gráfico 12. Canon de publicidad en el sector de confección, moda y complementos



Fuente: Elaboración propia

La población media mínima del sector de confección, moda y complementos se encuentra en unos 53.000 habitantes (10.000 habitantes menos que en el sector de hostelería y restauración). En este sector, al igual que en el de hostelería y restauración, los franquiciadores que no exigen un número mínimo de población para poder franquiciar se sitúa en torno al 4%. El promedio de la dimensión mínima del local en este sector es de unos 72 m², aunque también se puede encontrar una gran variedad de tamaños mínimos de local, desde los 15 m², de la franquicia «la ventana de colores», hasta dimensiones mayores como 300 m² de la franquicia «Prenatal».

Al igual que en sector de hostelería y restauración, la gran mayoría de las franquicias en el sector de la confección, moda y complementos poseen portal web, concretamente el 91,30% —126 empresas de las 138 estudiadas de este sector.

4. Conclusiones

Con los datos analizados, en la tabla 5 se ofrece la comparativa en el arquetipo de franquiciador que encontramos en los dos sectores.

Tabla 5. Comparativa arquetipo de franquiciador según el sector

Criterios	Hostelería y Restauración	Confección, Moda y Complementos
Vigencia del contrato	10	5
Inversión inicial (sin canon de entrada)	133.000 €	59.800 €
Canon de entrada	18.700 €	10.400 €
Canon de publicidad	2,04%	No requiere
Royalty de explotación	4%	No requiere
Población mínima	63.700	53.000
Dimensión mínima del local	110 m ²	72 m ²
Establecimientos propios	6	20
Establecimientos franquiciados	17	18
Página web	Sí	Sí

Fuente: Elaboración propia

Podemos observar que a priori, franquiciar en el sector de Confección, Moda y complementos exige unos requisitos inferiores a los del sector de Hostelería y Restauración. Con respecto al desembolso inicial (inversión inicial + canon de entrada), podemos observar que en el primer sector analizado es mucho mayor, además, en el sector de Confección, Moda y Complementos, la mayor parte de los franquiciadores analizados no requieren de canon de publicidad ni de royalty. También las exigencias son menores en cuanto a la dimensión mínima del local y a la población necesaria, ya que para el sector de hostelería y restauración es necesario (en promedio), una mayor población y una mayor dimensión del local para poder franquiciar.

En definitiva, existen diferencias en los arquetipos de franquiciadores según el sector de actividad que se tome como referencia. Por ello, en la misma dirección que el trabajo de Rondán, Navarro y Díez (2007), el sector es una variable fundamental que se debe tener en cuenta en cualquier análisis de la franquicia que se realice, pues es un determinante esencial del desarrollo estratégico del franquiciador.

BIBLIOGRAFÍA

- ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE FRANQUICIADORES:
[HTTP://WWW.FRANQUICIADORES.COM/](http://www.franquiciadores.com/)
- BAENA, V., Y CERVIÑO, J. (2009). «La internalización de la franquicia española y sus formas de penetración de mercados». Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa, 12(40), pp. 47-82.
- BERMÚDEZ, G. (2002): La Franquicia: Elementos, Relaciones y Estrategias. Esic Editorial, Madrid.
- BOLEA DE ANTA (1990): Los grandes de la franquicia. Ediciones de las ciencias sociales, Madrid.
- DÍEZ, E. C., NAVARRO, A., & RONDÁN, F. J. (2005). El sistema de franquicia. Fundamentos teóricos y prácticos. Madrid: Pirámide.
- DÍEZ, E.C. & GALÁN, J.L. (1998): Práctica de la Franquicia. McGraw Hill, Madrid.
- DÍEZ, L., NAVARRO, A., & MARTÍN, F. (2017). Análisis de la eficiencia en el sistema de franquicia español: Unidades propias versus franquiciadas. En Claver E. y Quer, D. (Editores), Localización y Dinámicas Competitivas en un Entorno Global, 313-323. XXVII Jornadas Hispano-Lusas de Gestión Científica, Ed. Universidad de Alicante.
- DÍEZ, L. M., NAVARRO, A., & MARTÍN, F. (2015). Análisis de la eficiencia en el sistema de franquicia español: unidades propias versus franquiciadas, en Marketing Insights: la respuesta del comercio a las tendencias de comportamiento social del consumidor, Trespalacios, J. A., Vázquez, R., Estrada, E. y González, C. —coordinadores—, Cátedra Fundación Ramón Areces de Distribución Comercial.
- MARTÍNEZ-TORRES, M. R. & TORAL-MARÍN, S. L. (2010). Strategic group identification using evolutionary computation. Expert Systems with Applications, 37(7), 4948-4954.
- MICHAEL, S. C. (2014). «Can franchising be an economic development strategy? An empirical investigation». Small Business Economics, 42(3), pp. 611-620.
- NAVARRO-GARCÍA, A., RONDÁN-CATALUÑA, F. J., & RODRÍGUEZ-RAD, C. J. (2014). Análisis clúster en las franquicias españolas internacionalizadas. Identificación mediante segmentación de clases latentes. Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa, 23(2), 51-60.
- NAVARRO, A. (2012). Determinantes de la estrategia de expansión internacional de las franquicias españolas. Esic Market Economic and Business Journal, 43 (3), 451-471.
- REGISTRO OFICIAL DE FRANQUICIADORES:
<http://franquicias.comercio.es/>
- RONDÁN, F. J., NAVARRO, A., & DÍEZ, E. C. (2007). Proposing new variables for the identification of strategic groups in franchising. International Entrepreneurship and Management Journal, 3(4), 355-377.
- TORMO & ASOCIADOS: <http://www.tormo.com/>

La función de los recursos humanos en la gestión de reclamaciones y quejas en empresas manufactureras

- CHANTHALY S. PHABMIXAY
- ANA ISABEL RODRÍGUEZ ESCUDERO
- JAVIER RODRÍGUEZ PINTO
Universidad de Valladolid

RESUMEN: El objetivo de este trabajo es analizar cómo tres componentes del denominado enfoque orgánico —la formación, el empoderamiento y las conductas extra-rol del personal de contacto con el cliente—, contribuyen al logro de un sistema de reclamaciones capaz de dar soluciones justas a los problemas de los clientes. En concreto, planteamos un modelo en el que el enfoque orgánico influye en la justicia percibida por el cliente tanto de forma directa como indirecta, a través de su impacto en el conocido enfoque mecanicista o conjunto de normas internas referidas al procedimiento, comportamiento y resolución de quejas. El modelo es testado empíricamente sobre una muestra de 140 empresas manufactureras españolas. Los resultados obtenidos indican que los empleados de atención al cliente juegan un papel clave en la configuración de un sistema eficaz de reclamaciones y quejas de forma indirecta, a través del impacto que la formación, el empoderamiento y el comportamiento extra-rol de los trabajadores tienen en el reforzamiento de las normas de gestión de las reclamaciones establecidas por la empresa.

PALABRAS CLAVE: *Sistema de reclamaciones y quejas, enfoque orgánico, enfoque mecanicista, justicia en las soluciones, satisfacción de los clientes.*

ABSTRACT: The purpose of this research is to analyze how the components of the organic approach to complaint handling —i.e., training, empowerment and extra-role behavior of the frontline employees— contribute to designing of a complaint management system able to provide fair solutions to the problems reported by customers. In particular, we propose a model in which the organic approach influences on the perceived justice of the solutions offered to customers, considering

both a direct and an indirect influence via the impact of the organic approach on the mechanistic approach —i.e., the set of internal norms and guidelines about the processing, behavior and resolution of complaints—. The model is empirically tested on a sample of 140 Spanish manufacturing companies. Findings highlight that customer service employees play a key role in the configuration of an effective complaint management system. A direct effect is not observed, but training, empowering and promoting an extra-role behavior among these employees indirectly contribute to a greater perceived justice in solutions to complaints because these variables substantially reinforce the norms and guidelines for complaint handling established in the company under a mechanistic approach.

KEYWORDS: *Complaint management system, organic approach, mechanistic approach, perceived justice, customer satisfaction.*

1. Introducción

En muchas empresas las quejas representan un problema embarazoso para su personal, lo que lleva a que no se informe adecuadamente sobre dónde, cómo y ante quién pueden quejarse los clientes, se eludan responsabilidades o no se muestre una verdadera preocupación por conocer las razones de las quejas y analizar los datos de las reclamaciones para identificar oportunidades de mejora (Homburg y Fürst, 2007). Este tipo de comportamientos defensivos de empleados y directivos se traducen en barreras a la gestión eficiente de las reclamaciones y quejas. Por ello resulta relativamente fácil encontrar organizaciones con procesos de gestión de reclamaciones incapaces de satisfacer convenientemente las expectativas de los clientes (Grainer *et al.*, 2014).

Sin embargo, en las últimas décadas hemos sido testigos de la creciente madurez y competitividad de muchos mercados, lo que ha provocado que los objetivos tradicionales del marketing ofensivo, como el desarrollo de la demanda global, la captación de nuevos clientes procedentes de la competencia o el aumento de la frecuencia de compra, sean cada vez más difíciles de conseguir. En este escenario, muchas empresas han puesto el énfasis en una estrategia comercial defensiva para retener y fidelizar a sus clientes. La falta de cumplimiento de las condiciones pactadas, el deficiente funcionamiento del producto o un pobre servicio postventa, pueden dar lugar a una reclamación del cliente y éste dejar de serlo si percibe que tal reclamación no ha merecido una respuesta justa por parte de la organización. Un sistema de gestión de reclamaciones y quejas eficaz que, además de solucionar de forma satisfactoria el descontento del consumidor, facilite un mejor conocimiento de sus necesidades y

el descubrimiento de nuevas oportunidades de negocio, tal y como prescribe el enfoque de marketing de la orientación al mercado (Narver *et al.*, 2004), puede ser un instrumento estratégico clave para mejorar los resultados de la empresa. Así, habida cuenta de los beneficios esperados, tanto económicos como de mantenimiento de relaciones a largo plazo con el cliente, derivados de una buena gestión del sistema de reclamaciones y quejas (Goodwin y Ross, 1992; Tax *et al.*, 1998; Smith *et al.*, 1999), se hace patente una creciente preocupación de las empresas por conocer el impacto en los resultados de las estrategias aplicadas para recuperar la confianza de los clientes tras cometer un fallo (Van Vaerenberg y Orsingher, 2016).

La literatura ha señalado múltiples factores que pueden ayudar a profesionalizar y mejorar la gestión de reclamaciones. Siguiendo a Homburg y Fürst (2005) y de acuerdo con la teoría del comportamiento organizacional, tales factores pueden clasificarse en dos grupos en función de si prima un enfoque mecanicista o bien un enfoque orgánico. En el primero se trata de normalizar o sistematizar el sistema de reclamaciones y quejas estableciendo procedimientos operativos estandarizados y pautas de comportamiento y resolución de quejas que guíen sus decisiones y acciones en sintonía con los objetivos de la organización (March y Simon, 1993). En el segundo se busca crear un ambiente interno favorable al tratamiento de quejas entre los recursos humanos de la empresa. La estructura orgánica, basada más en la capacidad y menos en la jerarquía, está relacionada positivamente con la satisfacción de los empleados (Kessler *et al.*, 2017). Desde este último enfoque, claramente relacionado con la dirección de recursos humanos, se plantean las intervenciones que realiza la dirección de la empresa en materia de formación y motivación para mejorar las habilidades y actitudes del personal encargado de la atención al cliente y promover en ellos unas conductas óptimas que puedan incluso ir más allá de lo esperado en sus interacciones con el cliente.

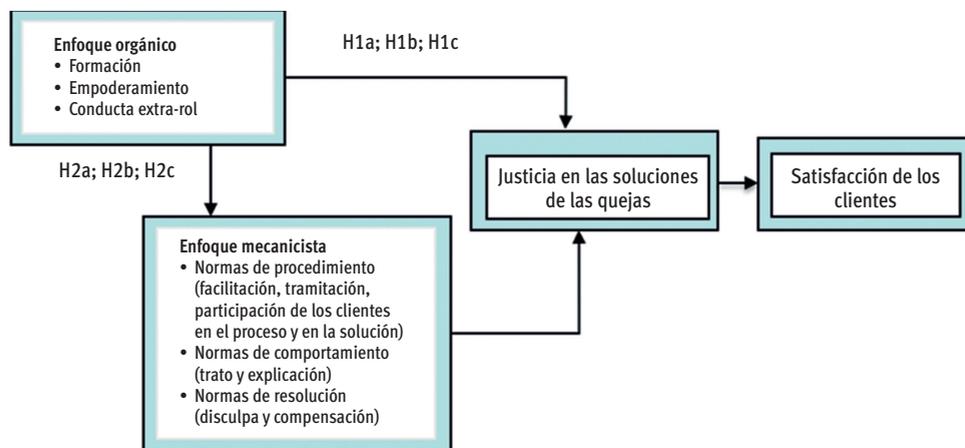
En particular, en nuestra propuesta de investigación defendemos que es la combinación de los enfoques orgánico y mecanicista (Burns y Stalker, 1961) lo que permite alcanzar el máximo potencial de éxito de un sistema de reclamaciones y quejas. La gestión coordinada de sendos enfoques debería favorecer el logro de una gestión de reclamaciones y quejas más eficaz que permita a la empresa alcanzar sus objetivos, ya sean de corte más defensivo —como evitar la pérdida de clientes como consecuencia de un mal servicio y la incapacidad para recuperar la confianza de éstos— o bien de mejora e innovación —identificación de oportunidades para el desarrollo de nuevos productos o servicios. Más concretamente, el modelo que proponemos (Figura 1) plantea que las variables del enfoque orgánico son antecedentes tanto de la justicia percibida en las soluciones que la empresa da a las reclamaciones y quejas

de los clientes como de la correcta implantación de las normas establecidas desde el enfoque mecanicista. Tales normas pueden ser de procedimiento —facilitación, protocolo, participación del cliente en el proceso, participación del cliente en la solución—, de comportamiento —trato interpersonal, nivel de explicación— y de resolución de quejas —disculpa y compensación—. Esto es, consideramos que la contribución del enfoque orgánico mediante la formación, el empoderamiento y las conductas extra-rol de las personas encargadas de la gestión de quejas a una mayor percepción de justicia puede ser directa e indirecta.

Junto a las relaciones principales, en el trabajo se tiene en cuenta otra variable de resultados del sistema de reclamaciones, como es la satisfacción de los clientes. Aunque no formulamos expresamente una hipótesis, proponemos la existencia de un efecto positivo de la justicia percibida en las soluciones sobre la satisfacción de los clientes, relación que podría considerarse una generalidad empírica a tenor de los numerosos trabajos que confirman empíricamente tal efecto (véase el meta-análisis de Orshinger *et al.*, 2010). De igual modo, con respecto al enfoque mecanicista, asumimos las relaciones establecidas en la literatura que señalan la existencia de influencia significativa de las normas de procedimiento, de comportamiento y de resolución de quejas en las evaluaciones de justicia del consumidor (Davidow, 2003; Homburg y Fürst, 2005; Homburg *et al.*, 2010). Por este motivo, tampoco desarrollaremos las hipótesis de manera explícita.

Además de la aportación central de este estudio relacionada con la integración de enfoques, también queremos señalar, como segunda aportación relevante, que en él se pretende avanzar en el conocimiento del sistema de reclamaciones y quejas desde la perspectiva de la empresa. Hasta ahora la mayoría de investigaciones sobre gestión de quejas se han abordado desde la perspectiva del consumidor (por ejemplo, Blodgett *et al.*, 1993; Tax *et al.*, 1998; Smith *et al.*, 1999; Saxby *et al.*, 2000; Del Río-Lanza *et al.*, 2009; Orshinger *et al.*, 2010). En tercer lugar, la investigación empírica realizada hasta el momento en el campo de la gestión de quejas se ha centrado más en el estudio de empresas de servicios que de empresas de fabricación. La inseparabilidad entre producción y consumo, junto con la mayor heterogeneidad, que incrementa el riesgo de fallos, son características distintivas de los servicios que pueden explicar por qué la investigación se ha inclinado hacia este ámbito. Sin embargo, nuestro estudio analiza empresas de fabricación, cubriendo una laguna de investigación y testando las relaciones que se plantean en un contexto más desfavorable por la posible menor relevancia de la relación entre empleado y cliente, lo que finalmente reforzará el valor de los efectos significativos encontrados.

Figura 1: Modelo propuesto



2. Desarrollo teórico

A continuación exponemos, en dos apartados, los fundamentos teóricos del modelo que planteamos. En primer lugar definimos los principales componentes del modelo para, posteriormente, desarrollar las hipótesis planteadas.

2.1. Definición de conceptos

El enfoque orgánico en un contexto de fallos pone el acento en la dirección de los recursos humanos e implica la implantación de estructuras de mando más flexibles que incentivan una mayor comunicación y coordinación entre los empleados para dar respuestas más eficaces ante las reacciones imprevistas de los clientes (De Ruyter y Brack, 1993; Berry, 1995; Maxham y Netemeyer, 2003). Tal enfoque tiene como base del éxito los comportamientos que adoptan los empleados y la forma en que realizan sus actividades. Por ello, en este trabajo nos proponemos ahondar en las tareas que la dirección de la empresa realiza encaminadas a la capacitación, el entrenamiento y la motivación del personal en la adquisición de habilidades, actitudes y comportamientos que favorezcan la creación de un ambiente interno adecuado en el tratamiento de las quejas e impulsen el desarrollo de las conductas extra-rol en las interacciones con el cliente. En concreto, los constructos que proponemos como partes integrantes del enfoque orgánico son la formación, el empoderamiento y las conductas extra-rol del personal de contacto con el cliente.

Nos referimos a la formación como un proceso a través del cual el empleado adquiere habilidades y competencias para el desempeño de sus tareas, es entrenado para comportarse ante situaciones de conflicto con el cliente y comparte normas y valores de la organización. Se trata de aportar a los recursos humanos una formación integral desde la concepción del producto hasta su comercialización con el fin de que comprendan la conexión entre las distintas áreas y encuentren una solución más rápida a las quejas formuladas por los clientes (Hart *et al.*, 1990). El término empoderamiento, o capacidad de decisión del personal de contacto con el cliente, se relaciona con una mayor flexibilidad en los comportamientos de los empleados, que ha de trasladarse a una mayor autonomía, responsabilidad, influencia en el trabajo y autoridad para actuar y acceder a los recursos en su estrategia de resolución de quejas (Chebat y Kollias, 2000). Las conductas extra-rol del personal de contacto con el cliente son una forma de desempeño de los empleados que va más allá de lo esperado o exigible para su función o posición en la organización, es decir, son comportamientos discrecionales de los empleados que se extienden fuera del ámbito de los requisitos de su papel formal (Bettencourt y Brown, 1997). Desde la perspectiva del consumidor y dentro del ámbito de las reclamaciones y quejas, Maxham y Netemeyer (2003) califican los comportamientos extra-rol como el grado en que los clientes creen que el personal con el que han tratado ha superado sus expectativas en la resolución de la queja.

Bajo la denominación de enfoque mecanicista se incluyen un conjunto de variables que reflejan la idea de que establecer normas para estructurar y ordenar las tareas puede ayudar a los empleados a actuar de manera más disciplinada y a mejorar su atención hacia las actividades que deben desarrollar en el día a día. Concretamente, el enfoque mecanicista está integrado por tres tipos de normas (Homburg y Fürst 2005): de procedimiento, de comportamiento y de resolución de quejas. Las normas de procedimiento se definen como la existencia de una estructura organizacional formal para el registro, procesamiento y resolución de las quejas. Entendemos que estas normas abarcan, desde la puesta a disposición del cliente de los distintos canales de recepción de la queja, hasta el protocolo de tramitación y la posible intervención del cliente en el proceso y solución de la queja. En cuanto a las normas de comportamiento, éstas permiten guiar las conductas de los empleados en el proceso de interacción con el cliente mediante un trato interpersonal adecuado y una explicación aportándole información relevante sobre el problema objeto de la queja. Por último, las normas de resolución hacen alusión al conjunto de compensaciones económicas y no económicas que la empresa puede otorgar al cliente por el daño ocasionado. En nuestro contexto de investigación, las normas de resolución quedan definidas por dos dimensiones: la disculpa y la compensación.

La configuración del sistema de reclamaciones y quejas puede influir sobre un conjunto de resultados, entre los que destaca, en términos de evaluación del consumidor, el concepto de justicia en la solución de las quejas. Este concepto de justicia percibida por el consumidor remite a una valoración global de la solución aportada por la empresa (Conlon y Murray, 1996) y es el más utilizado por los académicos para medir la efectividad de la respuesta de las empresas ante las quejas de los clientes. Además, puesto que la literatura es consistente respecto a la idea de que una mayor percepción de justicia conlleva mayor satisfacción para los clientes (Orshinger *et al.*, 2010), incluimos esta última variable como resultado final de establecer un buen sistema de reclamaciones y quejas.

2.2. *Justificación de las hipótesis*

Es indudable la importancia que desempeña el enfoque orgánico en la efectiva gestión de las reclamaciones y quejas en una organización (Homburg y Fürst, 2005; Yilmaz *et al.*, 2016). En nuestro modelo planteamos que la formación, el empoderamiento y el comportamiento extra-rol de los empleados son factores que deben favorecer una resolución eficaz de las reclamaciones y quejas. Hay investigaciones que evidencian que la capacitación formal es útil para la consecución de un servicio de calidad (Schneider y Bowen, 1992). El grado en que los recursos humanos de la empresa cuentan con los conocimientos necesarios para gestionar de manera adecuada las quejas recibidas debería permitir encontrar soluciones justas que cubran o superen las pérdidas ocasionadas al cliente (Tax *et al.*, 1998; Smith *et al.*, 1999). En última instancia, la formación en el manejo de quejas se espera que conduzca a una efectiva gestión de las reclamaciones en sus diferentes etapas —registro, tratamiento y solución— (Homburg y Fürst 2007). Por su parte, otorgar capacidad de decisión al personal que recibe y gestiona las quejas también debería contribuir a la resolución eficaz de los conflictos. La flexibilidad que acompaña al empoderamiento ha de permitir al personal en contacto con el cliente adaptarse y servir a las necesidades de éstos (Conger y Kanungo, 1988; Reardon y Enis, 1990; Chan y Lam, 2011). Algunos trabajos indican que aquellos empleados que poseen una autonomía significativa, experimentarán menor ambigüedad en su rol (Singh, 1993), lo que a la postre aumentará su auto-eficacia debido a que pueden decidir sobre la mejor manera para llevar a cabo una tarea. Asimismo, las conductas extra-rol se pueden traducir en respuestas emocionales positivas por parte de los clientes, al verse atendidos de forma personalizada y sentirse escuchados en ese proceso de co-creación en la recuperación (Park y Ha, 2016). Las emociones positivas que transmiten los empleados con sus expresiones pueden influir sobre el estado de ánimo de los clientes y sobre

sus percepciones de justicia y evaluaciones de satisfacción (Gruber *et al.*, 2009). Tal conducta puede ser muy valorada por los clientes y debería contribuir a recuperar su satisfacción y confianza tras el fallo. El esfuerzo de los empleados por dar algo más a los clientes que la simple tramitación burocrática de las quejas, mejora el rendimiento de su trabajo y, por consiguiente, se lograrán soluciones más satisfactorias, justas y acordes con las necesidades de los clientes (Maxham y Netemeyer, 2003). Por todo ello, enunciarnos las siguientes hipótesis:

H1A: La formación de los empleados encargados de la gestión de reclamaciones y quejas influye positivamente en la percepción de justicia en la solución de las quejas recibidas.

H1B: La capacidad de decisión o empoderamiento de los empleados encargados de la gestión de reclamaciones y quejas influye positivamente en la percepción de justicia en la solución de las quejas recibidas.

H1C: Las conductas extra-rol de los empleados encargados de la gestión de reclamaciones y quejas influyen positivamente en la percepción de justicia en la solución de las quejas recibidas.

Algunas investigaciones más recientes examinan la gestión de quejas desde una perspectiva relacional proveedor-cliente (Umashankar *et al.*, 2017), donde interviene el juicio moral de los individuos a la hora de evaluar la oferta de recuperación de las empresas (Chen *et al.*, 2018). Este marco de análisis sugiere ir más allá de la simple gestión operativa de las reclamaciones para poder cumplir las expectativas individuales de los clientes insatisfechos, por lo que el fortalecimiento del papel de los empleados de atención al cliente es un factor clave si las empresas desean obtener los mejores resultados. Aunque los enfoques mecanicista y orgánico supongan dos concepciones diferentes de cómo se pueden gestionar las reclamaciones y quejas de los clientes de manera más efectiva, ambos enfoques, más que alternativos, deberían considerarse complementarios.

Para el buen funcionamiento del sistema de reclamaciones y quejas es necesario que las personas encargadas de su gestión tengan un alto nivel de cualificación, tanto en conocimientos relativos a la propia empresa, sus productos y procesos, como en habilidades de interacción personal, especialmente en situaciones de conflicto con los clientes (Homburg y Fürst, 2007). Johnston (2001) pone énfasis en el potencial de los recursos humanos y habla de la necesidad de un compromiso organizacional con el fin de mejorar los procesos de gestión de quejas con «personal amigable». Cuando los empleados gozan de autonomía en su gestión pueden adoptar respuestas ágiles

y conforme a las exigencias de los clientes (De Jong y De Ruyter, 2004). Dado que los empleados empoderados se sienten más responsables de dar una buena imagen de la empresa y brindar una correcta atención al cliente, es probable que busquen la mejor manera de compensarle por el problema sufrido y recuperar su confianza. Además, los empleados que muestran comportamientos pro-sociales y altruistas se preocupan por los clientes más de lo que les es exigido en su puesto de trabajo (Chebat y Kollias, 2000; Maxham y Netemeyer, 2003). Esta clase de comportamiento de los empleados, que es discrecional, no sólo debería reflejarse en un conocimiento profundo de las normas de comportamiento y resolución de quejas establecidas por la empresa, sino también en una aceptación natural y voluntaria de tales normas. Por todo ello, defendemos la idea de que el enfoque orgánico puede ser antecedente del enfoque mecanicista mediante las siguientes hipótesis:

H2A: La formación de los empleados encargados de la gestión de reclamaciones y quejas influye positivamente en la adopción de las normas del enfoque mecanicista.

H2B: La capacidad de decisión o empoderamiento de los empleados encargados de la gestión de reclamaciones y quejas influye positivamente en la adopción de las normas del enfoque mecanicista.

H2C: Las conductas extra-rol de los empleados encargados de la gestión de reclamaciones y quejas influyen positivamente en la adopción de las normas del enfoque mecanicista.

3. Metodología

Tal y como hemos indicado, la investigación sobre la gestión de reclamaciones y quejas se ha centrado más en el ámbito de los servicios. Nuestro estudio, sin embargo, da un giro a lo mayoritariamente realizado hasta ahora y se propone el análisis de los sistemas de reclamaciones de empresas fabricantes de productos de consumo e industriales que asumen todas o la mayor parte de las tareas asociadas a la gestión de reclamaciones. A partir de la base Amadeus, se seleccionó como universo de población un conjunto de empresas españolas con 50 o más empleados pertenecientes a múltiples sectores (Tabla 1). La cifra total de empresas elegida ascendió a 2.536.

La información para el contraste del modelo planteado se ha recogido a través de un cuestionario. El diseño del cuestionario se ha apoyado en la revisión de la literatura académica sobre gestión de reclamaciones y quejas, y en un análisis exploratorio para el que contamos con la colaboración de cinco empresas pertenecientes a varios

sectores de actividad. La muestra definitiva está compuesta por 140 empresas que enviaron respuestas válidas a todas o a la inmensa mayoría de preguntas que contenía el cuestionario. El reducido número de respuestas puede ser debido a que pedíamos al responsable de marketing que contestara sólo si en su empresa la gestión de las reclamaciones y quejas no estaba subcontratada en su mayor parte, por lo que desconocemos qué número de las 2.536 empresas integran realmente nuestro universo de población.

Más allá del juicio sobre la posibilidad de establecer una tasa de respuestas fiable, resulta pertinente valorar el grado de representatividad de la muestra. Para ello vamos a hacer uso de dos variables: el tipo de industria y el número de empleados. En primer lugar, trataremos de establecer la equivalencia entre muestra y población en función de la industria. Como puede verse en la Tabla 1, hemos considerado siete tipos de industrias en nuestro estudio como resultado de agrupar aquellos códigos NACE que están más relacionados dentro de cada grupo de empresas fabricantes españolas. En primer lugar, utilizamos el test de la X^2 . Este test permite evaluar si el número de respuestas obtenido difiere del que cabría esperar de acuerdo con el número total de empresas que conforman el universo de población en cada industria. El valor de la X^2 es de 5,42. Si lo comparamos con el valor de la X^2 para 6 grados de libertad —tenemos 7 industrias— que es 12,59, podemos concluir que las diferencias no son significativas al 5%. Respecto al test de proporciones, la Tabla 1 recoge los datos de la población y la muestra en valor absoluto y porcentaje para las diferentes industrias, así como el cálculo del estadístico z . El test de proporciones nos permite estimar si la proporción que cada sector representa en la muestra es significativamente diferente de la que representa respecto a la población total. El test de proporciones tampoco revela la existencia de ninguna diferencia significativa, lo que refleja que la composición de la muestra es similar a la de la población total a la que nos dirigimos.

Respecto a la calidad de la información obtenida, hemos de señalar que la mayor parte de las variables se han medido basándonos en la opinión o la percepción personal de los sujetos encuestados. Esta forma de medición de las variables, de naturaleza subjetiva, suele ser objeto de críticas, pero es muy habitual en los estudios sobre marketing y estrategia empresarial, máxime cuando se abarcan diversos sectores, ya que facilita la realización de comparaciones que serían difíciles de llevar a cabo si se utilizaran indicadores objetivos (Buzzell, 2004). Además, para muchas de las variables de nuestro modelo la obtención de medidas objetivas hubiera sido poco menos que imposible, pues esa información no existe como tal. En todo caso, parece pertinente evaluar, en la medida de lo posible, la fiabilidad de las respuestas. Para ello nos vamos a basar en los datos disponibles que podemos extraer de la base Amadeus acerca del número de empleados, información que también suministraron los encuestados. La

correlación entre los datos aportados por los informantes y los que figuran en la base Amadeus es 0,977, lo que, aunque se trate de una comparación realizada solamente para una variable, aporta un indicio muy positivo acerca de la fiabilidad de las contestaciones dadas por los informantes. Por otra parte, también se evaluó la posibilidad de que hubiese un sesgo de no-respuesta. Para ello nos apoyamos en el trabajo de Armstrong y Overton (1977), quienes sostienen que el perfil de empresas que no responden será probablemente más similar al de las empresas que respondieron más tarde que al de las que contestaron con mayor diligencia, por lo que recomiendan comparar el patrón de respuesta de las empresas que enviaron sus contestaciones de manera más rezagada con el de las primeras en contestar al cuestionario. Así, se procedió a dividir la muestra en dos grupos: por un lado el de las empresas que enviaron sus respuestas en el primer mes desde que les remitimos el cuestionario (aproximadamente un 23% de la muestra) y por otro el de las empresas cuyas respuestas recibimos más tarde (un 33% de los cuestionarios recibidos). Mediante el análisis de la varianza se verificó que no había diferencias significativas ni en cuanto al tamaño ni en cuanto a las variables del modelo. Así pues, a tenor de las comprobaciones realizadas, no parece que el sesgo de no-respuesta sea un problema importante que afecte a nuestra muestra.

Tabla 1: Distribución sectorial de la población y la muestra

	Nº de empresas población (%)	Nº de empresas muestra (%)	Test de proporciones (estadístico z)
Industria de la alimentación, bebida y tabaco (10, 11, 12)	599 (23,62%)	30 (21,43%)	-0,63
Industria textil, confección, cuero y calzado (13, 14, 15)	215 (8,48%)	12 (8,57%)	0,04
Industria del papel, edición, artes gráficas y reproducción (17, 18)	235 (9,27%)	19 (13,57%)	1,49
Industria química, del caucho y materiales plásticos (20, 21, 22)	747 (29,46%)	32 (22,86%)	-1,86
Industria de material y equipo eléctrico, electrónico y óptico (26, 27)	288 (11,36%)	20 (14,29%)	0,99
Equipos de transporte (29)	263 (10,37%)	13 (9,29%)	-0,44
Industrias manufactureras diversas (31, 32)	189 (7,45%)	14 (10,00%)	1,00
Total	2.536 (100,00%)	140 (100,00%)	

Asimismo, dado que en cada empresa sólo una persona respondía al cuestionario, es importante controlar que no haya un sesgo en la forma de contestar a las diversas preguntas que pudiera dar lugar a relaciones espurias. Así, se realizó el test del factor único de Harman (Podsakoff y Organ, 1986), que nos indica que no hay evidencias de que exista un factor común substancial en nuestros datos. Los resultados de este test y el propio diseño del cuestionario —se procuró evitar que el orden de las preguntas replicara la secuencia de relaciones causa-efecto planteadas en nuestro modelo— apuntan a que el *sesgo del método común* no es un problema importante en nuestra investigación.

A pesar de la existencia de numerosas investigaciones en este campo, son escasos los trabajos sobre gestión de quejas realizados desde la perspectiva de la organización. Por este motivo, el proceso de adaptación de las escalas —en una buena parte tomadas de estudios realizados desde la óptica del consumidor— ha sido profundo. En la Tabla 2 se pueden ver los ítems concretos utilizados para la medición de los constructos de nuestro modelo con las correspondientes fuentes. Los principales trabajos en los que nos hemos basado para desarrollar los instrumentos de medida utilizados son los de Hoffman e Ingram (1992), Hartline y Ferrell (1993), Hartline y Ferrell (1996), Bettencourt y Brown (1997), Tax *et al.* (1998), Smith *et al.* (1999), Davidow (2003), Maxham y Netemeyer (2003), Wirtz y Mattila (2004), Homburg y Fürst (2005) y Chan y Lam (2011). Para la medición de todas las escalas se ha utilizado una escala Likert de 1 a 7, en la 1 significa «desacuerdo» y 7 «acuerdo».

4. Resultados

Para el contraste del modelo propuesto hemos utilizado Partial Least Squares (PLS), entre otras razones, por su capacidad para analizar modelos que incluyen simultáneamente constructos reflectivos y formativos —como es nuestro caso. Los resultados del contraste realizado son analizados e interpretados en dos fases: evaluación de la fiabilidad y la validez del modelo de medida y evaluación del modelo estructural (Hair *et al.*, 2014; Hulland, 1999).

4.1. Modelo de medida

En la Tabla 2 se muestran las principales magnitudes del modelo de medición de las variables de nuestra investigación. El enfoque orgánico se ha medido a través de tres variables de naturaleza reflectiva, mientras que el enfoque mecanicista tiene un carácter formativo. En concreto se ha hecho operativo a través de las ocho variables relativas a las normas de procedimiento, comportamiento y resolución de quejas, a

las que nos hemos referido en el apartado de definición de los conceptos. Para estas variables se ha tomado la puntuación factorial obtenida a partir de un conjunto de ítems originales, cuyo número puede verse en la Tabla 1. Los dos restantes constructos, justicia en la solución y satisfacción de los clientes, son de tipo reflectivo.

Para la validación de las escalas reflectivas, la literatura recomienda que la carga factorial sea superior a 0,7, la fiabilidad compuesta (CR) se sitúe por encima de 0,7 y la varianza extraída (AVE) sobrepase el valor de 0,5 (Hair *et al.*, 2014). Como puede observarse, las escalas reflectivas cumplen estas condiciones. Para el caso del índice formativo —enfoque mecanicista— su validación requiere analizar el tamaño y significación de los pesos de cada indicador y descartar que existan problemas de multicolinealidad. Respecto al reducido peso y a la falta de significación de algunas variables como la facilitación, el trato interpersonal y la compensación, decidimos mantener dichos indicadores dado que su contribución o importancia absoluta, es decir, la información que aportan sin considerar el resto de indicadores del constructo es moderadamente elevada (las cargas factoriales de estos ítems son superiores a 0,5). La inspección de las correlaciones entre cada par de indicadores indica que son inferiores a 0,7 y el factor de inflación de la varianza (VIF) está por debajo del umbral de 5. En consecuencia, no hay indicios de que la multicolinealidad pueda estar afectando a nuestros resultados.

Respecto a la validez discriminante del conjunto de variables, hemos utilizado tanto el procedimiento de Fornell y Larcker (1981) como la aplicación de la ratio HTMT (heterotrait-monotrait) (Henseler *et al.*, 2015). Concretamente, Fornell y Larcker (1981) recomiendan comparar la raíz cuadrada de la varianza extraída media (AVE) de cada constructo con la correlación que tiene con el resto de constructos. Henseler *et al.* (2015) alertan de que tal procedimiento no es del todo fiable de cara a detectar la falta de validez discriminante y han propuesto recientemente un nuevo método para examinar con mayor rigor si en un modelo de ecuaciones estructurales estimado mediante PLS no se presenta este problema. Este nuevo método se basa en el cálculo de la ratio de las correlaciones heterorrasgo-monorrasgo (ratio HTMT, heterotrait-monotrait). Como puede verse en la Tabla 3, ambos análisis son satisfactorios respecto a la validez discriminante.

Tabla 2: Medición de los constructos

Constructo	Indicadores	Media	Desv. típica	Cargas/Pesos ¹
Enfoque orgánico				
Formación (R) CR= 0,94; AVE= 0,85 Homburg y Fürst (2005); Chan y Lam (2011)	– Formamos adecuadamente a los empleados responsables de la gestión de quejas.	5,58	1,31	0,92**
	– La formación recibida les permite gestionar las quejas con eficacia.	5,55	1,37	0,93**
	– La organización inculca a sus empleados valores y actitudes favorables para la tramitación eficaz de quejas.	5,78	1,08	0,91**
Empoderamiento o capacidad de decisión (R) CR= 0,88; AVE= 0,72 Hartline y Ferrell (1996); Chan y Lam (2011)	– Permitimos que los empleados tomen decisiones sobre la solución al problema.	5,58	1,22	0,89**
	– Los empleados disponen de autoridad para gestionar su relación con el cliente y compensar una queja.	4,98	1,58	0,77**
	– Confiamos plenamente en el buen hacer de nuestros empleados para solucionar las quejas de los clientes.	5,69	1,09	0,87**
Conducta extra-rol (R) CR= 0,90; AVE= 0,75 Hoffman e Ingram (1992); Hartline y Ferrell (1993); Bettencourt y Brown (1997); Maxham y Netemeyer (2003)	– En general, los empleados van más allá de lo que su trabajo demanda.	5,15	1,42	0,91**
	– Se esfuerzan más de lo que exige su propio trabajo para solucionar las quejas.	5,23	1,43	0,92**
	– Con frecuencia presentan soluciones creativas a los problemas de los clientes.	5,36	1,31	0,76**
Enfoque mecanicista				
Enfoque mecanicista ² (F) Máx. VIF= 3,04 Tax <i>et al.</i> (1998); Smith <i>et al.</i> (1999); Davidow (2003); Homburg y Fürst (2005)	Normas de procedimiento			
	– Facilitación (3 ítems)	-	-	0,09
	– Tramitación (4 ítems)	-	-	-0,17*
	– Participación del cliente en el proceso (3 ítems)	-	-	0,27*
	– Participación del cliente en la solución (3 ítems)	-	-	0,20**
	Normas de comportamiento			
	– Trato interpersonal (3 ítems)	-	-	0,09
	– Nivel explicación (2 ítems)	-	-	0,45**
	Normas de resolución			
	– Disculpa (3 ítems)	-	-	0,31**
– Compensación (2 ítems)	-	-	-0,03	

Justicia en la solución de las quejas				
Justicia en las soluciones de las quejas (R) CR= 0,90; AVE= 0,74 Homburg y Fürst (2005)	– Proporcionamos una solución a la queja acorde con las necesidades del cliente.	5,99	0,96	0,84**
	– Las soluciones dadas al cliente son justas.	6,01	1,01	0,87**
	– Nos esforzamos para ofrecer una solución satisfactoria.	6,41	0,83	0,87**
Satisfacción del cliente con el sistema de reclamaciones y quejas				
Satisfacción de los clientes (R) CR= 0,93; AVE= 0,78 Homburg y Fürst (2005); Wirtz y Mattila (2004)	– Satisfacción con el procedimiento de presentación de la queja.	5,55	0,94	0,82**
	– Satisfacción con el trato recibido.	5,91	0,91	0,92**
	– Satisfacción con la solución aportada por la empresa.	5,75	0,91	0,89**
	– Satisfacción con el sistema general que se utiliza para resolver las reclamaciones y quejas.	5,64	0,92	0,90**

¹ Para los indicadores reflectivos (R) se ofrece la carga y para los formativos (F) el peso factorial.

² De las ocho dimensiones de primer orden del enfoque mecanicista, seis de ellas son reflectivas —participación del cliente en el proceso, participación del cliente en la solución, trato interpersonal, nivel de explicación, disculpa y compensación- y dos formativas —facilitación y tramitación. Excepto para compensación, las cargas factoriales son todas superiores a 0,5, de ahí que se mantengan los ocho componentes en la medición del enfoque mecanicista pese a que algunos presentan cargas no significativas.

Nivel de significación: ** p <0.01; * p<0.05

Tabla 3: Matriz de correlaciones y validez discriminante

	1	2	3	4	5	6
1. Formación	0,919	0,601	0,440	n.a.	0,509	0,424
2. Empoderamiento	0,526	0,847	0,549	n.a.	0,504	0,408
3. Conductas extra-rol	0,384	0,460	0,866	n.a.	0,592	0,496
4. Enfoque mecanicista	0,537	0,493	0,522	n.a.	n.a.	n.a.
5. Justicia soluciones	0,450	0,436	0,491	0,845	0,862	0,795
6. Satisfacción clientes	0,391	0,360	0,432	0,705	0,694	0,884

Nota: Los elementos debajo de la diagonal corresponden a las correlaciones entre cada par de constructos. En la diagonal se muestra la raíz cuadrada de la AVE. Los elementos por encima de la diagonal corresponden a la ratio HTMT para cada par de constructos (Henseler *et al.*, 2015).

n.a.: no aplicable por tratarse de constructos formativos.

Tabla 4: Resultados del contraste del modelo

	Efectos directos	Efectos indirectos sobre la justicia en las soluciones
Formación → Justicia en las soluciones	-0,021 (H1a)	0,261**
Empoderamiento → Justicia en las soluciones	0,015 (H1b)	0,145*
Conductas extra-rol → Justicia en las soluciones	0,068 (H1c)	0,258**
Formación → Enfoque mecanicista	0,321** (H2a)	
Empoderamiento → Enfoque mecanicista	0,178* (H2b)	
Conductas extra-rol → Enfoque mecanicista	0,317** (H2c)	
Otras relaciones		
Justicia en las soluciones → Satisfacción de los clientes	0,694**	
Enfoque mecanicista → Justicia en las soluciones	0,813**	

Nivel de significación: **p <0.01; *p<0.05

4.2. Modelo estructural

Los resultados del modelo estructural indican que no existe una influencia directa del enfoque orgánico en la justicia percibida en las soluciones. Las variables relativas a la formación, el empoderamiento y las conductas extra-rol no presentan efectos directos significativos sobre la percepción de justicia en las soluciones de las quejas de los clientes. Sin embargo, si analizamos los efectos totales, observamos que los tres componentes del enfoque orgánico sí que influyen indirectamente en las evaluaciones de justicia del consumidor.

En cuanto a las relaciones causales entre ambos enfoques organizacionales, el contraste de las tres hipótesis que relacionan la formación, el empoderamiento y las conductas extra-rol con el enfoque mecanicista, revela que los tres componentes del enfoque orgánico son antecedentes de la aplicación de las normas de procedimiento, de comportamiento y de resolución de las quejas (H2a: $\beta=0,321$, $p<0,01$; H2b: $\beta=0,178$, $p<0,05$; H2c: $\beta=0,317$, $p<0,01$).

Adicionalmente, se comprobó a efectos de control que la justicia en las soluciones conduce de forma significativa a la satisfacción de los clientes ($\beta=0,694$, $p<0,01$). En el modelo también incluimos otra relación no hipotetizada que vincula el enfoque mecanicista con la justicia en las soluciones a las quejas. Como cabría esperar, tal y como indica la literatura, el establecimiento de normas y protocolos en la gestión

de las quejas contribuye significativamente a lograr una mayor percepción de justicia por parte de los clientes ($\beta=0,813$, $p<0,01$).

Respecto a la capacidad del modelo para explicar la varianza de las variables dependientes, destaca la justicia percibida como el constructo que mejor queda explicado ($R^2=71,7\%$), seguido de la satisfacción de los clientes ($R^2=48,1\%$). En la Tabla 4 se muestran a modo de resumen los efectos directos e indirectos de las relaciones planteadas en el modelo.

5. Discusión y conclusiones

Buena parte de las investigaciones sobre manejo de las reclamaciones y quejas aluden a la necesidad de potenciar el papel de los empleados en los procesos de resolución de conflictos con los clientes. Un personal de atención al cliente formado, con capacidad de decisión y dotado de comportamientos altruistas puede contribuir a una gestión eficaz de las reclamaciones. Con carácter general, en nuestra investigación planteamos que la formación, el empoderamiento o capacidad de decisión y las conductas extra-rol de los empleados son factores que deben favorecer una mayor percepción de justicia por parte de los clientes. Los resultados obtenidos del contraste de las hipótesis propuestas indican que ninguna de las variables referidas tienen un impacto directo en la justicia percibida. En principio, estos resultados se distancian de los hallazgos de Homburg y Fürst (2005) que sí encontraron influencia directa y significativa del enfoque orgánico sobre la justicia procedimental, distributiva e interactiva.

No obstante, si nuestra propuesta hubiera sido coincidente con la Homburg y Fürst (2005), también hubiéramos obtenido tales efectos. La ausencia de los mismos se debe a la inclusión de relaciones causales entre los enfoques mecanicista y orgánico. En nuestro modelo proponemos que las variables del enfoque orgánico tienen un impacto directo y positivo sobre el establecimiento de normas y procedimientos. Los resultados del contraste corroboran la existencia de estos efectos. Ante estas evidencias, parece razonable concluir que el enfoque mecanicista canaliza el efecto del enfoque orgánico potenciando las actividades de recuperación de clientes o, de otra forma, el enfoque orgánico es un antecedente del buen uso de las normas de comportamiento y solución prescritas por la empresa y, por tanto, su adopción es positiva y contribuye a una mayor eficiencia del sistema de reclamaciones y quejas.

6. Limitaciones y futuras líneas de investigación

La medición de las variables del modelo se ha realizado utilizando un único informante: el directivo de la empresa con responsabilidad sobre las cuestiones relacio-

nadas con la gestión de las reclamaciones y quejas. La utilización de múltiples informantes, por ejemplo, otros miembros de la empresa, como los propios empleados, así como los clientes, es lo deseable para evitar sesgos de método común.

En este estudio hemos analizado cómo determinados comportamientos de la organización influyen en el nivel de justicia percibida por los clientes con el sistema de reclamaciones y quejas. Sin embargo, sería interesante avanzar en el desarrollo de este planteamiento considerando simultáneamente el papel de ambos enfoques y su interrelación en la búsqueda de otro tipo de resultados, como puede ser el aprendizaje organizacional (Vos *et al.*, 2008; Yilmaz *et al.*, 2016) y la generación de los procesos de co-creación a través de la experiencia de interacción de los empleados con los clientes (Heindenreich *et al.*, 2015).

Es evidente que el desarrollo de Internet y las redes sociales ha transformado radicalmente la manera en que empresas y clientes interactúan. En futuras investigaciones trataremos de analizar cómo el uso de los canales interactivos para la recepción de quejas puede intensificar o reducir el impacto de las relaciones encontradas en este modelo. De forma similar, consideramos relevante incluir en el modelo el efecto moderador de variables tales como los motivos de las reclamaciones o el tipo de mercado —de consumo o industrial— en el que actúa la empresa.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ARMSTRONG, J. S. Y OVERTON, T. S. (1977). Estimating no response bias in mail survey. *Journal of Marketing Research*, 14, 396-403.
- BERRY, L. L. (1995). *On great service: A framework for action*. New York: Free.
- BETTENCOURT, L.A. Y BROWN, S. W. (1997). Contact employees: Relationships among workplace fairness, job satisfaction and prosocial service behaviors. *Journal of Retailing*, 73(1), 39-61.
- BLODGETT, J. G., GRANBOIS, D. H. Y WALTERS, R.G. (1993). The effects of perceived justice on complainants' negative word-of-mouth behavior and repatronage intentions. *Journal of Retailing*, 69(4), 399-428.
- BURNS, T. Y STALKER, G. M. (1961). *The management of innovation*. London: Tavistock.
- BUZZEL, R. D. (2004). The PIMS program of strategy research. A retrospective appraisal. *Journal of Business Research*, vol. 57 (May), 478-483.
- CHAN, K. W. Y LAM, W. (2011). The trade-off of servicing empowerment on employees' service performance: examining the underlying motivation and workload mechanisms. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(4), 609-628.
- CHEBAT, J. C. Y KOLLIAS, P. (2000). The Impact of Empowerment on Customer Contact Employees' Roles in Service Organizations. *Journal of Service Research*, 3 (1), 66-81.
- CHEN, T., MA, K., BIAN, X., ZHENG, C. Y DEVLIN, J. (2018). Is high recovery more effective than expected recovery in addressing service failure?-A moral judgment perspective. *Journal of Business Research*, 82, 1-9.
- CONGER, J. A. Y KANUNGO, R. N. (1988). The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice. *Academy of Management Review*, 13 (July), 471-82.

- CONLON, D. E. Y MURRAY, N. M. (1996). Customer perceptions of corporate responses to product complaints: the role of explanations. *Academy of Management Journal*, 39(4), 1040-1056.
- DAVIDOW, M. (2003). Organizational responses to customer complaints: what works and what doesn't. *Journal of Service Research*, 5(3), 225-250.
- DE JONG, A. Y DE RUYTER, K. (2004). Adaptive versus Proactive Behavior in Service Recovery: The Role of Self-managing Teams. *Decision Sciences*, 35(3), Summer, 457-491.
- DE RUYTER, K. Y BRACK, A. (1993). European Legal Developments in Product Safety and Liability: The Role of Customer Complaint Management as a Defensive Marketing Tool. *International Journal of Research in Marketing*, 10 (2), 153-64.
- DEL RÍO-LANZA, A. B., VÁZQUEZ-CASIELLES, R. Y DÍAZ-MARTÍN, A. M. (2009). Satisfaction with service recovery: Perceived justice and emotional responses. *Journal of Business Research*, 62(8), 775- 781.
- FORNELL, C. Y LARCKER, D. F. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, 18 (February), 39-50.
- GOODWIN, C. Y ROSS, I. (1992). Consumer Responses to Service Failures: Influence of Procedural and Interactional Fairness Perceptions. *Journal of Business Research*, 25(2), 149-63.
- GRAINER, M., NOBLE, C. H., BITNER, M. J. Y BROETZMANN, S. M. (2014). What unhappy customers want? *MIT Sloan Management Review*, 55(3).
- GRUBER, T., SZMIGIN, I. Y VOSS, R. (2009). Developing a deeper understanding of the attributes of effective customer contact employees in personal complaint-handling encounters. *Journal of Services Marketing*, 23(6), 422-435.
- HAIR, J. F., HULT, G. T. M., RINGLE, C. M. Y SARSTEDT, M. (2014). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- HART, C. W. L., HESKETT, J. L. Y SASSER, W. E. (1990). The Profitable Art of Service Recovery. *Harvard Business Review*, 68 (July/August), 148-56.
- HARTLINE, M. D. Y FERRELL, O. C. (1993). Service Quality Implementation: The Effects of Organizational Socialization and Managerial Actions on Customer-Contact Employee Behaviors. Technical Working Paper No, 93-122, Marketing Science Institute, Cambridge, MA.
- HARTLINE, M. D. Y FERRELL, O. C. (1996). The Management of Customer-Contact Service Employees: An Empirical Investigation. *Journal of Marketing*, 60 (October), 52-70.
- HEIDENREICH, S., WITKOWSKI, K., HANDRICH, M. Y FALK, T. (2015). The dark side of customer co-creation: Exploring the consequences of failed co-creation services. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(3), 279-296.
- HENSELER, J., RINGLE, C. M. Y SARSTEDT, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115-135.
- HOFFMAN, K. D. Y INGRAM, T. N. (1992). Service provider job satisfaction and customer-oriented performance. *Journal of Services Marketing*, 6, 68-78.
- HOMBURG, C. Y FÜRST, A. (2005). How Organizational Complaint Handling Drives Customer Loyalty: And Analysis of the Mechanistic and the Organic Approach. *Journal of Marketing*, 69 (July), 95-114.
- HOMBURG, C. Y FÜRST, A. (2007). See no evil, hear no evil, speak no evil: a study of defensive organizational behavior towards customer complaints. *Journal of the Academic Marketing Science*, 35, 523-536.
- HOMBURG, C., FÜRST, A. Y KOSCHATE, N. (2010). On the importance of complaint handling design: a multi-level analysis of the impact in specific complaint situations. *Journal of the Academy Marketing Science*, 38, 265-287.
- HULLAND, J. (1999). Use of Partial Least Squares (PLS) in Strategic Management

- research: a review of four recent studies. *Strategic Management Journal*, 20, 195-204.
- JOHNSTON, R. (2001). Linking complaint management to profit. *International Journal of Service Industry Management*, 12 (1), 60-69.
- KESSLER, S. R., NIXON, A. E. Y NORD, W. R. (2017). Examining Organic and Mechanistic Structures: Do We Know as Much as We Thought?, *International Journal of Management Reviews*, 19, 531- 555.
- MARCH, J. G. Y SIMON, H. A. (1993). *Organizations*, 2d ed. Cambridge, MA: Blackwell. (Citado en Homburg y Fürst, 2005).
- MAXHAM III, J. G. Y NETEMEYER, R. G. (2003). Firms Reap What They Sow: The Effects of Shared Values and Perceived Organizational Justice on Customers' Evaluations of Complaint Handling. *Journal of Marketing*, 67 (January), 46-62.
- NARVER, J. C., SLATER, S. F. Y MACLACHLAN, D. L. (2004). Responsive and proactive market orientation and new-product success. *Journal of Product Innovation Management*, 21, 334-347.
- ORSINGHER, C., VALENTINI, S. Y DE ANGELIS, M. (2010). A meta-analysis of satisfaction with complaint handling in services. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 38(2), 169-186.
- PARK, J. Y HA, S. (2016). Co-creation of service recovery: Utilitarian and hedonic value and post-recovery responses. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 28, 310-316.
- PODSAKOFF, P. M. Y ORGAN, D. W. (1986). Self-reports in organizational research: Problems and prospects. *Journal of Management*, 12(4), 531-544.
- REARDON, K. K. Y ENIS, B. (1990). Establishing a Company-Wide Customer Orientation through Persuasive Internal Marketing. *Management Communication Quarterly*, 3 (February), 376-87.
- SAXBY, C. L., TAT, P. K. Y JOHANSEN, J. T. (2000). Measuring Consumer Perceptions of Procedural Justice in a Complaint Context. *Journal of Consumer Affairs*, 34(2), 204-225.
- SCHNEIDER, B. Y BOWEN, D. E. (1992). Personnel Human Resources Management in the Service Sector. In Rowland, K.R. and Ferris, G.R. (Eds), *Research in Personnel and Human Resources Management*, JAI Press, Greenwich, CT.
- SINGH, J. (1993). Boundary Role Ambiguity: Facets, Determinants and Impacts. *Journal of Marketing*, 57 (April), 11-31.
- SMITH, A. K., BOLTON, R. N. Y WAGNER, J. (1999). A Model of Customer Satisfaction with Service Encounters Involving Failure and Recovery. *Journal of Marketing Research*, 36 (August), 356-72.
- TAX, S. S., BROWN, S. W. Y CHANDRASHEKARAN, M. (1998). Customer Evaluations of Service Complaint Experiences: Implications for Relationship Marketing. *Journal of Marketing*, 62 (April), 60-76.
- UMASHANKAR, N., WARD, M. K. Y DAHL, D. W. (2017). The Benefit of Becoming Friends: Complaining After Service Failures Leads Customers with Strong Ties to Increase Loyalty. *Journal of Marketing*, 81(6), 79-98.
- VAN VAERENBERG, Y. Y ORSINGHER, O. (2016). Service Recovery: An Integrative Framework and Research Agenda. *The Academy of Management Perspectives*, 30(3), 328-346.
- VOS, J. F. J., HUITEMA, G. B. Y DE LANGE-ROS, E. (2008). How Organisations can Learn from Complaints. *TQM Journal*, 20(1), 8-17.
- WIRT, J. Y MATTILA, A. S. (2004). Consumer responses to compensation, speed of recovery and apology after a service failure. *International Journal of Service Industry Management*, 15(2), 150-166.
- YILMAZ, C., VARNALI, K. Y KASNAKOGLU, B. T. (2016). How do firms benefit from customer complaints? *Journal of Business Research*, 69 (2), 944-955.

Adaptación de la distribución minorista al consumidor ecológico: el caso de España y Alemania

- CARLOS J. RODRÍGUEZ RAD
 - M.^a ELENA SÁNCHEZ DEL RÍO
 - ANTONIO NAVARRO GARCÍA
 - FCO. JAVIER RONDÁN CATALUÑA
 - M.^a BELÉN PÉREZ MÉNDEZ
- Universidad de Sevilla*
-

RESUMEN: El objetivo de este trabajo se centra en el análisis de las diferencias de consumo ecológico en distintos mercados; para ello tratará de determinar las peculiaridades de los perfiles del consumidor verde en España, líder europeo en la producción agrícola ecológica, que puede ser considerado mercado ecológico emergente, y en Alemania, que es el mercado ecológico líder europeo. Además se pretende investigar si los minoristas adaptan sus establecimientos al nivel de importancia de la demanda de productos ecológicos. Los resultados demuestran que los perfiles no cambian demasiado en cuanto a las variables sociodemográficas, y sí lo hacen en variables más personales. Se observa que la oferta de productos ecológicos en España es menor que la de Alemania. Del mismo modo se concluye que la distribución, de forma general, es capaz de adaptar su oferta a la demanda de cada país tanto en términos de área lineal y superficie (m²) como de la variedad de productos.

PALABRAS CLAVE: *Consumidor ecológico, producto ecológico, surtido ecológico*

ABSTRACT: The objective of this work focuses on the analysis of the differences in ecological markets in dissimilar markets, for this purpose it will try to determine the peculiarities of the green consumer profiles in Spain, european leader in ecological agricultural production, which can be considered ecological market emergent, and in Germany, which is Europe's leading ecological market. It also seeks to investigate if retailers adapt their establishments to the level of importance of the demand for ecological products. The results show that profiles do not change much in terms of sociodemographic variables and if they do so in more personal variables. It is observed that the supply of organic products in Spain is lower than in Germany. In

the same way, it is specified that the distribution is capable of adapting its offer to the demand of each country both in terms of linear and surface area (m²) and the variety of products.

KEYWORDS: *ecological consumer, ecological product, ecological product range*

1. Introducción

En las últimas décadas los problemas medio ambientales han aumentado considerablemente. Según el Fondo Mundial de la Naturaleza (WWF), en su informe Planeta Vivo (2008), si el ritmo actual de producción y consumo no cambia y la población continúa aumentando, para el 2030 necesitaremos el equivalente a dos «planeta tierra».

Además, la mayor cobertura en los medios de comunicación sobre temas medioambientales, el aumento de las actividades de los grupos de presión, una legislación más estricta (tanto nacional como internacional) y el impacto en la sociedad de los desastres industriales pueden ser algunos de los factores que han llevado a una mayor preocupación por el medio ambiente y a la mayor conciencia por parte de los consumidores en sus hábitos cotidianos.

Más aun, las empresas, que también muestran su preocupación en el tema, pueden considerar esta tendencia como una nueva oportunidad para alcanzar una ventaja competitiva, desarrollando e implementando estrategias proactivas a largo plazo. Pro todo ello el Marketing Verde, también llamado Marketing Ecológico, Marketing Ambiental o Green Marketing, es tendencia a nivel mundial. Con él, las empresas buscan minimizar o eliminar, en la medida de lo posible, los efectos negativos que sus actuaciones pueden tener tanto en la salud de los consumidores como en el medio ambiente. De manera que, si los productos que comercializan o los servicios que prestan afectan a la salud de las personas o al entorno natural, deben eliminarse o reducirse al mínimo los daños causados; si los envases de dichos productos o los gases que generan contaminan al medio ambiente, deben buscarse alternativas que eviten tal situación.

La protección del medio ambiente debe entenderse, por tanto, como un componente básico dentro de la filosofía empresarial en tres niveles:

- **Producción:** consiste en el respeto al entorno así como en la no utilización de productos químicos.
- **Distribución:** consiste en que los consumidores tengan libre acceso a estos productos y que éstos estén correctamente etiquetados como ecológicos, es

- decir, que cumplan las normativas de la Etiqueta Ecológica Europea (EEE).
- Consumo: consiste en que su impacto sea lo más ecológico posible para que su contaminación sea la menor posible.

Centrándonos en el nivel de consumo, y como hemos indicado anteriormente, los consumidores muestran un mayor interés por el desarrollo de hábitos cotidianos que preserven el medio ambiente, lo que ha llevado al surgimiento de un nuevo tipo de consumidor: el consumidor «ecológico» que está dispuesto a pagar más por productos naturales que no tengan repercusiones en el medio ambiente.

Por otro lado, muchas investigaciones (Diamantopoulos *et al.*, 2003), aunque más escasas en España (Álvarez *et al.*, 2015), han relacionado características demográficas, cognitivas, actitudes y actividades que ayudan a proteger el entorno. Esto significa que las acciones de Green Marketing por parte de las empresas no generan los mismos comportamientos de compras en todos los países, culturas y segmentos de mercado (Ottman, 2006 y Peattie en 2001).

Esto último nos anima al desarrollo de un estudio empírico que trate de desvelar algunos elementos relacionados con las diferencias en el consumo de productos ecológicos que se pueden dar en diferentes mercados. Concretamente, España y Alemania.

La elección de estos mercados viene motivada por ser dos países bien dispares en relación al consumo verde. España, líder europeo en la producción agrícola ecológica, puede ser considerado mercado ecológico emergente, mientras que Alemania es el mercado ecológico líder europeo. Según los datos publicados por el Ministerio de Agricultura y Pesca, Alimentación y Medio Ambiente (MAPAMA) del estudio realizado por la consultora Prodescon, en España el consumo de productos ecológicos ha aumentado un 56,6 % en tan solo 6 años frente a un descenso de 2,1% de los productos convencionales. Por su parte, FIBL-IFOAM survey 2017 revela que el consumo verde español alcanza 1.498 millones de euros en 2015, lo cual supuso el mayor crecimiento anual europeo: un 24,8%. Así, España ha entrado en la lista de los diez países de mayor consumo de productos ecológicos en el mundo, si bien está en último lugar, mientras que Alemania (8.600 millones de euros) ocupa la segunda posición tras Estados Unidos (35.900 millones de euros) y tuvo un crecimiento anual de consumo ecológico del 11,1%. Al ser la demanda de productos ecológicos en Alemania tan alta y al ser España el líder europeo en producción verde, Alemania importa muchos de los productos ecológicos que consume de países como España.

2. Objetivos del estudio

A fin de profundizar en las diferencias de consumo ecológico en distintos mercados, nuestro primer objetivo tratará de determinar los perfiles del consumidor verde en España y en Alemania. La obtención de estos perfiles nos anima a buscar diferencias entre ambos, siendo éste nuestro segundo objetivo.

Por otro lado, entendiendo que los establecimientos minoristas representan el punto de contacto más visible entre las empresas y los consumidores, el objetivo tercero y más importante que planteamos es analizar si los minoristas adaptan sus establecimientos al nivel de importancia de la demanda de productos ecológicos. Para ello, compararemos las diferencias que se aprecian en cuanto al surtido y al espacio destinado a los productos ecológicos en ambos países.

3. Marco teórico

3.1. *Productos ecológicos*

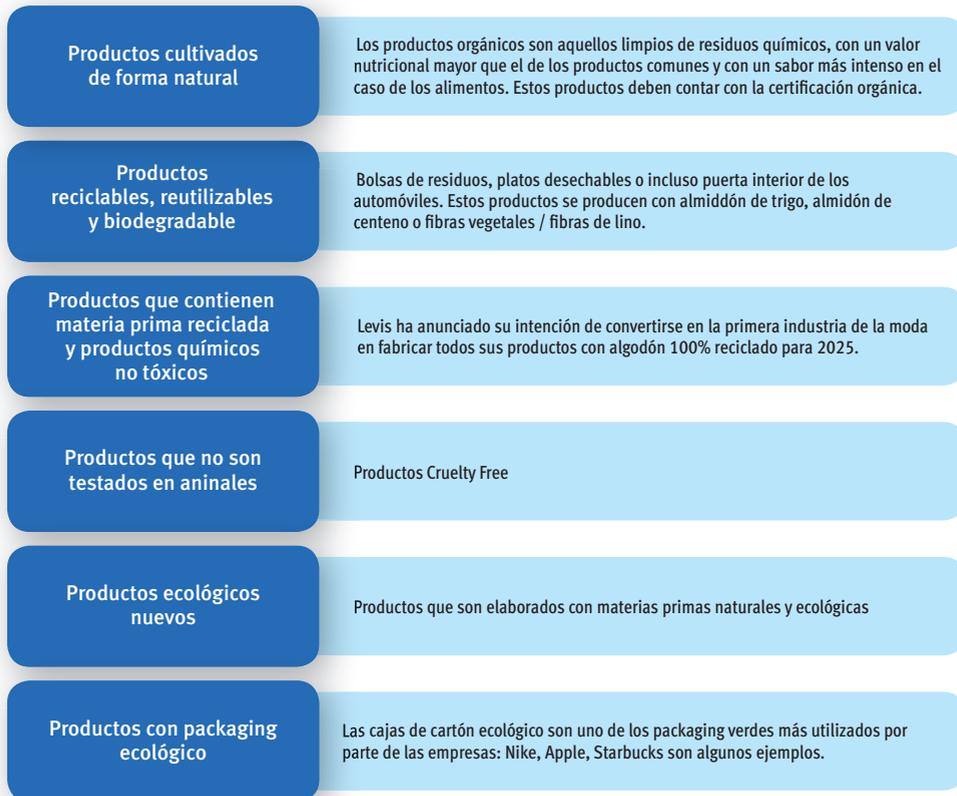
Para que un producto se denomine «ecológico» debe respetar el medio ambiente a lo largo de todo su proceso de producción y posterior consumo y eliminación. Así, la materia prima debe estar producida de la forma más natural posible, evitando el uso de productos químicos y debe extraerse de manera tal que se preserven los recursos naturales; la gestión de los residuos tiene también una gran importancia, de ahí que el diseño y el embalaje del producto deban minimizar la contaminación (Peattie, 2001).

Munuera y Pemartín (2006) explican las diferentes nomenclaturas que se emplean para este tipo de productos sobre la base de los países de referencia y sus legislaciones. Así, en países de habla francesa, portuguesa o italiana, este tipo de alimentos se conocen como productos «biológicos», en la mayoría de habla inglesa, se les conoce como «orgánicos» y en los países de habla danesa y española reciben el nombre de «ecológicos».

Por otro lado, Ashok, M.L. (2016) clasifica los diferentes tipos de productos «verdes» como se muestra en la figura 1. Por su parte, los productos *cruelty free*, que no contienen ningún componente de origen animal ni se han realizado pruebas sobre animales, son principalmente productos de droguería y belleza y tienen cada vez mayor número de consumidores gracias, en gran parte, a que en 2013 entró en vigor la prohibición de testar en animales para fines cosméticos en la Unión Europea. Si bien, siguen existiendo cuestiones por resolver respecto al Reglamento de Cosméticos de la UE y algunas empresas siguen testando sus productos en otros países. The Body Shop es una de las marcas pioneras y más reivindicativas en este ámbito. Por

otro lado, Borin y Lindsey-Mullikin (2013) explican que los productos ecológicos nuevos, al producirse con materiales nuevos y menos dañinos, son más caros que los productos ecológicos reciclados. Además, destacan que mientras que para algunas categorías de productos, las percepciones de los consumidores son positivas hacia los productos reciclados, para otras categorías de productos estas percepciones son negativas (Reid, 1990, Mobley *et al.*, 1995).

Figura 1. Tipos de productos ecológicos



Fuente: Ashok, M.L. (2016)

3.1.1. Frenos de los productos ecológicos

Entre los posibles frenos para consumo de productos ecológicos, encontramos la percepción del consumidor de una calidad inferior. Es decir, el consumidor percibe que estos productos son seguros para el medio ambiente, pero dudan de que tengan más

calidad que los no ecológicos, especialmente para productos de limpieza e higiene. Algunas investigaciones (Fowler, 2002, Gfk Custom Research North America, 2009) han encontrado la presencia de este freno, mientras otras, como la de Manget *et al.* (2009) comprueban, en varios países, que casi la mitad de los encuestados creen que los productos ecológicos ofrecen una calidad superior.

Otro de los frenos de este tipo de productos es el precio. Los costes derivados de una producción ecológica son más elevados que los de la producción convencional, de ahí que estos productos no sean asequibles para todos los públicos.

Si bien, hoy en día, los precios se han reducido, éstos siguen siendo más elevados que los de los productos convencionales y sigue existiendo una parte de la población que no está dispuesta a pagar más por un producto que consideran «igual» que uno convencional, es decir, que consideran que les proporcionan los mismos beneficios. En nuestra opinión el precio, por tanto, es la principal razón por la que los consumidores deciden no comprar productos ecológicos.

Para neutralizar estos frenos, el Green Marketing debe comunicar los beneficios éticos, morales y de autovaloración que supone el consumo de productos ecológicos. Creando la conciencia, en el consumidor, de que, aun siendo más caros, su consumo es lo correcto para la sostenibilidad del mundo actual y para el mundo futuro.

Más aún, el Green Marketing puede conseguir el «Green Trust» o Confianza Verde, entendido como la voluntad de depender de un producto o servicio basado en la creencia o expectativa que resulta de su credibilidad, benevolencia y capacidad sobre el desempeño ambiental (Chen y Chan, 2013). Para ello, es importante lograr la satisfacción de los clientes en productos ecológicos, pues la satisfacción es un impulsor o antecedente de la confianza del cliente (Yoon, 2002).

3.1.2. *Etiquetas ecológicas y certificado ecológico*

Hartmann *et al.* (2005; p:10) sostiene que «una identidad de marca ecológica se define por un conjunto específico de atributos de marca y beneficios relacionados con el impacto ambiental reducido de la marca y su percepción de ser ambientalmente sano». Y el eco-etiquetado es lo que le proporciona a la marca esa identidad de ecológica y le proporciona seguridad al consumidor. La principal etiqueta ecológica es la de la UE, creada en 1992.



Además de la Etiqueta Ecológica Europea (EEE), en Europa también se cuenta con la etiqueta para los productos agrícolas orgánicos, que garantiza que al menos el 95% del producto ha sido elaborado con ingredientes producidos de manera ecológica. Mientras que en España sólo se cuenta con las ecoetiquetas europeas, Alemania cuenta con varias propias.

3.2. *Consumidor ecológico*

Para que un consumidor pueda ser calificado como consumidor verde, debe adoptar comportamientos respetuosos con el medio ambiente. Coincidimos con Vicente y Aldamiz-Echevarría (2003), en que éste traslada su preocupación medioambiental a sus compras y/o a los actos posteriores a la misma (consumo/uso y eliminación segura del producto), guiando conscientemente sus decisiones de consumo por criterios ecológicos.

El consumidor verde siente que la protección ambiental no debe dejarse sólo al gobierno, a las empresas, a los ambientalistas o a los científicos, sino que él también puede participar; proporcionado un «brillo cálido» al actuar de manera altruista (Autio *et al.*, 2009).

El conocimiento del consumidor ecológico ha atraído la atención de los investigadores en marketing ante el deseo de las empresas de dar respuesta a esa preocupación de los consumidores por los problemas ambientales (Do Paço *et al.*, 2009), que ha venido a demandar la incorporación los aspectos medioambientales en sus procesos de decisión (Peattie, 2001).

Así pues, conocer el perfil del consumidor verde debe ser el punto de partida en el diseño y ejecución de las estrategias comerciales de la empresa (Fraj y Martínez, 2006). Pese a ello, los estudios encontrados en la literatura en muchos casos son limitados en cuanto a la generalización de resultados (Diamantopoulos *et al.*, 2003).

Con relación a las variables socio-demográficas, muchas de las investigaciones concluyen que el consumidor verde es generalmente un hombre entre joven y de mediana edad (Do Paço *et al.*, 2009) y con un nivel de estudios alto (Álvarez *et al.* 2015).

Por ejemplo, Boztepe (2012) concluye que el grupo más joven (16-35 años) se ve más influenciado por la conciencia ambiental, las características del producto verde y la promoción verde. Sin embargo, el grupo de consumidores comprendidos entre los 36-45 años le da más importancia al precio y la promoción de los productos verdes y las personas mayores de 46 años se ven influidas principalmente por la promoción. En cuanto al nivel de educación, los consumidores con menor grado de educación (educación primaria) son influidos simplemente por la promoción verde, mientras que a mayor nivel de educación empiezan a verse afectados por el resto de factores.

Respecto a las variables psicográficas, es importante destacar que el conocimiento que tiene el consumidor sobre el tema puede influir en su toma de decisión de compra (Kaplan, 1991). Un mayor conocimiento sobre cómo se eliminan los residuos, sobre el uso de energías renovables, etc., aumentaría la consciencia ecológica del consumidor, que genera una actitud más positiva hacia los productos verdes y animaría a los consumidores a aumentar su información ecológica. Son numerosos los estudios que han corroborado esta relación entre conocimiento verde y comportamiento (Chan y Lau, 2002; Mostafa, 2007). Sin embargo, la materialización de las actitudes en un comportamiento ecológico, no siempre resulta, pues como ya comentamos, existen frenos a dicho comportamiento. Por ello, en general, el cambio hacia comportamientos ecológicos se produce lentamente y de momento los comportamientos ecológicos más populares son aquellos que suponen poco esfuerzo (Aguirre et al, 2003).

4. Metodología

Para alcanzar los objetivos planteados vamos a utilizar diferentes metodologías.

Para determinar el perfil del consumidor verde en España y el perfil del consumidor verde en Alemania recurriremos al análisis de datos secundarios obtenidos en publicaciones de organismos oficiales de España y de Alemania. Posteriormente se utilizarán tablas de contingencia para realizar la comparación entre ambos perfiles de consumidores verdes.

Por último, y con el fin de lograr el objetivo prioritario de este trabajo que es analizar si los minoristas adaptan sus establecimientos al nivel de importancia del consumo de productos ecológicos, se ha elegido al distribuidor LIDL, pues opera simultáneamente en España y Alemania y mantiene el mismo formato de negocio en ambos países. Para comparar las diferencias que se aprecian en cuanto al surtido y al espacio destinado a los productos ecológicos en los supermercados LIDL se ha procedido a seleccionar 3 supermercados en cada país y a medir, anotar, fotografiar para un posterior análisis los espacios donde estaban expuestos los productos ecológicos.

Debemos señalar que sólo los productos cultivados de forma natural y los productos nuevos ecológicos contaban con un espacio específico e identificado como productos ecológicos, por ello no forman parte de este estudio los productos reciclables, reutilizables y biodegradables, los productos que contienen materia prima reciclada y productos químicos no tóxicos, ni los productos Cruelty Free.

5. Resultados

5.1. *Perfil del consumidor verde*

PERFIL CONSUMIDOR ECOLÓGICO ESPAÑOL

Recurrimos al estudio que, en septiembre de 2014, presentó la empresa GKF para el Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente del Gobierno de España que muestra que el número de consumidores ecológicos ha aumentado en 3 puntos porcentuales en tres años (26% en 2011, 29% en 2014). Con la información que proporciona, podremos conocer la evolución del perfil del consumidor verde desde el año 2011 hasta el 2014.

Variables socio-demográficas

Las mujeres tienden a consumir más productos ecológicos que los hombres, si bien esta diferencia es cada vez menor. Los consumidores son cada vez menos jóvenes: la media de edad en los últimos años ha aumentado de 40 a 43 años. Si en 2011 el 38% de los consumidores de productos ecológicos eran menores de 35 años, en 2014 este grupo se redujo al 26%, mientras que los consumidores entre 44-54 años aumentaron de un 18% a un 26%.

Las zonas del sur y el noroeste de España son las que más productos ecológicos consumen, lo cual no sorprende, pues la mayor parte de la producción agrícola ecológica se produce en la zona sur. Sin lugar a dudas, es la clase media la que más productos ecológicos consume, seguida de la clase media alta, siendo las más bajas las que menos consumen. La mayoría de los consumidores verdes tienen trabajo y un nivel de educación medio o alto. Por lo general, son familias con hijos (mayores de 12 años en su mayoría) o parejas jóvenes o de mediana edad. Estos últimos datos no han cambiado significativamente en los últimos años.

Variables psicográficas

Los consumidores ecológicos están preocupados por su salud y por mantener un estilo de vida sano, se interesan por informarse bien de lo que compran, leen las etiquetas y confían en que esos productos no sólo mejoran el medioambiente, sino que tienen mayor calidad que los convencionales. Tienen una gran concienciación e intentan no sólo consumir productos alimenticios ecológicos, sino también otros como son las energías ecológicas o verdes.

Segmentación

El estudio revela cuatro segmentos de consumidores ecológicos españoles:

- **Ecologista (27%):** recicla, consume productos orgánicos locales y lleva hábitos de vida saludables.
- **Convencido (31%):** No solo se muestran convencidos de la necesidad de cuidar el medio ambiente y de consumir productos libres de pesticidas y fertilizantes, sino que intentan llevarlo a cabo en su día a día.
- **Preocupado por la salud (19%):** baja implicación medio-ambiental (no participa o se interesa menos por acciones que puedan ayudar a mejorarlo). Su interés se centra en la alimentación y en la salud.
- **No implicado (23%):** su consumo de ecológicos viene determinado por ser tendencia o moda. Es el menos preocupado por mantener estilos de vida saludables.

Datos de consumo

La frecuencia de consumo de productos verdes ha subido a dos o tres veces por semana, alcanzando el 25% quienes los consumen todos o casi todos los días en 2014 (7 puntos más que en 2011), siendo las verduras y hortalizas, las frutas, productos de origen vegetal y productos cárnicos los más consumidos. Los productos ecológicos representan el 28% de los alimentos adquiridos por estos consumidores, que además están interesados en aumentar este porcentaje. Por último, según datos del FIBL-IFOAM survey 2017, el gasto per cápita en productos ecológicos fue de 32,27 euros por español en 2015, inferior a la media europea de 47,4 euros per cápita.

Distribución

Especialmente relevante para nuestro trabajo, principalmente para el cumplimiento de nuestro tercer objetivo relativo a la adaptación de los minoristas a la demanda de productos ecológicos, son los datos relativos a la distribución. Los hábitos de compra de los consumidores españoles están cambiando y esto se refleja en las variaciones que se producen en el nivel de compras según el tipo de establecimiento.

Los españoles compran estos productos ecológicos fundamentalmente en hipermercados o grandes superficies en un 39% de los casos y en un 35% directamente al agricultor.

En 2013, entre el 32-42% del consumo de estos productos se hizo a través de los hipermercados, lo que muestra una adaptación a las nuevas tendencias, ofreciendo ya, muchos de ellos, zonas especializadas (zonas bio) para estos productos.

Las tiendas especializadas y las tiendas de ultramarinos son las siguientes opciones, respectivamente, y son la forma de distribución que está experimentando

un incremento porcentual más elevado. Concretamente, las tiendas especializadas están tanto aumentando su presencia como ganando mercado.

Llama la atención, sin embargo, que los supermercados, a pesar de representar el 65% de las ventas totales en nuestro país, apenas consiguen un 25% de cuota de mercado de productos ecológicos. Si bien, el estudio IRI «Consumo Eco y Bio en España 2017, refleja que siendo los hipermercados y supermercados los canales preferidos por los consumidores ecológicos, los supermercados venden más que los hipermercados. Lo que nos llevó a seleccionar los supermercados como objeto de nuestro estudio.

Perfil consumidor ecológico alemán

Tomamos los datos del estudio del consumidor ecológico alemán, que la Oficina Económica y Comercial de la Embajada Española en Düsseldorf realizó a través del ICEX en 2010.

Variables socio-demográficas

El consumidor verde alemán es, por lo general, de mediana edad, oscilando entre los 35-55 años. Suelen además ser mujeres las que más compran este tipo de productos y hogares con pocos miembros y con un nivel adquisitivo alto. Son consumidores que tienen un nivel educativo alto y que además trabajan.

Los datos obtenidos en otro estudio realizado en 2013 por el Ministerio Federal de Alimentación y Agricultura de Alemania (Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft) reflejan que el perfil demográfico del consumidor ecológico alemán no sufrió variación en ese periodo de tiempo.

Datos psicográficos

Tiene una gran conciencia medioambiental, decide informarse y prestar atención a las etiquetas ecológicas que llevan los productos. Por ello, tiene una actitud más positiva y activa en acciones que cuiden el medioambiente (por ejemplo, reciclado y desaparición de los desechos y residuos). Así, el consumidor alemán está dispuesto a gastar más dinero en productos orgánicos ya que confían en la mayor calidad de estos.

Segmentación

El estudio del ICEX revela cinco segmentos de consumidores ecológicos alemanes:

- Comprometido (2%): considera la sostenibilidad del medioambiente como un valor dominante en su elección de compra.

- Proactivo (18%): considera la sostenibilidad del medioambiente como valor primario a la hora de elegir los productos.
- Influenciado (34%): considera la sostenibilidad del medioambiente como valor secundario, aunque sí le conceden una cierta importancia e intentan buscar productos sostenibles que se adapten a ellos.
- Inseguro (33%): considera la sostenibilidad del medioambiente es un valor a contemplar, pero no lo tienen realmente en cuenta a la hora de comprar.
- Persona que lo ignora (13%): simplemente ignora la sostenibilidad del medio.

Datos de consumo

De las 6.500 personas con las que se realizó el estudio del ICEX en Alemania, el 54% mostró una actitud positiva hacia los productos verdes, es decir, tienen en cuenta el cuidado del medio ambiente en sus compras. Este 54% compra productos ecológicos como mínimo en dos o tres secciones diferentes y hasta un 22% de la población alemana consume habitualmente productos verdes. Por su parte, los datos del FIBL-IFOAM survey 2017, indican que el gasto per cápita para los hogares germanos alcanzó los 105,9 euros en 2015, por encima de la media europea (47,4 euros per cápita).

Estos productos verdes más consumidos en Alemania son frutas y verduras seguidas de los productos lácteos y la carne. Además, Bilharz, (2014) destaca que los germanos también intentan reducir al máximo el impacto medioambiental de los productos electrónicos y minimizar el consumo de energía, de ahí el aumento del mercado de electrodomésticos de bajo consumo. Más aún, el consumo de papel reciclado también sufrió un aumento significativo.

Distribución

Como hicieramos para el caso español, examinamos las formas de distribución preferidas por los consumidores a la hora de realizar la compra de los productos verdes. Según el estudio del ICEX realizado en 2010, los consumidores ecológicos en Alemania, realizaban la compra de este tipo de productos principalmente en las «tiendas de ultramarinos» y como segunda y tercera opción, los compraban en las tiendas de descuentos y tiendas de especialidades respectivamente. Sin embargo, según el estudio realizado en 2013 por el Ministerio Federal de Alimentación y Agricultura de Alemania, los principales puntos de ventas de estos productos son las tiendas especializadas, es decir, los supermercados ecológicos seguidos de las tiendas naturistas, los mercados tradicionales y, por último la compra directa con el agricultor.

Destacamos que «Lidl», la cadena elegida para nuestro estudio, junto con «Aldi» controla el 55% de las ventas generales por sus precios bajos. También, «Plus» se ha sumado a venta de estos productos verdes, logrando posicionar su marca «Bio» en el mercado.

5.2. *Comparación del perfil del consumidor verde en España y Alemania*

La comparación de perfiles del consumidor verde español-alemán, la mostramos en la tabla de la página siguiente.

5.3. *Caso LIDL: adaptación de la oferta a la demanda*

Lidl es una cadena de supermercados internacional de origen alemán y que cuenta con más de 10.000 establecimientos ubicados en más de 27 países. Es la mayor red de supermercados de descuento de Europa y además mantiene el mismo formato de negocio en todos los países en los que se encuentra. En 2016, Lidl contaba con un total de 3.184 establecimientos en Alemania y con 540 en España. Los establecimientos de esta cadena son por lo general de un tamaño medio y con un amplio surtido de productos de marca propia, incluyendo una marca propia de productos Bio.

Para el cumplimiento del objetivo principal de nuestro trabajo, analizar la adaptación del comercio minorista a la demanda de productos ecológicos en España y Alemania, hemos llevada a cabo un trabajo de campo, durante los meses de septiembre y octubre de 2017, en tres supermercados Lidl en cada país, concretamente en Sevilla y Berlín.

El análisis de los datos obtenidos nos lleva a destacar, en primer lugar, que Lidl cuenta en total con una mayor variedad de productos Bio en Alemania (26,99%) de la que cuenta en España (25%). Si bien, esta diferencia es muy escasa, lo cual resulta sorprendente ante la gran diferencia que existe en el consumo de productos ecológicos en ambos países, como ya hemos visto. Del país líder en consumo verde, en un principio, cabría esperar un mayor surtido en la oferta ecológica.

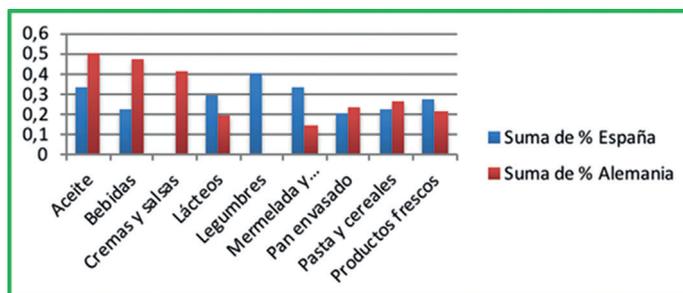
Para analizar esta pequeña diferencia en el surtido ecológico alemán-español, examinamos las diferencias por categoría de productos en ambos países (gráfico 1) y profundizaremos en ellas a través de las diferencia por producto (gráfico 2). Buscando una mayor claridad, nos apoyamos en el gráfico 1 para ordenar las diferencias de mayor a menor.

Tabla 1: Comparación del perfil del consumidor verde en España y Alemania

	España	Alemania
Perfil demográfico		
Edad	Media 43 años	35-55 años
Sexo	Menos predominio de mujeres	Mujeres
Hogar	Familias con hijos o parejas sin hijos	Familias con menor número de miembros
Nivel de estudios	Medio- alto	Alto
Nivel social	Clase media	Clase alta
Ocupación	Trabajador	Trabajador
Perfil psicográfico	Preocupados por su salud y por mantener un estilo de vida sano	Actitud positiva en acciones que cuiden el medioambiente
Segmentación	Ecologista 27% Convencido 31% Preocupados por la salud 19% No implicados 23%	Comprometidos 2% Proactivos 18% Influenciados 34% Inseguros 33% Personas que lo ignoran 13%
Consumo		
Consumo millones de €	1.500 (dato 2015)	8.000 (dato 2015)
Gasto per cápita	25,89 € (dato 2014)	96,6 € (dato 2014)
Consumo por compra	Consumo de producto cada 2-3 días	54% consumen al menos 2 o 3 productos ecológicos diferentes en cada compra
Oferta vs demanda	Oferta > demanda	Oferta < demanda
Tipos de productos alimenticios	Frutas, verduras, cereales y productos frescos	Verduras, productos lácteos, pan y fruta
Consumo de otros productos ecológicos	Bombillas de bajo consumo (74%), electrodomésticos de bajo consumo (59%)	Electrodomésticos de bajo consumo en más de un 90% (frigoríficos, secadoras, lavavajillas...)
Distribución	Hipermercados Agricultor Tienda especializada Supermercado	Tiendas especializadas Tiendas naturistas Mercados tradicionales Agricultor

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 1: Comparación España-Alemania de la proporción de productos ecológicos respecto a la oferta total de productos por categoría



Fuente: Elaboración propia.

Las primeras diferencias de variedad en productos ecológicos que encontramos en las categorías de cremas y salsas y de legumbres, vienen explicadas por la no existencia de productos ecológicos para España y Alemania, respectivamente. Con relación a las cremas y salsas no podemos sacar conclusiones importantes en cuanto a nuestro objetivo de adaptación oferta-demanda verde, pues su consumo ecológico no es relevante en ninguno de los países. Sin embargo, las legumbres, como producto de origen vegetal, si son importantes en el consumo ecológico español, pero no en el alemán, de ahí que sí entendamos adecuada la adaptación del surtido en ambos países.

La tercera diferencia se corresponde con las bebidas, donde Alemania supera a España en unos 25 puntos porcentuales. Como el consumo de bebidas ecológicas es en España (9% de productos ecológicos) superior al de Alemania (1,7%), y los datos del gráfico 2 revelan que en todas las bebidas el surtido alemán es superior al español, entendemos que la adaptación del minorista es deficiente en España.

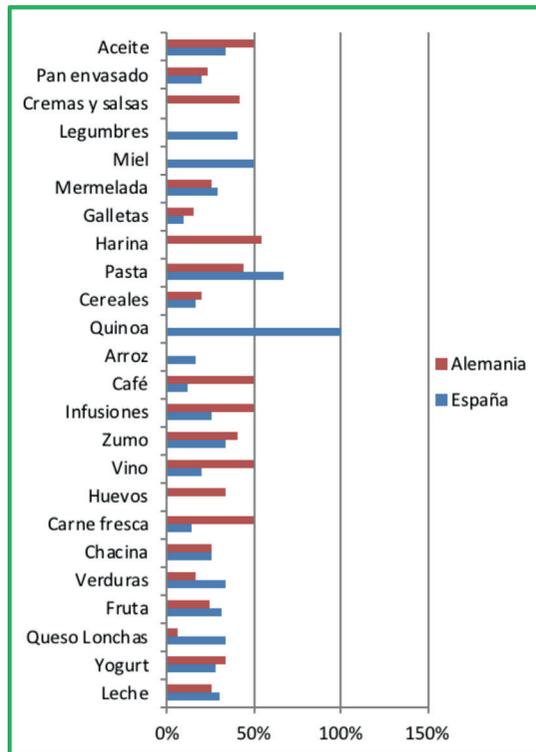
Muy parecidas son las diferencias en la categoría de mermelada y miel y la de aceite, salvo que el surtido ecológico es mayor en España y en Alemania respectivamente.

Otra diferencia, ya sólo de 10 puntos porcentuales aproximadamente, la encontramos en los lácteos. Al respecto, llama la atención, como en los lácteos la variedad de productos ecológicos en Alemania es bastante inferior a la ofrecida en España, siendo el consumo ecológico de esta categoría de producto superior entre los germanos (8,6% frente a 4% en España). Este dato es muy significativo para nuestro objetivo, pues refleja que Alemania no presenta una oferta adaptada a la demanda de lácteos ecológicos. Si bien, profundizando en los datos observamos que esta deficiente adaptación es con relación a los quesos en lonchas (con una diferencia entre

países de casi 28 puntos), pues en la leche el surtido es poco menor que en España (5 puntos porcentuales) y en los yogures es superior en Alemania.

A continuación nos encontramos con los productos frescos, donde el surtido ecológico español supera al germano. Al ser el consumo de productos frescos ecológicos español superior al alemán (aproximadamente el 42% frente a un 34%), entendemos acertada la adaptación del minorista a la demanda verde en España con relación a los productos frescos. Si bien el gráfico 2 nos lleva a pensar que sólo existe esta deficiencia española para el caso de la carne y los huevos. Concretamente, los huevos son el principal producto ecológico consumido en Alemania (aprox. 16,7%) mientras que en España suponen tan solo el 1,3%. Por este motivo no es de extrañar que no cuenten con una variedad ecológica en España, pero creemos necesaria su incorporación en la oferta minorista española. Por tanto, entendemos que en Alemania sí se da la adaptación correcta, pero no en España.

Gráfico 2: Comparación España-Alemania de la proporción de productos ecológicos respecto a la oferta total de productos por tipo de producto



Fuente: elaboración propia

Con una diferencia ya sólo de 4 puntos, aparece la categoría de pastas y cereales, donde Alemania presenta un mayor surtido ecológico que España. La quinoa y el arroz son unos de los productos ecológicos más consumidos por los españoles, pero no por los hogares alemanes, por lo que la oferta en este caso también estaría bien adaptada a la demanda. Destaca, sin embargo, la diferencia de 53 puntos en la harina ecológica al no existir en el comercio español, lo cual creemos que refleja una deficiente adaptación del minorista español.

Por último, el surtido de pan ecológico envasado es superior en Alemania, donde su consumo es del 7,1% del total de productos verdes y, por tanto, entendemos que hay una buena adaptación del minorista a la demanda germana.

Para cumplir con el objetivo de análisis de la adaptación de la oferta minorista a la demanda ecológica, además del examen de la variedad ecológica, debemos analizar el espacio dedicado a los productos ecológicos, concretamente, conocer la superficie dedicada a los productos verdes. Para ello observamos cuántos lineales se dedican a cada categoría y, dentro de éstos, cuánto espacio se dedica a los diferentes tipos de productos ecológicos. Sin embargo, optamos por transformar esta información en metros cuadrados, pues los lineales tienen medidas diferentes y, por tanto, no era posible realizar la comparación.

De forma general, la proporción del espacio dedicada a los productos ecológicos sobre la superficie total en Alemania (11,03%) es casi el doble que en España (5,06%). Este dato nos anima a considerar una adecuada adaptación del comercio a la demanda ecológica, dado el mayor consumo de este tipo de productos entre los germanos. Si bien, como hiciéramos antes, pasamos a un análisis más exhaustivo con los datos de los gráficos 3 y 4.

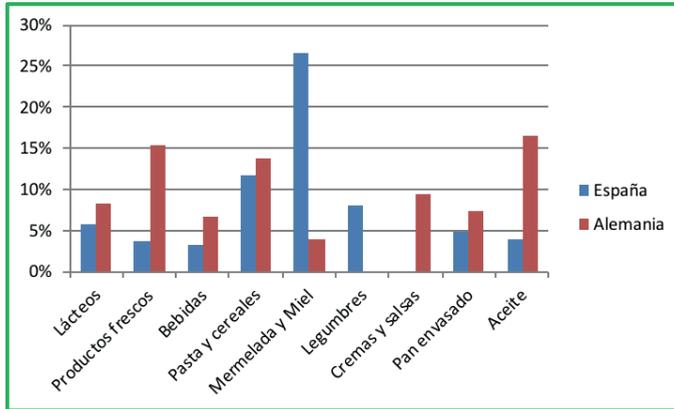
Ponemos énfasis, en primer lugar, en que España sólo supera a Alemania en los m² dedicados a productos ecológicos en dos categorías: mermeladas y miel y legumbres, siendo estos últimos con un consumo mucho mayor en España que en Alemania. Por tanto, para las legumbres, consideramos una adecuada adaptación en m² de su superficie ecológica a la demanda verde de ambos países.

Según las diferencias por categorías, como hiciéramos anteriormente, pero excluyendo las mermeladas y miel y las legumbres, comenzamos analizando la que ha resultado mayor: el aceite. Si bien, la información de la que disponemos no nos permite sacar conclusiones al respecto.

A continuación, la superficie alemana dedicada a los productos frescos ecológicos resulta superior, en 11 puntos, a la española. Esto resulta extraño, ya que, como ya indicamos, son los productos verdes más consumidos por los españoles y el surtido resultó ser superior en España. Por tanto, de forma general, la adaptación del espa-

cio minorista español no es adecuada. Ninguno de los productos de esta categoría supera el espacio alemán, pero quizás sean las frutas, verduras y huevos los que más reclaman espacios en los lineales.

Gráfico 3: Comparación España-Alemania de la proporción de superficie ecológica/ superficie total (m²) por categorías



Fuente: Elaboración propia.

Como era de esperar, las cremas y verduras no están presentes en la superficie española, por no tener esa categoría de producto, como ya comentamos.

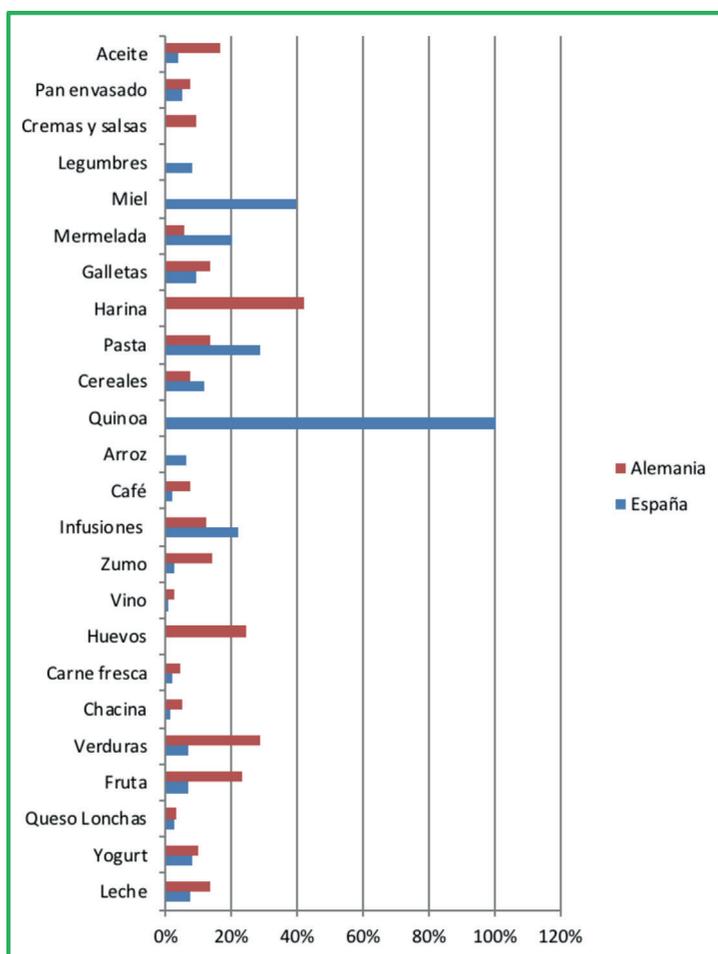
No sorprende que la siguiente diferencia nos lleve a las bebidas ecológicas, pues ya vimos que la variedad germana es bastante superior a la española. Si bien, el consumo español de estas bebidas ecológicas reclamaría más m² en los comercios españoles que en los alemanes, donde el consumo es menor.

Con respecto al pan envasado, la oferta alemana se adapta considerablemente bien a su demanda (aproximadamente un 7,1%) y la superior variedad ecológica del minorista alemán.

Esta misma afirmación la podemos hacer en el caso de los lácteos que alcanzan un consumo del 8,6% y disponen de un 8,27% de la superficie respecto al total de la categoría.

Los lácteos, además de adaptarse en cuanto a oferta y demanda en Alemania, también lo hacen en España ya que el consumo de éstos es relativamente menor en nuestro país (4%).

Gráfico 4: Comparación España-Alemania de la proporción de superficie ecológica/ superficie total (m²) por productos



6. Conclusiones

El mercado de los productos ecológicos está creciendo en todo el mundo y muy concretamente en Europa, pues de la lista de los 10 países de mayor consumo ecológico, 7 son países europeos. España, a pesar de estar en la última posición en esta lista, es el país que está evolucionando más rápido en los últimos años. Alemania, por el contrario, es el país europeo con el mayor y más consolidado mercado de productos verdes en Europa.

El mayor consumo ecológico por cápita en Alemania, en comparación con España, no tiene reflejo en un diferente perfil sociodemográfico, sino más bien, en su perfil psicográfico. Los consumidores alemanes se caracterizan por poseer una mayor confianza verde (green trust) producida por esa mayor concienciación medioambiental. Podemos afirmar esto debido a que su principal motivación para consumir estos productos es la protección del medioambiente. Por otro lado, la motivación primordial de los españoles es la salud y el bienestar propio. Esto pone de manifiesto una menor confianza en estos productos (confían en el hecho de que sean más beneficiosos para su salud pero no para el medio) e intrínsecamente una menor concienciación medioambiental.

Una de las consecuencias principales de la confianza verde es la influencia del precio a la hora de comprar. Es decir, cuando esta confianza es mayor, los clientes se ven menos influenciados por el precio y están dispuestos a pagar más. Por este motivo no es sorprendente que el gasto per cápita de los germanos sea significativamente superior al de los españoles.

Además, al estudiar el perfil de los consumidores hemos podido observar que los supermercados no están aprovechando el «boom» que está sufriendo este mercado en las últimas décadas, ya que éstos no se encuentran entre las principales superficies donde los consumidores hallan los productos ecológicos.

De ahí, nuestro interés en estudiar la adaptación de estas superficies de venta minorista a la demanda verde, concluyendo que el minorista germano presenta una mejor adaptación en la variedad ecológica y en la superficie (m_2) dedicada a estos productos. Lo cual, entendemos justificado por la menor conciencia y la menor confianza ecológica de los españoles. Consideramos en concreto, que Lidl sí presenta una buena adaptación oferta-demanda ecológica en los comercios minoristas en ambos países, si bien sugerimos áreas de mejoras, principalmente para España ante el incremento de los últimos años de la demanda ecológica.

Profundizando un poco en los resultados, los supermercados españoles deberían aumentar tanto el surtido como los m_2 de lineal, principalmente de productos frescos y bebidas ecológicas, mientras que el minorista alemán sólo debe mejorar el surtido en general, por su elevado consumo ecológico, y más concretamente de quesos en loncha y leche.

Por tanto, para la pregunta de si Lidl adapta su oferta y sus establecimientos a la demanda de cada país, la respuesta es sí. La cadena de supermercados a pesar de mantener el mismo formato de negocio en todos los países, adapta su oferta a la demanda de cada país tanto en términos de área lineal y superficie (m_2) como de la variedad de productos.

En resumen, con este estudio hemos podido apreciar como actualmente España dedica un espacio a los productos ecológicos mientras que en Alemania estos productos aparecen perfectamente integrados en las distintas categorías como cualquier otro producto. Este hecho pone de manifiesto que la oferta de productos verdes en Alemania está consolidada mientras que en España está en fase de crecimiento y adaptación.

REFERENCIAS

- AGUIRRE, M.S; ALDAMIZ-ECHEVARRÍA, C.; CHARTERINA, J. Y VICENTE, A. (2003). El consumidor ecológico. Un modelo de comportamiento a partir de la recopilación y análisis de la evidencia empírica. *Distribución y Consumo Enero-Febrero*, pp.41-53.
- ÁLVAREZ, P. LÓPEZ, M. J. Y GONZÁLEZ, E. (2015). El perfil del consumidor ecológico en España. *Esic Market Economics and Business Journal*, vol. 46, N.º 2, mayo-agosto, 269-297
- ASHOK, L.M. (2016). A Brief Study on Consumer Perception About Green Products, *Global Journal for Research Analysis*, Volume-5, Issue-12,
- AUTIO, M., HEISKANEN, E., HEINONEN, V., (2009). Narratives of 'green' consumerism e the anti-hero, the environmental hero and the anarchist. *Journal of Consumer Behaviour* 8, 40-53.
- BILHARZ, M. (2014). Green Products in Germany: International Workshop 'Environmental Labelling' Status Quo and Trends. *Sustainable Consumption Section III* 1.1.
- BORIN, N., Y LINDSEY-MULLIKIN, J. (2013). An analysis of consumer reactions to green strategies. *Journal of Product & Brand Management* Volume 22, Number 2, 118-128
- BOZTEPE, A. (2012). Green Marketing and Its Impact on Consumer Buying Behavior. *European Journal of Economic and Political Studies*, vol. 5, issue 1, pp. 5-21
- CHAN, R. Y. K., Y LAU, L. B. Y. (2002). Explaining Green Purchasing Behavior. *Journal of International Consumer Marketing*, Vol, 14 No. 2, pp. 9- 40.
- CHEN, Y.S. Y CHAN, C.H. (2013). Towards green trust: The influences of green perceived quality, green perceived risk, and green satisfaction. *Management Decision* 51,1
- DIAMANTOPOULOS, A. ET AL, (2003). Can socio-demographics still play a role in profiling green consumers? A review of the evidence and an empirical investigation. *Journal of Business Research* 56 465-480
- DO PAÇO, A., RAPOSO, M. AND FILHO, W., 2009, «Identifying the Green consumer: A segmentation study». *Journal of Targeting, Measurement & Analysis for Marketing*, Vol. 17, No. 1, pp. 17-25.
- FOWLER, G.A. (2002). Green sales pitch isn't moving many products. *Wall Street Journal*, Vol. 6, March.
- FRAJ, E., Y MARTINEZ, E. (2006). Ecological consumer behaviour: an empirical analysis. *International journal of consumer studies*, ISSN- 1470-6431, pp. 26-34
- HARTMANN, P., APAOLAZA IBÁÑEZ, V., & FORCADA SAINZ, F. J. (2005). Green branding effects on attitude: functional versus emotional positioning strategies. *Marketing Intelligence & Planning*, 23(1), 9-29.
- KAPLAN, S. (1991). Beyond rationality: clarity-based decision making. in Garling, T. and Evans, G. (Eds), *Environment, Cognition and Action*, Oxford University Press, New York, NY, pp. 171-190.
- MANGET, J., ROCHE, C., Y MUNNICH, F. (2009). Capturing the green advantage for consumer companies. *The Boston Consulting Group*, pp. 1-24.

- MOBLEY, A.S., PAINTER, T.S., UNTCH, E.M. Y UNNAVAY, R. H. (1995). Consumer evaluation of recycled products. *Psychology and Marketing*, Vol. 12 No. 3, pp. 165-76.
- MOSTAFA, M. M. (2007). A Hierarchical Analysis of the Green Consciousness of the Egyptian Consumer. *Psychology & Marketing*, Vol, 24 No. 5, pp. 445-473.
- MUNUERA, J. L. Y PEMARTÍN, M. (2006). El consumidor europeo de productos ecológicos, *Distribución y Consumo*, enero-febrero 2006, pp.50-64.
- OFICINA ECONÓMICA Y COMERCIAL DE LA EMBAJADA DE ESPAÑA EN DÜSSELDORF, (2010). El consumidor ecológico en Alemania.
- OTTMAN, J. A. *Et al*, (2006). Avoiding green marketing myopia. *Environment*, vol-48, June
- PEATTIE, KEN. (2001). Towards Sustainability: The Third Age of Green Marketing. *The Marketing Review*, Vol. 2 Issue 2, pp 129-146.
- REID, E. (1990). Old paper enters new markets. *Business First*, May, pp. 15-16.
- RESEARCH INSTITUTE OF ORGANIC AGRICULTURE: <http://www.fibl.org/en/themes/organic-farming-statistics.html>
- VICENTE, A. Y ALDAMIZ-ECHEVARRÍA, C. (2003). Aproximación al perfil sociodemográfico del consumidor ecológico a través de la evidencia empírica: propuestas para el desarrollo del mix de marketing. *Boletín económico de ICE* nº 2777, del 8 al 14 de septiembre, pp. 25-39.
- WWF (FONDO MUNDIAL DE LA NATURALEZA). INFORME PLANETA VIVO (2008): http://awsassets.wwf.es/downloads/informe_planeta_vivo_2008.pdf
- YOON, S.-J. (2002). The antecedents and consequences of trust in online-purchase decisions. *Journal of Interactive Marketing*, Vol. 16 No. 2, pp. 47-63.

WEBS

- [HTTPS://WWW.AEC.ES/WEB/GUEST/CENTRO-CONOCIMIENTO/CERTIFICACION-ANGEL-AZUL](https://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/certificacion-angel-azul)
- [HTTP://WWW.FIBL.NET](http://www.fibl.net)
- [HTTPS://WWW.IFOAM.BIO/](https://www.ifoam.bio/)
- [HTTP://WWW.IFOAM-EU.ORG/SITES/DEFAULT/FILES/IFOAMEU_ORGANIC_IN_EUROPE_2016.PDF](http://www.ifoam-eu.org/sites/default/files/ifoameu_organic_in_europe_2016.pdf)
- [HTTPS://WWW.IRIWORLDWIDE.COM/IRI/MEDIA/IRI-CLIENTS/INTERNATIONAL/ES/ESTUDIO-FINAL-ECO-Y-BIO.PDF](https://www.iriworldwide.com/iri/media/iri-clients/international/es/estudio-final-eco-y-bio.pdf)
- [HTTP://WWW.GFK.COM/EN-US/](http://www.gfk.com/en-us/)
- [HTTP://WWW.MAPAMA.GOB.ES/ES/](http://www.mapama.gob.es/es/)
- [HTTP://WWW.ECOLOGICAL.BIO](http://www.ecological.bio)

Engagement del cliente con las marcas: Revisión de las principales escalas de medida de *customer engagement*

• RODOLFO VÁZQUEZ-CASIELLES

• SILVIA CACHERO-MARTÍNEZ

Universidad de Oviedo

RESUMEN: El marketing siempre ha jugado un papel clave en el éxito empresarial, pero las acciones de comercialización no se han desarrollado siempre igual. Si bien en sus inicios las formas de marketing centradas en la interrupción tenían éxito, hoy en día, dado el nivel de saturación publicitaria existente, ya no la tienen. Las estrategias actuales centran sus esfuerzos en atraer y retener al cliente, mostrando una mayor implicación. Es decir, trata de crear compromiso con los consumidores o *engagement*. Dada la importancia del *engagement*, los objetivos que han motivado la realización de este trabajo son los siguientes: (a) comprender el concepto de *engagement marketing* y su vinculación con el paradigma de la lógica dominante del servicio (*service dominant logic*); y (b) comentar algunos de los principales trabajos que desarrollan escalas de medida para el concepto de *customer engagement*.

PALABRAS CLAVE: *Engagement del Cliente, Lógica Dominante del Servicio y Engagement, Escalas para Medir el Engagement, Engagement en Redes Sociales*

ABSTRACT: Marketing has always played a key role in business success, but marketing actions have not always developed the same. Although in the beginning marketing methods focused on interruption were successful, nowadays, given the existing level of advertising saturation, they no longer have it. Current strategies focus their efforts on attracting and retaining the consumer, showing greater involvement. That is, try to create commitment with consumers or engagement. Given the importance of engagement, the objectives that have motivated the realization of this study are the following: (a) to understand the concept of engagement marketing and its connection with the paradigm of the dominant logic of service (*service dominant logic*); and

(b) to comment on some of the main works that develop scales of measurement for the concept of customer engagement.

KEYWORDS: *Customer Engagement, Service Dominant Logic Informed Customer Engagement, Scales for Measuring Engagement, Engagement with Social Network*

1. Introducción

El término «engage» significa «captar o atraer» intensamente (a una persona y su atención). En el contexto multimedia, el *engagement marketing* o marketing de compromiso es un proceso en el cual el sistema atrapa, cautiva, mantiene y retiene el interés y la atención del usuario.

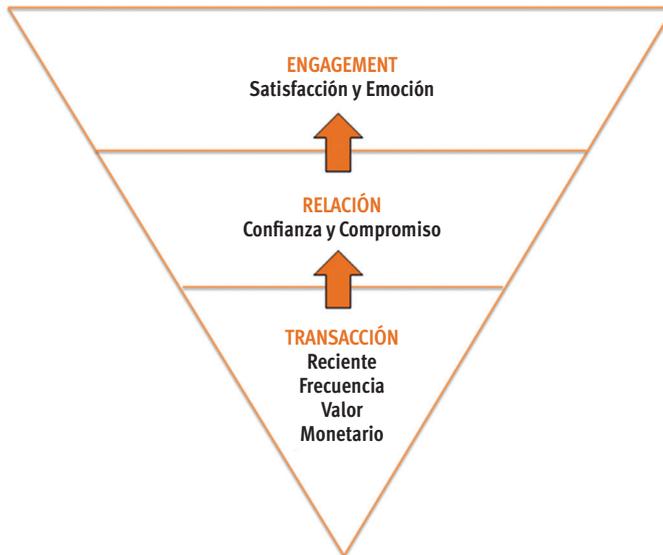
De acuerdo con Evans (2010) existen diferentes definiciones de *engagement*, y en algunos casos vinculadas a las redes sociales como medio para lograrlo, lo que ha hecho que se redefina y se le dé un nuevo significado. El término *engagement marketing* agrupa todas las iniciativas enfocadas a lograr una mayor interrelación entre la marca y su público consumidor (Harmeling, Moffett, Arnold y Carlson, 2017).

La diferencia que distingue el *engagement marketing* de los métodos de comunicación tradicionales es que, además de tratar de mantener una conversación con el cliente de forma unidireccional y continuada, hay que desarrollar una relación sólida, intensa, recíproca, permanente y duradera. Por ello, muchas empresas recurren al marketing *online* y a las redes sociales, ya que les permiten crear una conexión entre empresa y sus clientes *target*, logrando ese *engagement* (Malcuite, 2012; Venkatesan, 2017).

2. Customer engagement y la lógica dominante del servicio

Para promover el *engagement* las empresas tratan de establecer relaciones de calidad a largo plazo con sus clientes (Figura 1). Estas relaciones dependen del nivel de satisfacción derivado de las mismas y del nivel de conexión emocional del cliente con esa relación. Dicho de otra forma, una vez que se consigue establecer una relación de calidad entre empresa y cliente, centrada en la satisfacción y la emoción, el siguiente paso es involucrar al cliente con la compañía, de tal forma que se sienta conectado con ella y se vea «obligado» a contribuir con sus propios recursos a las funciones de marketing en beneficio de la misma (Pansari y Kumar, 2017).

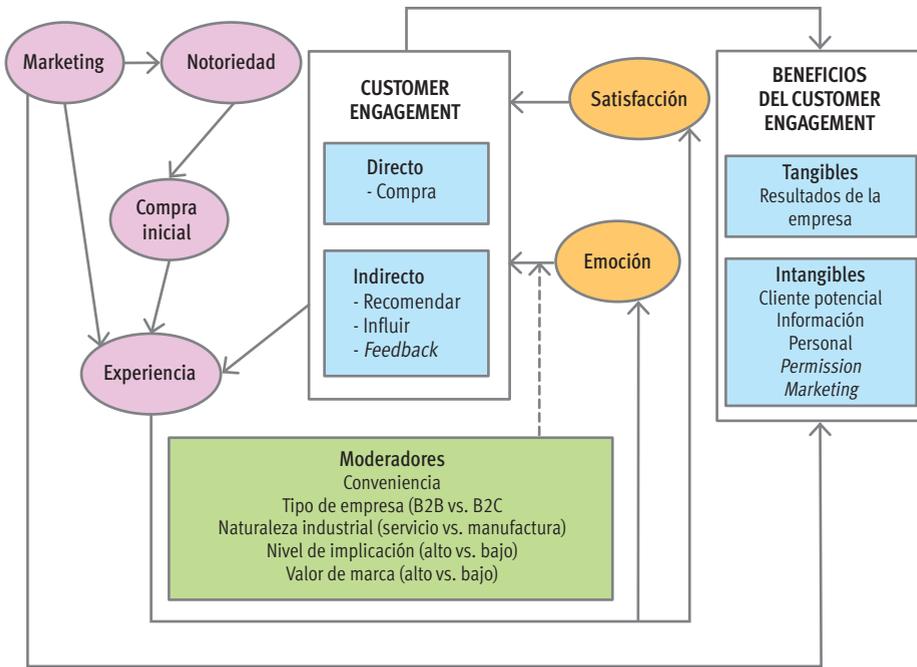
Figura 1. Evolución de *customer engagement*



Fuente: Elaboración propia a partir de Pansari y Kumar (2017)

Así pues, el *customer engagement* puede ser definido como la contribución voluntaria, directa o indirecta, del cliente, más allá de la transacción económica, mediante la cual se crea valor a la empresa (Pansari y Kumar, 2017). Podemos afirmar, por tanto, que en el *customer engagement* subyacen claramente dos principios (Figura 2): la satisfacción (relacionada con las contribuciones directas) y la emoción (relacionada con las contribuciones indirectas). Las consecuencias o beneficios, derivados de las contribuciones directas e indirectas del cliente, se pueden clasificar en tangibles e intangibles (Pansari y Kumar, 2017).

Los beneficios tangibles afectan a la actuación de la empresa y se reflejan en mayores ingresos, beneficios y cuota de mercado. Los beneficios intangibles, en cambio, hacen referencia a los clientes potenciales, que han conocido la empresa a través de los perfiles en redes sociales o de las referencias proporcionadas por consumidores actuales; a las mejoras en productos o servicios, como consecuencia del *feedback*; a la disponibilidad de información personal sobre el cliente, debido al aumento de su confianza y compromiso con la empresa; y a la aceptación por parte de los consumidores del *marketing de permiso* o *permission marketing*, mediante el cual las compañías envían mensajes a sus clientes con la finalidad de mantenerlos informados de las últimas novedades (Kumar, Zhang y Luo, 2014).

Figura 2. Antecedentes y consecuencias de *customer engagement*

Fuente: Elaboración propia a partir de Pansari y Kumar (2017)

De acuerdo con la lógica dominante del servicio (*Service Dominant Logic - SD Logic*), los bienes son meros mecanismos para proveer servicios. Los bienes en sí mismos ya no son un fin, sino que el valor que implican es el derivado de su uso y de la utilidad otorgada al consumidor final (Vargo y Lusch, 2016; Verhoef, Lemon, Parasuraman, Roggeveen, Tsiros y Shlesinger, 2009; Hollebeek, Srivastava y Chen, 2016). La empresa genera *valor potencial* combinando recursos y capacidades, que posteriormente el cliente convierte en *valor en uso*. Por tanto, surge la oportunidad de *co-crear valor* y desarrollar *engagement* con el cliente, mediante un estado continuo de relación, en donde todas las partes interactúan, se comparte conocimiento con el cliente, se integran los recursos del consumidor y se facilita el aprendizaje con el servicio (Figura 3).

La empresa debe promover interacciones con el cliente y utilizarlas como plataforma para desarrollar *experiencias* utilitarias y hedónicas, facilitar *valor en uso*, *co-crear valor* y desarrollar *engagement* con el cliente (Malthouse, Calder, Kim y Vandenbosch, 2016). La *co-creación* y el *engagement* es función de las interacciones

empresa-cliente (Hollebeek *et al.*, 2016). La empresa puede invitar a los clientes para que ofrezcan ideas y opiniones sobre cómo proponer, facilitar y crear *valor en uso* y *engagement*. La empresa también puede incorporar la voz del cliente y fomentar su participación en todas o alguna de las etapas de generación de ideas, desarrollo, lanzamiento y comercialización de innovaciones (Grönroos y Voima, 2013). Mediante la potenciación de estas interacciones, la empresa puede conocer cómo el cliente desea crear *valor en uso*, qué soluciones considera el cliente adecuadas para generar *experiencias* utilitarias y hedónicas, y en qué medida influyen diferentes contextos en la creación de valor por el cliente (Helkkula, Kelleher y Pihlström, 2012).

Figura 3. Enfoque SD Logic para *customer engagement*



Fuente: Elaboración propia a partir de Hollebeek *et al.* (2016)

La empresa debe promover interacciones con el cliente y utilizarlas como plataforma para desarrollar *experiencias* utilitarias y hedónicas, facilitar *valor en uso*, *co-crear valor* y desarrollar *engagement* con el cliente (Malthouse, Calder, Kim y Vandenbosch, 2016). La *co-creación* y el *engagement* es función de las interacciones empresa-cliente (Hollebeek *et al.*, 2016). La empresa puede invitar a los clientes para que ofrezcan ideas y opiniones sobre cómo proponer, facilitar y crear *valor en uso* y *engagement*. La empresa también puede incorporar la voz del cliente y fomentar su participación en todas o alguna de las etapas de generación de ideas, desarrollo, lanzamiento y comercialización de innovaciones (Grönroos y Voima, 2013). Mediante la potenciación de estas interacciones, la empresa puede conocer cómo el cliente desea crear *valor en uso*, qué soluciones considera el cliente adecuadas para generar

experiencias utilitarias y hedónicas, y en qué medida influyen diferentes contextos en la creación de valor por el cliente (Helkkula, Kelleher y Pihlström, 2012).

Cada vez tiene menos sentido hablar de un solo canal para relacionarse con el cliente y se empieza a hablar de *touchpoints* o múltiples puntos de contacto para referirse a diversas vías de comunicación o formas de interacción *online* (ya sea a través del *website*, redes sociales, comunidades de marca, *blogs* o *mobile marketing*) y *offline* (empleados, tienda física), entre empresa (o marca) y cliente. Si las empresas orientan sus esfuerzos a mantener una comunicación bidireccional empresa-cliente y cliente-cliente en los distintos *touchpoints* tanto físicos como virtuales, logrará una ventaja competitiva y aumentará la probabilidad de desarrollar *engagement* con sus clientes (Lemon y Verhoef, 2016).

Una herramienta clave para las empresas es analizar detalladamente todos los *touchpoints* que generan *experiencias* (utilitarias y hedónicas) relevantes con los clientes utilizando el denominado *customer journey* (es decir, *mapping experiences*), entendido como el recorrido que hacen los individuos a través de los distintas interacciones con las actividades y canales, físicos y virtuales, de la empresa desde que una marca atrae su atención hasta que se decide la compra y se obtienen sensaciones posteriores a la misma como satisfacción, recurrencia de la compra, recomendación y lealtad actitudinal (Kalbach, 2016; Rieunier, 2017).

La calidad y la gestión efectiva de las interacciones con el cliente, de los *touchpoints* y de las *experiencias*, permite a la empresa la *co-creación de valor* y además el *engagement* (Hollebeek *et al.*, 2016). Este proceso de *co-creación de valor* y *engagement* en el que están implicados la empresa, los empleados y el cliente, debe ser innovador, mejorando la prestación y percepción del valor en uso, evitando deficiencias derivadas de la destrucción de valor. Además, es un proceso que requiere una predisposición cultural de la empresa a que sus empleados y clientes participen en la co-creación de nuevos productos o servicios y en el desarrollo de *engagement*.

3. Escalas de medida del *customer engagement*

Generalmente el análisis del *customer engagement* debe realizarse desde una perspectiva multidimensional (Brodie, Hollebeek, Juric e Ilic, 2011 y 2013; Kumar, 2013; Ben-Eliyahu, Moore, Dorph y Schunn, 2018; Liu *et al.*, 2018). En la literatura de marketing se realizan investigaciones para establecer las dimensiones que integran el concepto de *customer engagement*. Sin ánimo de ser exhaustivos, en la Tabla 1 se indican algunos de los principales trabajos que desarrollan escalas para el concepto de *customer engagement*.

Tabla 1. Principales escalas de customer engagement en la literatura de marketing

ESTUDIO	DEFINICIÓN	DIMENSIONES
Algesheimer, Dholakia y Herrmann (2005)	<i>Community Engagement</i> es «la motivación intrínseca del consumidor para interactuar y cooperar con los miembros de la comunidad» (p. 21)	1 dimensión/4 ítems 1 Estudio cuantitativo
Brakus, Schmitt y Zarantonello (2009)	<i>Brand Experience</i> es definida como las «sensaciones, los sentimientos, la respuesta cognitiva y comportamental derivada de estímulos relacionados con la marca que son parte del diseño y la identidad de una marca, el <i>packaging</i> , la comunicación y el entorno» (p. 52)	4 dimensiones/12 ítems 6 Estudios cuantitativos
Calder, Malthouse y Schaedel (2009)	<i>Consumer Engagement with a Website</i> se define como «una colección de experiencias» con el <i>website</i> (las creencias del consumidor sobre cómo encaja un <i>website</i> en su vida) (p. 322)	8 dimensiones/32 ítems 1 Estudio cuantitativo
Sprott, Czellar y Spangenberg (2009)	<i>Brand Engagement in Self-Concept</i> (BESC) es la «diferencia individual que representa la propensión de los consumidores a considerar las marcas como una representación de cómo se ven a sí mismos» (p. 92)	1 dimensión/8 ítems 5 Estudios cuantitativos
O'Brien y Toms (2010) O'Brien y Toms (2013) O'Brien y Cairns (2015)	<i>User Engagement Scale (UES)</i> es definida como la «estética, percepción de ajuste, implicación, atención focalizada, novedad y usabilidad percibida de un <i>website</i> » (p. 417)	6 dimensiones/30 ítems Entrevista-experimentos laboratorio
Hollebeek, Glynn y Brodie (2014)	<i>Consumer Brand Engagement</i> es «la actividad que aporta valor positivo de tipo cognitivo, emocional y comportamental durante el contacto con una marca o relacionada con las interacciones específicas entre el consumidor y la marca» (p. 6)	3 dimensiones/10 ítems 1 Estudio cualitativo 3 Estudios cuantitativos
Baldus, Voorhee y Calantone (2015)	<i>Online Brand Community Engagement</i> es definida como «motivaciones intrínsecas e irresistibles para seguir interactuando con una comunidad de marca <i>online</i> » (p. 979)	11 dimensiones/42 ítems 2 Estudios cualitativos 4 Estudios cuantitativos
Reysen, Sharon, Roberts y Gerbasi, (2017)	El <i>Fantasy Engagement</i> se da cuando «una persona decide involucrarse e imaginar una situación no real como si fuera real» (p. 127)	2 dimensiones/8 ítems 4 Estudios cuantitativos
Sigerson y Cheng (2018)	<i>User Engagement with Social Network Sites (SNS Engagement)</i> es definida como «un constructo que comprende seis dimensiones: auto-presentación, acción y participación, usos y gratificaciones, experiencias positivas en SNS, recuentos de uso y actividad, y contexto social» (p. 90)	Analiza las propiedades psicométricas de un total de 12 escalas utilizadas para <i>SNS Engagement</i> propuestas por diferentes autores

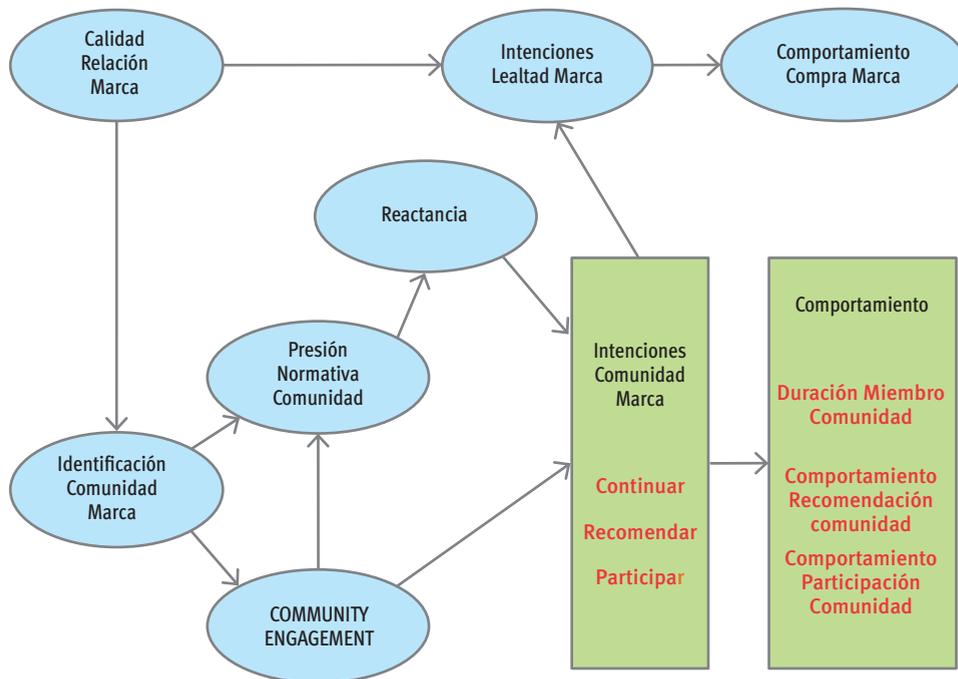
Fuente: Elaboración propia

3.1. *Escala Community Engagement*

Algesheimer *et al.* (2005) desarrollan y estiman un modelo conceptual de cómo los diferentes aspectos de las relaciones de los clientes con una comunidad de la marca influyen en sus intenciones y comportamientos. Estos autores describen cómo la identificación con la comunidad de marca (y en definitiva la calidad de la relación con la marca) conduce a consecuencias positivas, como un mayor *community engagement*, y consecuencias negativas, como la presión normativa de la comunidad y la reactancia (deseo de preservar la libertad personal). Además, examinan los efectos moderadores del conocimiento de marca de los clientes y el tamaño de la comunidad, y prueban sus hipótesis estimando un modelo de ecuaciones estructurales con datos de encuestas de una muestra de miembros de clubes de automóviles europeos. La escala de *community engagement* propuesta integra los siguientes cuatro atributos: (1) me beneficio de seguir las reglas de la comunidad de la marca; (2) estoy motivado para participar en las actividades de la comunidad de la marca porque después me siento mejor; (3) estoy motivado para participar en las actividades de la comunidad de la marca porque puedo apoyar/ayudar a otros miembros; (4) estoy motivado para participar en las actividades de la comunidad de la marca porque puedo alcanzar metas personales. Por otro lado (Figura 4):

- (A) Un antecedente de *community engagement* es la identificación con la comunidad de una marca definida por los atributos: (1) estoy muy vinculado con la marca; (2) otros miembros de la comunidad y yo compartimos los mismos objetivos; (3) las amistades que tengo con otros miembros de la comunidad significan mucho para mí; (4) si los miembros de la comunidad planificaran algo, consideraría que es lo que «nosotros» haríamos en lugar de algo que «ellos» harían; (5) me veo como parte de la comunidad. La identificación con la comunidad es función a su vez de la calidad de la relación con la marca definida por los siguientes atributos: (1) esta marca dice mucho sobre el tipo de persona que soy; (2) la imagen de esta marca y mi autoimagen son similares en muchos aspectos; (3) esta marca juega un rol muy importante en mi vida.
- (B) Las principales consecuencias de *community engagement* son intenciones (de continuar como miembro de la comunidad, de recomendarla y de participar en la misma) y presión normativa de la comunidad definida por dos atributos: para ser aceptado, siento que debo comportarme como otros miembros de la comunidad esperan que me comporte; mis acciones a menudo están influenciadas por cómo otros miembros de la comunidad quieren que me comporte.

Figura 4. Influencia social de la comunidad de marca



Fuente: Elaboración propia a partir de Algesheimer *et al.* (2005)

3.2. Escala Community Engagement con un Website

Calder *et al.* (2009) investigan el *engagement* del consumidor con un *website* y examinan los tipos de *engagement* producidos por experiencias específicas. Utilizando la metodología experimental obtienen dos tipos de *engagement*: *engagement personal* y *engagement social-interactivo*. Este estudio utiliza un conjunto de experiencias propuestas en trabajos previos de los mismos autores (Calder y Malthouse 2004, 2005, 2016; Malthouse, Calder y Tamhane 2007) y seleccionan ocho dimensiones de dichas experiencias de las 22 posibles. Las ocho dimensiones de experiencias y sus atributos se resumen en la Tabla 2.

Tabla 2. Dimensiones y sub-dimensiones de *engagement online*

ENGAGEMENT PERSONAL
<p>Estimulación e inspiración</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Este sitio me inspira en mi propia vida 2. Este sitio me hace pensar en cosas de manera innovadora 3. Este sitio estimula mi pensamiento sobre muchos temas diferentes 4. Este sitio me hace una persona más interesada 5. Algunas historias en este sitio me llegan a lo más hondo
<p>Facilidades sociales</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Comento cosas que he visto en este sitio en conversaciones con muchas otras personas 2. Este sitio a menudo me proporciona algo de qué hablar 3. Utilizo argumentos de este sitio en discusiones o intercambio de opiniones con personas que conozco
<p>Temporal</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Es parte de mi rutina 2. Este es uno de los sitios a los que siempre voy cuando navego por la <i>web</i> 3. Lo consulto muchas veces para obtener mis noticias para el día 4. Me ayuda a comenzar el día cada mañana
<p>Autoestima y mentalidad cívica</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Usar este sitio me hace sentir como un mejor ciudadano 2. Usar este sitio marca una diferencia en mi vida 3. Este sitio refleja mis valores 4. Este sitio me hace sentir más parte de mi comunidad 5. Soy una mejor persona cuando uso este sitio
<p>Disfrute intrínseco</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Visitar este sitio es un placer para mí 2. Consultar este sitio mejora mi estado de ánimo, me hace más feliz 3. Me gusta relajarme y navegar en este sitio 4. Me gusta ir a este sitio cuando estoy tomando un descanso 5. Mientras estoy en este sitio, no pienso en otros sitios a los que podría ir
<p>Utilitario</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Este sitio me ayuda a realizar buenas decisiones de compra 2. Aprendes como mejorar tus decisiones en este sitio 3. Este sitio proporciona información que me ayuda a tomar decisiones importantes 4. Este sitio me ayuda a administrar mejor mi dinero 5. Doy consejos y recomendaciones a personas que conozco en función de lo que he leído en este sitio
ENGAGEMENT SOCIAL-INTERACTIVO
<p>Participación y socialización</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Hago un poco de socialización en este sitio 2. Contribuyo al intercambio de opiniones en este sitio 3. A menudo me siento culpable por la cantidad de tiempo que paso en este sitio socializando 4. Probablemente debería reducir la cantidad de tiempo que paso en este sitio socializando
<p>Comunidad</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Estoy tan interesado en las opiniones de otros usuarios como en el contenido habitual de este sitio 2. Una gran razón por la que me gusta este sitio es lo que obtengo de otros usuarios 3. Este sitio hace un buen trabajo al lograr que sus visitantes contribuyan o brinden retroalimentación 4. Me gustaría conocer a otras personas que visitan regularmente este sitio 5. Me interesaron las cosas que comentan otros en este sitio y que no podría obtener en otros sitios 6. Los visitantes de este sitio conocen bien los temas que comentan para que pueda aprender de ellos

Fuente: Elaboración propia a partir de Calder *et al.* (2009)

3.3. *Escala Brand Engagement in Self-Concept*

Explorando las relaciones entre los consumidores y sus marcas, diversos estudios han demostrado que existen conexiones de auto-marca que pueden conducir a actitudes favorables hacia la marca. Las investigaciones sobre estas conexiones de auto-marca se han centrado principalmente en el vínculo entre una marca específica y el auto-concepto del consumidor. El trabajo de Sprott *et al.* (2009) propone que los consumidores varían en su compromiso general con las marcas, y examina la naturaleza y la importancia de las tendencias de los consumidores para incluir marcas importantes como parte de su auto-concepto. Denominan este compromiso como «*Brand Engagement in Self-Concept*» (BESC).

La escala *Brand Engagement in Self-Concept* (BESC) es una visión generalizada de las marcas en relación con el yo, con consumidores que varían en su tendencia a incluir marcas importantes como parte de sus auto-conceptos. Los autores desarrollan una escala de ocho ítems para medir BESC y demostrar que permite captar el compromiso general del consumidor con las marcas. Los ítems son los siguientes:

1. Tengo un vínculo especial con las marcas que me gustan.
2. Considero que mis marcas favoritas son parte de mí mismo.
3. A menudo siento una conexión personal entre mis marcas y yo.
4. Parte de mí está definida por marcas importantes en mi vida.
5. Siento que tengo una conexión personal cercana con las marcas que prefiero.
6. Puedo identificarme con marcas importantes en mi vida.
7. Hay vínculos entre las marcas que prefiero y cómo me veo a mí mismo.
8. Mis marcas favoritas son un indicador importante de quién soy.

En la Tabla 3 se expone un resumen de las conclusiones de los estudios realizados por Sprott *et al.* (2009) utilizando la escala BESC. El Estudio 1 indica que las marcas favoritas están relacionadas con el yo, mostrando que las asociaciones de auto-marca en la memoria son más fuertes para las personas con mayor (*versus* menor) BESC. El Estudio 2 explora las relaciones entre BESC, las elecciones de marca y la memoria posterior de las posesiones de marca. Este estudio encuentra que BESC predice el recuerdo de marcas asociadas con posesiones materiales. El Estudio 3 investiga la atención a los estímulos de marca al mostrar que BESC puede predecir las percepciones de marca de los consumidores sobre la base de la exposición incidental de la marca en una situación de consumo cotidiano. La influencia de BESC en las preferencias de productos de consumo se explora en el Estudio 4, en el que la influencia de BESC sobre las actitudes hacia los productos depende de las actitudes hacia las marcas y

de la presencia (o ausencia) de su logotipo. La lealtad a la marca en el contexto de la introducción de nuevos productos es el enfoque de los estudios finales y se explora en términos de precio (Estudio 5a) y de insensibilidad al tiempo (Estudio 5b).

Tabla 3. Conclusiones de los estudios realizados con la escala BESC

Estudio	Proceso consumidor	Variable dependiente	Moderadores	Resultados obtenidos
Estudio 1	Memoria/ Recuerdo	Asociaciones auto-marca	Ninguno	Cuanto más alto sea el nivel de BESC del consumidor, más intensos serán los vínculos en la memoria entre uno mismo y las marcas favoritas
Estudio 2	Memoria/ Recuerdo	Recuerdo posesión de marca	Ninguno	Cuanto más alto sea el nivel de BESC del consumidor, mayor será el recuerdo de los nombres de las marcas que se poseen actualmente
Estudio 3	Atención	Identificación de marca en fotos	Ninguno	Cuanto mayor sea el nivel de BESC del consumidor, mayor será la atención prestada a las marcas en la exposición incidental de dichas marcas
Estudio 4	Preferencia	Actitudes hacia el producto	Presencia/ ausencia logo de marca y actitudes hacia la marca	Dependiendo de las actitudes hacia la marca, cuanto mayor es el nivel de BESC del consumidor, más fuertes (más débiles) son las preferencias por los productos que presentan explícitamente un logotipo
Estudio 5a	Lealtad	Actitudes e intenciones hacia el producto	Precio del nuevo producto	Cuanto más alto sea el nivel de BESC del consumidor, más fuerte es la preferencia por productos de mayor precio (en comparación con los de precios más bajos) introducidos por la marca favorita
Estudio 5b	Lealtad	Preferencia a esperar por un producto de marca	Tiempo de espera por el nuevo producto	Cuanto más alto sea el nivel de BESC del consumidor, más intensa es la disposición a esperar más tiempo por un nuevo producto presentado por la marca favorita

Fuente: Elaboración propia a partir de Sprott *et al.* (2009)

3.4. Escala Brand Experience

Dado que el *engagement marketing* se relaciona con la experiencia de marca, también se han desarrollado diferentes estudios que proponen escalas de medida que permiten analizar las experiencias de marca y sus dimensiones. Brakus *et al.* (2009) desarrollaron una escala de la experiencia de marca que trataba de capturar tanto las diferentes dimensiones de las experiencias, como el nivel de experiencia percibido en cada dimensión. En la Tabla 4 se exponen las dimensiones y los atributos que integran dicha escala de medida de la experiencia de marca.

Tabla 4. Escala de medida de la experiencia de marca del consumidor

Experiencia sensorial
<ul style="list-style-type: none"> - La oferta que realiza esta marca logra o provoca una fuerte impresión sobre mi sentido visual u otros sentidos - Encuentro la oferta de esta marca interesante desde un punto de vista sensorial - Esta marca no atrae ni apela a mis sentidos (*)
Experiencia afectiva
<ul style="list-style-type: none"> - Esta marca me induce o provoca diferentes sensaciones, emociones y sentimientos positivos - No siento emociones intensas con la compra/uso de esta marca (*) - Esta marca es una marca emocional
Experiencia comportamental
<ul style="list-style-type: none"> - El uso de esta marca facilita que me implique/involucra en diferentes comportamientos y acciones físicas (interactuar con otros, realizar actividades complementarias, intercambiar y organizar información para mejorar mi actividad profesional y de ocio, personalizar productos, comprometerme con diversas iniciativas) - Esta marca genera experiencias corporales que facilitan mi vida - Esta marca no está orientada a provocar la acción (*)
Experiencia intelectual
<ul style="list-style-type: none"> - Esta marca me anima a reflexionar y razonar cuando busco información y me implico/involucro con el uso de sus productos - Esta marca estimula mi curiosidad y la solución de problemas - La estrategia de marketing de esta marca no permite que pueda pensar o razonar (*)

(*) Estos atributos están enunciados negativamente (son codificados inversamente)

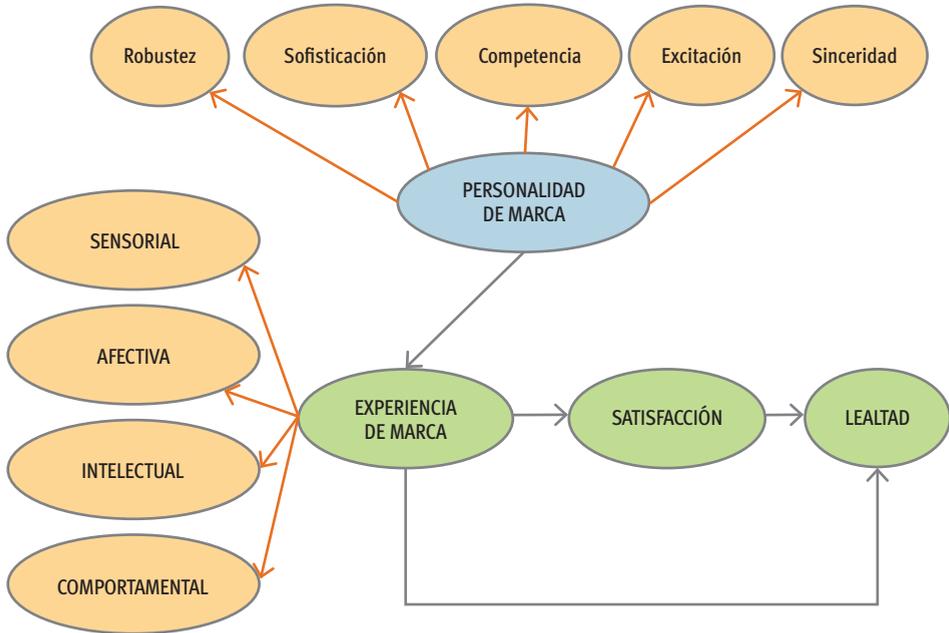
Fuente: Elaboración propia a partir de Brakus *et al.* (2009)

En su investigación, Brakus *et al.* (2009) también analizaban la validez discriminante (con respecto al concepto de personalidad de marca) y la validez predictiva utilizando la escala de experiencia de marca para pronosticar el comportamiento del consumidor. En la Figura 5 se indica el modelo estructural aceptado.

3.5. Escala User Engagement

O'Brien y Toms (2013) propusieron seis dimensiones de *user engagement* (Tabla 5): (1) estética, la apariencia visual del sitio *web*; (2) percepción del ajuste de la tecnología a la tarea llevada a cabo y que aumenta la intención de recomendación, (3) sentimiento de implicación, participación sentida, inmersión cognitiva en la tarea; (4) atención focalizada, estado de flujo que origina disociación temporal y ambiental; (5) novedad, estimulación cognitiva placentera; y (6) usabilidad percibida, el grado de esfuerzo cognitivo y frustraciones afectivas experimentadas durante el uso. La escala de *user engagement* fue desarrollada por O'Brien y Toms (2008; 2010; 2013) y por O'Brien y Cairns (2015) inicialmente para un escenario de compra *online* y más tarde validada

Figura 5. Personalidad de marca y experiencia de marca



Fuente: Elaboración propia a partir de Brakus *et al.* (2009)

para otros escenarios como una compra de libros que implicaba tareas de búsqueda. Investigaciones futuras podrían analizar con esta escala la influencia de la interactividad de la imagen (por ejemplo, mediante pantallas táctiles de un móvil que facilitan la realidad aumentada) sobre el *engagement* del usuario (Scholz y Smith, 2016). Ello sería de gran utilidad en sectores como el del textil y de la moda donde predomina el comportamiento *omnichannel* del consumidor (Blázquez, Perry, Ashman y Waite, 2017).

3.6. Escala Consumer Brand Engagement

Hollebeek *et al.* (2014) definen *consumer brand engagement* (CBE) como una actividad cognitiva, emocional y de comportamiento durante las interacciones del consumidor con la marca. Obtiene tres dimensiones (procesamiento cognitivo, afectivo-emocional y de activación) cuyo análisis es frecuente en los estudios sobre *customer engagement*. Por tanto, la medición del *engagement* debería estar asociada con ciertas emociones (sentimiento de inspiración y orgullo relacionado y causado por una marca), comportamiento (el consumidor se interesa y preocupa por interactuar con una marca, energía y esfuerzo dedicado a la interacción con una marca)

Tabla 5. Escala User Engagement

Estética Este nuevo <i>website</i> es atractivo Este nuevo <i>website</i> es estéticamente atractivo Me gustan los gráficos e imágenes utilizados en este nuevo <i>website</i> Este <i>website</i> atrae a mis sentidos visuales El diseño en pantalla de este nuevo <i>website</i> es visualmente agradable
Capacidad de ajuste para realizar la función deseada Leer cosas en este <i>website</i> valió la pena Considero mi experiencia un éxito Hacer esta tarea no funcionó de la manera que lo planeé Mi experiencia fue gratificante Recomendaré ese <i>website</i> a mis amigos y familiares
Sentimiento de implicación Durante esta experiencia me dejé llevar Me he sentido implicado en esta tarea Esta experiencia ha sido divertida
Atención focalizada He estado absorto en esta tarea He estado tan implicado en esta tarea que he perdido la noción del tiempo Me olvidé de todo lo que me rodeaban cuando estaba consultando este <i>website</i> Cuando estaba realizando la tarea perdí la noción del mundo que me rodeaba El tiempo que utilicé consultando este <i>website</i> pasó muy rápido He estado totalmente absorbido por esta tarea
Novedad Continuaré consultando este <i>website</i> por curiosidad El contenido de este <i>website</i> ha incitado mi curiosidad Siento interés por la información de este <i>website</i>
Usabilidad percibida Me he sentido frustrado mientras consultaba este <i>website</i> He encontrado el uso de este <i>website</i> confuso Me sentí molesto mientras visitaba este <i>website</i> Me he desanimado mientras consultaba este <i>website</i> Usar este <i>website</i> fue mentalmente agotador Esta experiencia ha sido dura y exigente Sentí que controlaba la experiencia No pude hacer algunas de las cosas que necesitaba llevar a cabo en este <i>website</i>

Fuente: Elaboración propia a partir de O'Brien y Cairns (2015)

y proceso cognitivo (procesamiento de la información, concentración e interés por una marca). Además, para tres contextos de redes sociales Hollebeek *et al.* (2014) desarrollan una escala de CBE con 10 ítems (Tabla 6), sugiriendo que mientras la «implicación» con la marca actúa como un antecedente de CBE, la conexión de

Tabla 6. *Consumer Brand Engagement: Antecedentes y consecuencias***DIMENSIONES DE LA ESCALA CONSUMER BRAND ENGAGEMENT****Procesamiento cognitivo**

Cuando uso [marca] me hace pensar en [marca]

Pienso mucho en esta marca cuando la uso

Usar [marca] estimula mi interés en aprender más sobre [marca]

Afecto

Me siento muy positivo cuando uso [marca]

Usar [marca] me hace feliz

Me siento bien cuando uso [marca]

Estoy orgulloso de usar [marca]

Activación

Paso mucho tiempo usando [marca], en comparación con otras marcas de la [categoría]

Cada vez que estoy usando [categoría], yo usualmente utilizo [marca]

[Marca] es una de las marcas que usualmente empleo cuando utilizo [categoría]

Antecedentes (implicación)

Poco Importante-Muy Importante

Aburrido-Interesante

Irrelevante-Relevante

Poco Excitante-Muy Excitante

No significa nada-Significa mucho para mí

Desagradable-Agradable

Mundano-Fascinante

Sin valor-Muy valioso

Nada comprometido (involucrado)-Muy comprometido (involucrado)

No necesario-Necesario

CONSECUENCIAS**Conexión auto-marca**

Esta marca refleja lo que yo soy

Me identifico con esta marca

Siento una conexión personal con esta marca

Uso esta marca para comunicar lo que soy a otras personas

Pienso que esta marca puede ayudarme a ser el tipo de persona que deseo ser

Considero que esta marca es para «mí» (refleja lo que soy, la forma en que deseo presentarme a otros)

Lo que representa esta marca me sienta muy bien

Intento de uso de la marca

Tiene sentido usar esta [marca] en lugar de cualquier otra marca, incluso si son lo mismo

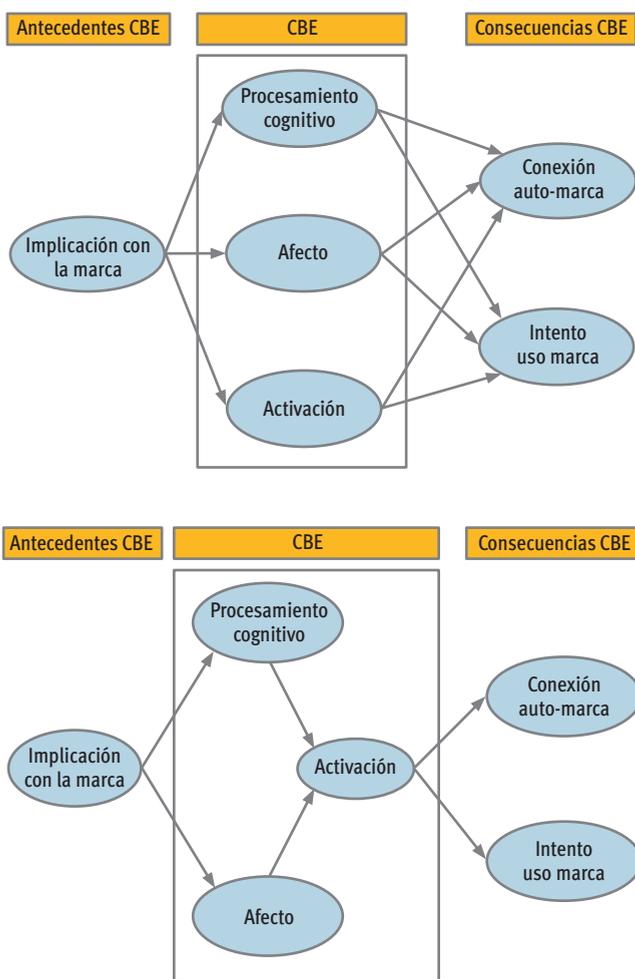
Aunque otra marca tenga las mismas características que esta [marca] prefiero usar esta

Aunque otras marcas sean tan buenas como esta [marca] prefiero usar esta [marca]

Aunque otra marca no sea diferente de esta [marca], parece más inteligente usar esta

«auto-marca» y la «intención de uso de la marca» representan consecuencias de CBE, proporcionando así una plataforma para futuras investigaciones (Leckie, Nyadzayo y Johnson, 2016). En la Figura 6 se exponen diversas relaciones alternativas entre los conceptos estudiados. Indicar por último que el *consumer brand engagement* puede favorecer las actividades de *co-creación* y, por tanto, que el cliente perciba *valor de uso* en su relación con la empresa (Jaakkola y Alexander, 2014; Zhang, Lu y Kizildag, 2017; Zhang y Lu, 2018).

Figura 6. Modelos alternativos para el estudio del Consumer Brand Engagement (CBE)



Fuente: Elaboración propia a partir de Hollebeek *et al.* (2014)

3.7. Escala Online Brand Community Engagement

En un intento de conectarse con los clientes, las marcas han desarrollado comunidades para interactuar con los consumidores. A pesar de su adopción generalizada, se sabe poco acerca de qué motiva a los consumidores a interactuar continuamente en estas comunidades (Bowden, Conduit, Hollebeek, Luoma-aho y Solem, 2017). A lo largo de seis estudios, Baldus *et al.* (2015) desarrollaron y probaron una tipología de *engagement* con una comunidad de marca *online* (es decir, las motivaciones intrínsecas para seguir interactuando con una comunidad de marca *online*). Identificaron 11 dimensiones y analizaron el poder predictivo de la escala en un contexto de participación en una comunidad de marca *online* (Tabla 7).

Tabla 7. Dimensiones de engagement para comunidades de marca online

Dimensiones <i>engagement</i>	Definiciones
Influencia de marca	El grado en que un miembro de la comunidad quiere influir en la marca.
Pasión hacia la marca	El afecto ardiente (pasional) que un miembro de la comunidad tiene por la marca.
Conectando	El grado al que los miembros de la comunidad sienten que ser miembro de la comunidad de la marca les conecta con algo bueno más grande que ellos mismos.
Ayudando	El grado en que un miembro de la comunidad desea ayudar a otros miembros de la comunidad compartiendo conocimiento, experiencia o tiempo.
Discusión de ideas afines	El grado en que los miembros de la comunidad están interesados en hablar sobre la marca con personas similares a ellos.
Recompensa (hedónica)	El grado en que los miembros de la comunidad desean obtener recompensas hedónicas (por ejemplo, disfrute, diversión, entretenimiento, ambiente amigable y estatus social) a través de su participación en la comunidad.
Recompensa (utilitaria)	El grado en que los miembros de la comunidad desean obtener recompensas utilitarias (por ejemplo, recompensas monetarias, ahorros de tiempo, ofertas o incentivos, productos y premios) a través de su participación en la comunidad.
Búsqueda de asistencia	El grado en que un miembro de la comunidad desea recibir ayuda de otros miembros de la comunidad que también desean compartir su conocimiento, experiencia o tiempo con el primero.
Auto-expresión	El grado en que un miembro de la comunidad siente que la comunidad les proporciona un foro donde puede expresar sus verdaderos intereses y opiniones.
Actualizar información	El grado en que un miembro de la comunidad siente que la comunidad de la marca le ayuda a mantenerse informado o mantenerse al día con la información relacionada con la marca y el producto
VALIDACIÓN	El sentimiento de un miembro de la comunidad sobre la medida en que otros miembros de la comunidad ratifican la importancia de sus opiniones, ideas e intereses.

Fuente: Baldus *et al.* (2015)

En la Tabla 8 se proporciona una lista completa de todos los ítems seleccionados para elaborar la versión abreviada de la escala de Baldus *et al.* (2015).

Tabla 8. Escala engagement en comunidades de marca online

Influencia de marca <ol style="list-style-type: none">1. Estoy motivado para participar en esta comunidad de marca porque puedo ayudar a mejorar la marca y sus productos2. Me gustaría saber que mis comentarios y sugerencias pueden influir en la marca y sus productos3. La posibilidad de aumentar la influencia que tengo en la marca y sus productos me hace querer participar más en esta comunidad de marca4. Espero mejorar la marca o el producto a través de mi participación y expresión de opiniones en esta comunidad de marca
Pasión hacia la marca <ol style="list-style-type: none">1. Estoy motivado para participar en esta comunidad de marca porque soy un apasionado de la marca2. Participo en esta comunidad de marca porque me importa la marca3. No pertenecería a una comunidad de marca si no tuviera pasión por la marca4. Mi pasión por los productos de esta marca me hace querer participar en esta comunidad de marca
Conectando <ol style="list-style-type: none">1. La posibilidad de aumentar la intensidad de la conexión que tengo con esta comunidad de marca me hace querer participar más en la comunidad2. Ser parte de esta comunidad de marca me hace sentir más conectado con la marca3. Ser parte de esta comunidad de marca me hace sentir más conectado con los consumidores de la marca
Ayudando <ol style="list-style-type: none">1. Me gusta participar en la comunidad de la marca porque puedo usar mi experiencia para ayudar a otras personas2. Me gusta compartir mi experiencia y conocimiento con otros en esta comunidad de marca para ayudarles a ser más educados (cultos, conocedores) sobre la marca3. Realmente me gusta ayudar a otros miembros de la comunidad respondiendo a todas sus preguntas (consultas)4. Me siento bien cuando puedo ayudar a responder las preguntas (consultas) de otros miembros de la comunidad de marca
Discusión de ideas afines <ol style="list-style-type: none">1. Espero discutir mis opiniones sobre la marca con otras personas que comparten el mismo interés que yo2. Disfruto conversando con personas similares a mí mismo en esta comunidad de marca3. Recorro a esta comunidad de marca cuando quiero discutir un tema con personas que tienen intereses similares4. Tener conversaciones con personas de esta comunidad de marca que comparten los mismos puntos de vista sobre esta marca es importante para mí
Recompensa (hedónica) <ol style="list-style-type: none">1. Me gusta participar en esta comunidad de marca porque es entretenida2. Divertirse es mi razón principal para participar en esta comunidad de marca3. Participo en esta comunidad de marca porque creo que es divertido4. Considero que participar en esta comunidad de marcas es muy entretenido

Recompensa (utilitaria)

1. Estoy motivado para participar en esta comunidad de marca porque puedo ganar dinero
2. Si no fuera por el dinero, no participaría en esta comunidad de marca
3. Recibir más dinero me hace querer participar más en esta comunidad de marca
4. Considero que participar en esta comunidad de marca es muy entretenido

Búsqueda de asistencia

1. Estoy motivado para participar en esta comunidad de marca porque puedo recibir ayuda de otros miembros de la comunidad
2. Estoy motivado para participar en esta comunidad de marca porque los miembros de la comunidad pueden usar sus conocimientos para ayudarme
3. Me gusta participar en esta comunidad de marca porque me da la oportunidad de recibir ayuda de otros miembros de la comunidad
4. Es importante para mí poder utilizar esta comunidad para encontrar respuestas a mis preguntas sobre la marca

Auto-expresión

1. Siento que puedo compartir libremente mis intereses en la comunidad de la marca
2. Expresaría cualquier opinión o idea que tuviera sobre esta marca en esta comunidad de marca
3. Siempre puedo ser yo mismo cuando interactúo con otros en esta comunidad
4. Esta comunidad me facilita expresar mis verdaderas creencias sobre la marca

Actualizar información

1. Esta comunidad de marca es mi conexión crítica para obtener información nueva e importante sobre la marca y sus productos
2. Cuando quiero información actual sobre esta marca, consulto su comunidad de marca
3. Esta comunidad me mantiene a la vanguardia de la información sobre la marca
4. Esta comunidad es la mejor manera de mantenerse informado sobre las iniciativas e innovaciones de esta marca

Validación

1. Ratificar el valor de mis comentarios me hace querer participar más en la comunidad de la marca
2. Me siento bien conmigo mismo cuando otros miembros de la comunidad comparten mis ideas
3. Aprecio el que otros estén de acuerdo con las ideas que expreso en esta comunidad de marca
4. Cuando otros apoyan mis ideas y opiniones en esta comunidad de marcas, me siento mejor conmigo mismo

Fuente: Elaboración propia a partir de Baldus *et al.* (2015)

3.8. Escala Fantasy Engagement

Se dice que una persona tiene *fantasy engagement* si elige involucrarse e imaginar una situación no real como si fuera real. Por ejemplo, una persona que está visualizando una película y que al mismo tiempo imagina eventos de ficción se dice que participa en una fantasía. A pesar de la frecuencia de las actividades de fantasía (imaginación) en la vida cotidiana, ha habido poca investigación sistemática sobre la fantasía. El trabajo existente está disperso a través de numerosos temas relacionados con la fantasía. Teniendo en cuenta estos comentarios, Reysen *et al.* (2017) proponen una escala de *fantasy engagement* para evaluar los aspectos positivos y negativos de la fan-

tasy engagement. Para ello, llevan a cabo cuatro estudios que les permiten desarrollar y validar dicha escala, estableciendo su aplicabilidad a temas como el bienestar, el escapismo y el desarrollo de imágenes mentales (*mental imagery*). Los ítems de la escala son los siguientes:

Fantasy Engagement positiva

1. Dejar correr la fantasía (imaginar) sobre esto ha tenido un efecto positivo en mi vida.
2. Dejar correr la fantasía (imaginar) sobre esto me ayuda ser una mejor persona.
3. Dejar correr la fantasía (imaginar) sobre esto me hace más creativo.
4. Dejar correr la fantasía (imaginar) sobre esto me ayuda a expresar como soy.

Fantasy Engagement negativa

5. Mis fantasías (imaginaciones) sobre esto han sido fuente de problemas en mi vida.
6. Personas importantes en mi vida dicen que mis fantasías sobre esto son problemáticas.
7. Mis fantasías (imaginaciones) sobre esto han interferido con mis relaciones.
8. Mi interés en estas fantasías (imaginaciones) me ha causado problemas con la familia.

3.9. Escalas sobre *Engagement* con *Social Network Sites*

Aunque las redes sociales son muy importantes en la vida cotidiana de muchas personas, múltiples estudios han demostrado que hay diferencias individuales relevantes en cómo se usan dichas redes sociales. Para capturar estas diferencias, los investigadores han utilizado una variedad de técnicas de medición. Algunas se centran en objetivos de comportamiento (por ejemplo, tiempo dedicado a las redes sociales, frecuencia de comportamientos), y otras utilizan *data-mining* que brinda nuevas y prometedoras oportunidades para recabar y analizar datos. Estas técnicas, sin embargo, pueden ser menos adecuadas para medir los aspectos psicológicos del uso de las redes sociales, como la conexión emocional y el *engagement*.

Teniendo en cuenta esta afirmación, se han desarrollado diversas escalas que permiten evaluar el nivel de *engagement* de un individuo con las redes sociales. El estudio de Sigerson y Cheng (2018) proporciona una revisión sistemática de las propiedades psicométricas de estas escalas. Estos autores llevaron a cabo búsquedas con palabras clave en varias bases de datos de carácter multidisciplinar, junto con

búsquedas de listas de referencias y búsquedas de citas de artículos. Estas estrategias de búsqueda arrojaron un total de 14 informes, que revelaron evidencia de 12 escalas de *engagement* con redes sociales (Tabla 9). En general, este estudio reflexiona sobre una de las posibilidades de aplicación del *customer engagement* (Verhoef, Reinartz y Krafft, 2010) en el ámbito de las redes sociales (Solem y Pedersen, 2016), contribuye a evaluar y fortalecer los fundamentos metodológicos de la investigación sobre redes sociales y al desarrollo de relaciones con el cliente que van más allá de la simple compra (Vivek, Beatty y Morgan, 2012).

Tabla 9. Escalas para medir user engagement con redes sociales

Escalas validadas en al menos dos muestras

Facebook Intensity (FBI) Scale – Ellison, Steinfield y Lampe (2007)
 Multidimensional Facebook Intensity Scale (MFIS) – Orosz, Tóth-Kiraly y Böthe (2016)
 Media and Technology Usage and Attitudes Scale (MTUAS) – Rosen, Whaling, Carrier, Cheever y Rokkum (2013)
 Social Networking Time Use Scale (SONTUS) – Olufadi (2016)
 Social Networking Activity Intensity Scale (SNAIS) – Li *et al.* (2016)
 Facebook Psychological Involvement Scale (FPIS) – Yu (2015)
 Gravitating Towards Facebook (GoToFB) Scale - Aladwani (2014)
 Social Media Use Integration Scale (SMUIS) – Jenkins-Guarnieri, Wright y Johnson (2013)
 Psycho-Social Aspects of Facebook Use (PSAFU) - Bodroza y Jovanovic (2016)

Escalas validadas en una muestra

The Impact of Student's Social Network Use Scale (ISSNU) – Topaloglu, Caldibi y Oge (2016)
 Facebook Usage Questionnaire (FBUQ) – Blachnio, Przepiorka, Boruch y Balakier (2016)
 Facebook Questionnaire – Ross *et al.* (2009)

Fuente: Elaboración propia a partir de Sigerson y Cheng (2018)

Por último, indicar que el *engagement* con las redes sociales se ha relacionado con una variedad de resultados psicosociales importantes, como el capital social, la autoestima y el bienestar. Sigerson y Cheng (2018) proporcionan una definición muy exhaustiva del *engagement* con las redes sociales, afirmando que es un constructo paraguas que integra seis dimensiones principales. Dichas dimensiones son: (a) auto-presentación, o la creación de una identidad virtual en redes sociales; (b) acción y participación, que comprende los diferentes comportamientos que se pueden realizar en las redes sociales (por ejemplo, *retwittear*, me gusta, grupo de amigos); (c) usos y gratificaciones, que cubren las motivaciones del usuario cuando recurre a las redes sociales, por ejemplo con fines sociales o informativos; (d) experiencias positivas con las redes sociales, que ayudan a mantener el *engagement* del usuario

creando diferentes emociones, escapismo y estado *flow*; (e) uso y actividad de la cuenta, que representa el uso general (por ejemplo, el tiempo dedicado al *website*), la información dirigida al usuario sobre su comportamiento o el comportamiento de sus contactos en las redes sociales (por ejemplo, respuestas a sus *posts*); y (f) contexto social, donde tienen lugar comportamientos en las redes sociales, por ejemplo, con normas y estándares para una determinada comunidad en particular en el ámbito de las redes sociales.

4. Conclusiones

El consumidor actual se ha vuelto más exigente en su relación con las marcas que consume. Ya no le basta con tener mucha información sobre los productos o servicios que ofrece y con estar satisfecho en términos de funcionalidad de la oferta, sino que además desea que la comunicación con la marca sea bidireccional. Se trata de consumidores a los que les gusta ser escuchados, y que sus opiniones sean tenidas en cuenta a la hora de modificar la estrategia comercial de la marca. El gran reto de las marcas es crear estados de *consumer engagement*, con el fin de atraer y retener a clientes, centrandó su estrategia en la implicación con estos.

Este trabajo tiene como objetivo comprender el concepto de *engagement marketing* y su vinculación con el paradigma de la lógica dominante del servicio (*service dominant logic*). Además, se lleva a cabo una revisión de la literatura sobre otros estudios que desarrollan escalas de medida para el concepto de *customer engagement*, entendiéndose este como la contribución voluntaria, directa o indirecta, del cliente, más allá de la transacción económica, mediante la cual se crea valor a la empresa.

Esta manera de crear valor a la empresa se materializa hoy en día a través de multitud de puntos de contacto (*touchpoints*) que tiene el consumidor con la empresa, ya sean *offline* (vendedores, o la propia tienda) u *online* (redes sociales, comunidades de marca, blogs, *website*...). La transformación digital ha traído consigo el desarrollo de nuevos *touchpoints*, y por tanto nuevos antecedentes o causantes del *engagement* del consumidor. Debe analizarse pues este *engagement* del consumidor con la marca desde una perspectiva multidimensional, combinando los condicionantes tradicionales con los aflorados a raíz del desarrollo de las nuevas tecnologías.

A partir de 2005 se encuentran tímidas evidencias en la literatura de marketing sobre la importancia de los nuevos factores que pueden afectar al *engagement* del consumidor. Así pues, Algesheimer *et al.* (2005) investigan cómo la relación de los clientes con una comunidad de marca influye en sus intenciones y su comportamiento. Más tarde, Calder *et al.* (2009) se centran en el *engagement* del consumidor

con un *website* y examinan los tipos de *engagement* producidos por experiencias específicas. Ese mismo año Sprott *et al.* (2009) diseñan la escala *Brand Engagement in Self-Concept* (BESC), siendo esta una visión generalizada de las marcas en relación con el yo, captando el compromiso general del consumidor con las marcas. O'Brien y Toms (2013), a partir de los estudios de O'Brien y Toms (2008, 2010), propusieron seis dimensiones de *user engagement*: estética del sitio *web*, percepción del ajuste de la tecnología a la tarea llevada a cabo, sentimiento de implicación en la tarea, atención focalizada, novedad y usabilidad percibida. Hollebeek *et al.* (2014) diferencian tres dimensiones de *consumer brand engagement* (CBE), que incluyen procesamiento cognitivo, afectivo-emocional y de activación (comportamental). Ya en 2015, Baldus *et al.* (2015) desarrollaron la escala *Online Brand Community Engagement*, aplicándola a comunidades de marca *online* (es decir, las motivaciones intrínsecas para seguir interactuando con una comunidad de marca *online*). Relacionando el *engagement* con otros conceptos, se encuentra la investigación de Reysen *et al.* (2017), desarrollando una escala de *fantasy engagement* para evaluar sus aspectos positivos y negativos de la *fantasy engagement*. Por último, y de manera más reciente, Sigerson y Cheng (2018) evalúan el *engagement* del consumidor con las redes sociales, para que las empresas/marcas puedan aprovechar las nuevas posibilidades que las redes sociales les brindan.

Como se ha puesto de manifiesto, el *engagement* del consumidor sigue siendo un tema que despierta un gran interés, tanto para los académicos como para el mundo empresarial. Constituye además una de las prioridades de investigación indicadas por el *Marketing Science Institute* para el período 2016-2018 (MSI, 2016). En particular, el MSI recomienda investigar las formas en que los diversos *touchpoints* del consumidor (por ejemplo, comunidades de marca *online*, ofertas de productos/servicios y comunicación relacionadas con la marca) pueden estimular el desarrollo del *engagement* del consumidor. Saber aprovechar las nuevas oportunidades de *engagement* que han surgido a raíz del desarrollo del *e-commerce*, de las redes sociales y de las comunidades de marca es crucial para las empresas/marcas, dado que actualmente puede constituir una fuente de ventaja competitiva crucial, donde ya no es posible diferenciarse únicamente a través de los productos o los servicios, sino también a través de actividades de co-creación y otras múltiples propuestas vinculadas con el desarrollo de las premisas que caracterizan al paradigma de la lógica dominante del servicio.

BIBLIOGRAFÍA

- ALADWANI, A. M. (2014). Gravitating towards Facebook (GoToFB): What it is? And How can it be measured? *Computers in Human Behavior*, 33, 270-278.
- ALGESHEIMER, R., DHOLAKIA, U.M., & HERRMANN, A. (2005). The social influence of brand community: evidence from European car clubs. *Journal of Marketing*, 69(3), 19-34.
- BALDUS, B.J., VOORHEE, C., & CALANTONE, R. (2015). Online brand community engagement: scale development and validation. *Journal of Business Research*, 68, 978-985.
- BEN-ELIYAHU, A., MOORE, D., DORPH, R., & SCHUNN, C.D. (2018). Investigating the multidimensionality of engagement: affective, behavioral, and cognitive engagement across science activities and contexts. *Contemporary Educational Psychology*, In Press, Accepted Manuscript.
- BLACHNIO, A., PRZEPIORKA, A., BORUCH, W., & BALAKIER, E. (2016). Self-presentation styles, privacy, and loneliness as predictors of Facebook use in young people. *Personality & Individual Differences*, 94, 26-31.
- BLÁZQUEZ, M., PERRY, P., ASHMAN, R., & WAITE, K. (2017). The influence of image interactivity upon user engagement when using mobile touch screens. *Computers in Human Behavior*, 77, 406-412.
- BODROZA, B., & JOVANOVIĆ, T. (2016). Validation of the new scale for measuring behaviors of Facebook users: psycho-social aspects of Facebook use (PSAFU). *Computers in Human Behavior*, 54, 425-435.
- BOWDEN, J.L.H., CONDUIT, J., HOLLEBEEK, L.D., LUOMA-AHO, V., & SOLEM, B.A. (2017). Engagement valence duality and spillover effects in online brand communities. *Journal of Service Theory and Practice*, 27(4), 877-897.
- BRAKUS, J.J., SCHMITT, B.H., & ZARANTONELLO, L. (2009). Brand experience. What is it? How is it measured? Does it affect loyalty? *Journal of Marketing*, 73, 52-68.
- BRODIE, R. J., HOLLEBEEK, L. D., JURIC, B., & ILIC, A. (2011). Customer engagement: conceptual domain, fundamental propositions, and implications for research. *Journal of Service Research*, 14, 1-20.
- BRODIE, R. J., ILIC, A., JURIC, B., & HOLLEBEEK, L. (2013). Consumer engagement in a virtual brand community: an exploratory analysis. *Journal of Business Research*, 66, 105-114.
- CALDER, B., & MALTHOUSE, E.C. (2004). Qualitative media measures: newspaper experiences. *The International Journal on Media Management*, 6(1/2), 123-130.
- CALDER, B., & MALTHOUSE, E.C. (2005). Experiential engagement with online content web sites and the impact of cross-media usage. *Proceedings of 12th Worldwide Readership Research Symposium*, Prague, October.
- CALDER, B.J., ISAAC, M.S., & MALTHOUSE, E. C. (2016). How to capture consumer experiences: a context-specific approach to measuring engagement. Predicting consumer behavior across qualitatively different experiences. *Journal of Advertising Research*, 56(1), 39-52.
- CALDER, B.J., MALTHOUSE, E.C., & SCHAEDEL, U. (2009). An experimental study of the relationship between online engagement and advertising effectiveness. *Journal of Interactive Marketing*, 23(4), 321-331.
- ELLISON, N.B., STEINFELD, C., & LAMPE, C. (2007). The benefits of Facebook «friends»: social capital and college students' use of online social network sites. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 12(4), 1143-1168.
- EVANS, D. (2010). *Social Media Marketing*. John Wiley & Sons, Indianapolis.
- GRÖNROOS, C., & VOIMA, P. (2013). Critical service logic: making sense of value creation and co-creation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 41(March), 133-150.
- HARMELING, C.M., MOFFETT, J.W., ARNOLD, M.J., & CARLSON, B.D. (2017). Toward a theory of customer engagement marketing.

- Journal of the Academy of Marketing Science, 45(3), 312-335.
- HELKKULA, A., KELLEHER, C., & PIHLSTRÖM, M. (2012). Characterizing value as an experience: implications for service researchers and managers. *Journal of Service Research*, 15(1), 59-75.
- HOLLEBEEK, L.D., GLYNN, M.S., & BRODIE, R.J. (2014). Consumer brand engagement in social media: conceptualization, scale development, and validation. *Journal of Interactive Marketing*, 28(2), 149-165.
- HOLLEBEEK, L., SRIVASTAVA, R.K., & CHEN, T. (2016). S-D logic-informed customer engagement: integrative framework, revised fundamental propositions, and application CRM. *Journal of the Academy of Marketing Science*, publicado online 6 de septiembre de 2016.
- JAAKKOLA, E., & ALEXANDER, M. (2014). The role of customer engagement behavior in value co-creation a service system perspective. *Journal of Service Research*, 17, 247-261.
- JENKINS-GUARNIERI, M.A., WRIGHT, S L., & JOHNSON, B. (2013). Development and validation of a social media use integration scale. *Psychology of Popular Media Culture*, 2(1), 38-50.
- KALBACH, J. (2016). *Mapping Experiences: A Complete Guide to Creating Value through Journeys, Blueprints & Diagrams*. O'Reilly Media.
- KUMAR, V. (2013). *Profitable Customer Engagement: Concept, Metrics and Strategies*. SAGE Publications.
- KUMAR, V., ZHANG, X., & LUO, A. (2014). Modeling customer opt-in and opt-out in a permission-based marketing context. *Journal of Marketing Research*, 51(4), 403-419.
- LECKIE, C., NYADZAYO, M. W., & JOHNSON, L. W. (2016). Antecedents of consumer brand engagement and brand Loyalty. *Journal of Marketing Management*, 32, 558-578.
- LEMON, K.N., & VERHOEF, P.C. (2016). Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of Marketing*, 80(November), 69-96
- LI, J., LAU, J.T.F., MO, P.K.H., SU, X., WU, A.M.S., TANG, J., & QIN, Z. (2016). Validation of the social networking activity intensity scale among junior middle school students in China. *PLoS One*, 11(10), 1-14.
- LIU R.L., SPROTT D.E., SPANGENBERG E.R., & CZELLAR S. (2018). Engaging with Brands: The Influence of Dispositional and Situational Brand Engagement on Customer Advocacy. In: Palmatier R., Kumar V., Harmeling C. (eds). *Customer Engagement Marketing*, 269-292. Palgrave Macmillan, Cham.
- MALCUITE, J. (2012): *Customer Brand Engagement on Online Social Media Platforms*. Aarhus University.
- MALTHOUSE, E.C., CALDER, B.J., & TAMHANE, A.C. (2007). The effects of media context experience on advertising effectiveness. *Journal of Advertising*, 36(6), 7-18.
- MALTHOUSE, E.C., CALDER, B.J., KIM, S.J., & VANDENBOSCH, M. (2016). Evidence that user generated content that produces engagement increases purchase behaviors. *Journal of Marketing Management*, 32(5-6), 427-444.
- MSI (2016). *Research Priorities*. Marketing Science Institute. Disponible en el website: www.msi.org/research/2016-2018-research-priorities/.
- O'BRIEN, H.L., & Toms, E.G. (2008). What is user engagement? A conceptual framework for defining user engagement with technology. *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, 59(6), 938-955.
- O'BRIEN, H.L., & Toms, E.G. (2010). The development and evaluation of a survey to measure user engagement. *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, 61(1), 50-69.
- O'BRIEN, H.L., & Toms, E.G. (2013). Examining the generalizability of the user engagement scale (UES) in exploratory search. *Information Processing & Management*, 49(5), 1092-1107.
- O'BRIEN, H., & CAIRNS, P. (2015). An empirical evaluation of the user engagement scale (UES) in online news environments. *Information Processing and Management*, 51, 413-427.

- OLUFADI, Y. (2016). Social networking time use scale (SONTUS): a new instrument for measuring the time spent on the social networking sites. *Telematics & Informatics*, 33(2), 452-471.
- OROSZ, G., TÓTH-KIRALY, I., & BÖTHE, B. (2016). Four facets of Facebook intensity: the development of the multidimensional Facebook intensity scale. *Personality & Individual Differences*, 100, 95-104.
- PANSARI, A., & KUMAR, V. (2017). Customer engagement: the construct, antecedents, and consequences. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 45, 294-311.
- REYSEN, S., SHARON, C.L., ROBERTS, E., & GERBASI, K. (2017). The fantasy engagement scale: a flexible measure of positive and negative fantasy engagement. *Journal Basic and Applied Social Psychology*, 39(3), 127-152.
- RIEUNIER, S. (COORD.) (2017). *Marketing Sensoriel et Expérientiel du Point de Vente*. Dunod.
- ROSEN, L.D., WHALING, K., CARRIER, L.M., CHEEVER, N.A., & ROKKUM, J. (2013). The media and technology usage and attitudes scale: an empirical investigation. *Computers in Human Behavior*, 29(6), 2501-2511.
- ROSS, C., ORR, E.S., SISIC, M., ARSENEAULT, J.M., SIMMERING, M.G., & ORR, R.R. (2009). Personality and motivations associated with Facebook use. *Computers in Human Behavior*, 25, 578-586.
- SCHOLZ, J., & SMITH, A.N. (2016). Augmented reality: designing immersive experiences that maximize consumer engagement. *Business Horizons*, 59, 149-161.
- SIGERSON, L., & CHENG, C. (2018). Scales for measuring user engagement with social network sites: a systematic review of psychometric properties. *Computers in Human Behavior*, 83(June), 87-105.
- SOLEM, B.A., & PEDERSEN, P.E. (2016). Role of customer brand engagement in social media: conceptualization, measurement, antecedents and outcomes. *International Journal of Internet Marketing and Advertising*, 10, 223-254.
- SOLÍS, B. (2011). *Engage!*. John Wiley & Sons, New Jersey.
- SPROTT, D., CZELLAR, S., & SPANGENBERG, E. (2009). The importance of a general measure of brand engagement on market behavior: development and validation of a scale. *Journal of Marketing Research*, 46(February), 92-104.
- TOPALOGLU, M., CALDIBI, E., & OGE, G. (2016). The scale for the individual and social impact of students' social network use: the validity and reliability studies. *Computers in Human Behavior*, 61, 350-356.
- VARGO, S.L., & LUSCH, R.F. (2016). Institutions and axioms: an extension and update of service-dominant logic. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 44(1), 5-23.
- VENKATESAN, R. (2017). Executing on a customer engagement strategy. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 45(3), 289-293.
- VERHOEF, P.C., LEMON, K.N., PARASURAMAN, A., ROGGEVEEN, A., TSIROS, M., & SHLESINGER, L.A. (2009). Customer experience creation: determinants, dynamics and management strategies. *Journal of Retailing*, 85(1), 31-41.
- VERHOEF, P.C., REINARTZ, W.J., & KRAFFT, M. (2010). Customer engagement as a new perspective in customer management. *Journal of Service Research*, 13, 247-252.
- VIVEK, S.D., BEATTY, S.E., & MORGAN, R.M. (2012). Customer engagement: exploring customer relationships beyond purchase. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 20, 122-146.
- YU, S.C. (2015). Happiness or addiction: an example of taiwanese college students' use of Facebook. *International Journal of Technology & Human Interaction*, 11, 26-40.
- ZHANG, T., LU, C., & KIZILDAG, M. (2017). Engaging generation Y to co-create through mobile technology. *International Journal of Electronic Commerce*, 21(4), 489-516.
- ZHANG, T., & LU, C. (2018). Engaging customers in value co-creation or co-destruction online. *Journal of Services Marketing*, 32(1), 57-69.

La Cátedra Fundación Ramón Areces de Distribución Comercial es el resultado de un convenio de colaboración, firmado en julio de 2008, entre la Universidad de Oviedo y la Fundación Ramón Areces, que tiene por objeto «el análisis, la investigación, la docencia y formación de los jóvenes profesionales en estas áreas de la realidad, problemática y perspectivas de la Distribución Comercial desde todos los puntos de vista que se estimen relevantes». El programa de la Cátedra Fundación Ramón Areces de Distribución Comercial pretende: desarrollar actividades de formación de postgrado; organizar seminarios, ciclos de conferencias y reuniones científicas; realizar proyectos de investigación y elaboración de informes; publicar y difundir documentos de trabajo, artículos y libros.

En el mes de mayo de 2018 tuvo lugar la décima Reunión Científica. En este libro se exponen las conclusiones de diferentes expertos que investigan sobre las claves relacionadas con el comportamiento del mercado, así como sobre las tendencias en la distribución y el retailing en un entorno dinámico y cambiante como el actual.

El objetivo general de esta publicación es tratar desde un punto de vista académico aspectos que preocupan en la práctica del marketing hoy en día. En particular se analizan tres bloques de aportaciones. El primero se titula *Marketing sectorial en la era de la omnicanalidad*. El segundo bloque se centra en las *Nuevas tecnologías, impacto en consumidores y empresas*. El tercero y último, aborda *Otros aspectos relacionados con el comportamiento del consumidor y la práctica del marketing en la actualidad*.



Universidad de Oviedo
Universidá d'Uviéu
University of Oviedo



FUNDACIÓN
RAMÓN ARECES