

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

# OMNICHANNEL MARKETING: LAS NUEVAS REGLAS DE LA DISTRIBUCIÓN Y EL CONSUMO EN UN MUNDO OMNICANAL



CÁTEDRA FUNDACIÓN RAMÓN ARECES  
DE DISTRIBUCIÓN COMERCIAL  
Universidad de Oviedo  
[www.catedrafundacionarecesdcuniovi.es](http://www.catedrafundacionarecesdcuniovi.es)



*Omnichannel marketing*: las nuevas reglas  
de la distribución y el consumo  
en un mundo omnicanal



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

*Omnichannel marketing:*  
las nuevas reglas de la distribución  
y el consumo en un mundo  
omnicanal

CÁTEDRA FUNDACIÓN RAMÓN ARECES  
DE DISTRIBUCIÓN COMERCIAL

Universidad de Oviedo  
[www.catedrafundacionarecesdcuniovi.es](http://www.catedrafundacionarecesdcuniovi.es)

© DEL TEXTO: AGUILAR-ILLESCAS, Rocío; DE LA HOZ LÓPEZ, Marina; ANAYA-SÁNCHEZ, Rafael; MOLINILLO, Sebastián; ALONSO MOGOLLÓN, Jorge Álvaro; SUÁREZ VÁZQUEZ, Ana; TRESPALACIOS GUTIÉRREZ, Juan Antonio; BLASCO-ARCAS, Lorena; HERNÁNDEZ-ORTEGA, Blanca; JIMÉNEZ-MARTÍNEZ, Julio; DÍAZ MARTÍN, Ana María; CRUZ ROCHE, Ignacio; GÓMEZ SUÁREZ, Mónica; QUIÑONES GARCÍA, Myriam; SCHMITZ, Anne; IZARD GRANADOS, Gabriel; JIMÉNEZ BARRETO, Jano; RUBIO, Natalia; CAMPO, Sara; URRUTIKOETXEA ARRIETA, Beñat; RODRÍGUEZ MOLINA, Miguel Ángel; CASTAÑEDA GARCÍA, José Alberto; ZAMORANO GARCÍA, Cynthia; ÁLVAREZ GONZÁLEZ, Luis Ignacio; DÍAZ-MÉNDEZ, Cecilia; GARCÍA NUÑEZ, Patricia; GONZÁLEZ MIERES, Celina; JIMÉNEZ, Nadia; SAN MARTÍN, Sonia; PUENTE, Nuria; RETAMOSA FERREIRO, Marta; MILLÁN CAMPOS, Ángel; ESTEBAN TALAYA, Águeda; GALMÉS CEREZO, María; REY-GARCÍA, Marta; FOLGUEIRA SUÁREZ, Tamara; TORRECILLA-MORENO, Carmen; MARÍN-MORALES, Javier; GUIXERES, Jaime; ALCAÑIZ, Mariano; BIGNÉ ALCAÑIZ, Enrique; VÁZQUEZ CASIELLES, Rodolfo; CACHERO-MARTÍNEZ, Silvia; VIDAL-BRANCO, Murilo; MOLINILLO, Sebastián; JAPUTRA, Arnold; LONGARAY, André

© 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](http://www.catedrafundacionarecesdcuniovi.es)  
[catedrafarecesdc@uniovi.es](mailto:catedrafarecesdc@uniovi.es)  
Universidad de Oviedo

Diseño y maquetación, KRK Ediciones  
Álvarez Lorenzana 27, 33006 Oviedo (Asturias)  
[www.krkediciones.com](http://www.krkediciones.com)

ISBN: 978-84-8367-656-1

Impreso en Grafinsa, Oviedo  
Dep. legal: AS-2895-2019

## ÍNDICE

Prólogo .....	11
---------------	----

### PARTE I

#### Marketing digital

1. Influencia de la sinceridad del personal en la intención de recomendar el establecimiento. ROCÍO AGUILAR-ILLESCAS, MARINA DE LA HOZ LÓPEZ, RAFAEL ANAYA-SÁNCHEZ Y SEBASTIÁN MOLINILLO.....	17
2. El papel del vendedor en un entorno omnicanal. JORGE ÁLVARO ALONSO MOGOLLÓN, ANA SUÁREZ VÁZQUEZ Y JUAN ANTONIO TRESPALACIOS GUTIÉRREZ .....	35
3. «Let me see how others socialize to co-create my own experiences»: the importance of C2C interactions-related cues in it-service environments. LORENA BLASCO-ARCAS, BLANCA HERNÁNDEZ-ORTEGA Y JULIO JIMÉNEZ-MARTÍNEZ .....	49
4. Estrategias de las empresas minoristas españolas y nuevas soluciones tecnológicas: impacto sobre el posicionamiento competitivo de los distribuidores. ANA MARÍA DÍAZ MARTÍN, IGNACIO CRUZ ROCHE, MÓNICA GÓMEZ SUÁREZ, MYRIAM QUIÑONES GARCÍA Y ANNE SCHMITZ.....	77
5. Transformación digital en la distribución comercial. GABRIEL IZARD GRANADOS .....	99
6. El sentido de coherencia omnicanal: un análisis desde la perspectiva de la experiencia del consumidor. JANO JIMÉNEZ BARRETO, NATALIA RUBIO Y SARA CAMPO .....	117
7. Efecto de los tipos de influencia interpersonal en la adopción de opiniones en Internet. BEÑAT URRUTIKOETXEA ARRIETA, MIGUEL ÁNGEL RODRÍGUEZ MOLINA Y JOSÉ ALBERTO CASTAÑEDA GARCÍA.....	143
8. Efecto de la responsabilidad social a través de los soportes online en el sector del gran consumo. Análisis desde la perspectiva del consumidor. CYNTHIA ZAMORANO GARCÍA Y LUIS IGNACIO ÁLVAREZ GONZÁLEZ .....	167

**PARTE II**

**Investigación de mercados de consumo e industriales**

9.	Aspectos sociales de la alimentación: los hábitos alimentarios de los españoles. CECILIA DÍAZ-MÉNDEZ .....	197
10.	El certificado Kosher y sus implicaciones en la empresa. PATRICIA GARCÍA NUÑEZ Y CELINA GONZÁLEZ MIERES .....	209
11.	Factores que condicionan las relaciones B2B exitosas en ámbito del turismo grupal. NADIA JIMÉNEZ, SONIA SAN MARTÍN Y NURIA PUENTE.....	229
12.	Neurobranding universitario: neurociencia como metodología para analizar un evento de graduación. MARTA RETAMOSA FERREIRO, ÁNGEL MILLÁN CAMPOS, ÁGUEDA ESTEBAN TALAYA Y MARÍA GALMÉS CEREZO .....	251
13.	El reto de la moda sostenible. MARTA REY-GARCÍA Y TAMARA FOLGUEIRA SUÁREZ .....	275
14.	¿Comunica el recorrido del consumidor en el punto de venta su decisión de compra? Un estudio mediante neuromarketing. CARMEN TORRECILLA-MORENO, JAVIER MARÍN-MORALES, JAIME GUIXERES, MARIANO ALCAÑIZ Y ENRIQUE BIGNÉ ALCAÑIZ.....	295
15.	Tan cerca que casi puedo sentirlo y participar: Experiencias y diálogo con la empresa para lograr <i>customer engagement</i> . RODOLFO VÁZQUEZ CASIELLES Y SILVIA CACHERO-MARTÍNEZ.....	309
16.	Organic food purchasing of the millennials generation: case of Brazil. MURILO VIDAL-BRANCO, SEBASTIÁN MOLINILLO, ARNOLD JAPUTRA Y ANDRÉ LONGARAY.....	331





La undécima 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 “*Omnichannel marketing: las nuevas reglas de la distribución y el consumo en un mundo omnicanal*” que recoge las ponencias de los participantes junto con otros trabajos científicos de relevancia de investigadores de diferentes universidades.

En el mundo actual, eminentemente omnicanal, las diferencias entre lo *offline* y lo *online* se diluyen cada vez más. Ante esta circunstancia el objetivo de las empresas en general, y de las del sector del retail en particular, es generar valor a través de la adecuada gestión del canal físico y del canal *online*.

Con el fin 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 dos apartados. El primero de ellos incluye artículos directamente relacionados con estrategias de marketing digital. El segundo bloque, trabajos relacionados con la investigación de mercados de consumo e industriales.

El primero de estos bloques se estructura en ocho capítulos que analizan diferentes aspectos. En el primer capítulo, los profesores Rocío Aguilar Illescas, Marina de la Hoz López, Rafael Anaya Sánchez y Sebastián Molinillo, de la Universidad de Málaga, proponen un modelo conceptual para evaluar la influencia de la sinceridad del personal en la intención de recomendar un establecimiento de restauración. Los resultados muestran que la sinceridad del personal de un restaurante influye en la sinceridad del cliente y en su confianza en el restaurante, que media la relación con el compromiso del cliente, su intención de volver al establecimiento y la intención de recomendarlo *online*.

El segundo capítulo, realizado por Jorge Álvaro Alonso Mogollón, Ana Suárez Vázquez y Juan Antonio Trespalacios Gutiérrez, de la Universidad de Oviedo, prevé, a la luz de las diferentes herramientas para redefinir la actuación del personal de atención al público, la venta cruzada como una estrategia que permite a los vendedores paliar los efectos negativos y aprovechar los positivos en beneficio de la empresa, mejorando su propia motivación.

En el tercer capítulo, Lorena Blasco Arcas de ESCP Europe, y Blanca Hernández Ortega y Julio Jiménez Martínez de la Universidad de Zaragoza, se centran en la compra online como contexto para la co-creación de valor a la hora de estudiar si los

estímulos de la plataforma relacionados con las interacciones entre clientes tienen influencia sobre los comportamientos de compra y de co-creación.

El capítulo cuarto, desarrollado por Ana M<sup>a</sup> Díaz Martín, Ignacio Cruz Roche, Mónica Gómez Suárez, Myriam Quiñones García y Anne Scmitz, de la Universidad Autónoma de Madrid, tiene como objetivo principal identificar las tecnologías que están transformando la distribución comercial en España y clasificarlas según su potencial impacto sobre cada uno de los cuadrantes de la Matriz del Éxito del Retail desarrollada por la profesora Kahn.

Gabriel Izard Granados, de la Universidad Autónoma de Barcelona, analiza en el capítulo quinto el impacto digital de las empresas del sector de la distribución y de gran consumo, incluyendo muchas referencias digitales y animaciones video-gráficas de interés y un análisis cualitativo basado en la revisión de documentos y casos.

En el capítulo sexto, los profesores de la Universidad Autónoma de Madrid, Jano Jiménez Barreto, Natalia Rubio y Sara Campo, proponen una escala de medida del sentido de coherencia omniscanal (SCO), donde se observan tres dimensiones: la congruencia, la consistencia y la sensibilidad al contexto de los canales de la marca. A lo largo de tres estudios se demuestra la fiabilidad y validez de la escala, así como su capacidad predictiva sobre la satisfacción del consumidor con el conjunto de canales de la marca y la lealtad a la marca.

Beñat Urrutikoetxea Arrieta, Miguel Ángel Rodríguez Molina y José Alberto Castañeda García, de la Universidad de Granada, analizan en el capítulo séptimo el efecto de dos características personales, la susceptibilidad a la influencia informativa y normativa, en el comportamiento de los seguidores de las plataformas de redes sociales. Los resultados demuestran que la susceptibilidad a la influencia normativa se relaciona directamente con la adopción de opinión, mientras que la susceptibilidad a la influencia informativa tiene una relación indirecta a través de los beneficios percibidos y el *engagement*.

En el capítulo octavo, Cynthia Zamorano García y Luis Ignacio Álvarez González, de la Universidad de Oviedo, ponen de relieve la indudable relación, y el efecto intensificador, del impacto de la RSC sobre el consumidor si el soporte de comunicación utilizado en la difusión de la labor social son las Redes Sociales. Para evaluar dicha relación han desarrollado una encuesta autoadministrada entre una muestra tipológicamente representativa de clientes de empresas de gran consumo.

El capítulo noveno se enmarca ya dentro del segundo apartado del libro, relacionado con las tendencias actuales en los mercados de consumo e industriales. En el mismo, Cecilia Díaz Méndez, de la Universidad de Oviedo, presenta los rasgos más característicos del modelo alimentario español con el fin de reflexionar acerca de las

tendencias de cambio que se producirán en un contexto de creciente complejidad del sistema agroalimentario marcado por la incertidumbre y la desconfianza que la alimentación y sus agentes provocan en el ciudadano/consumidor.

Patricia García Nuñez y Celina González Mieres, de la Universidad de Oviedo, plantean como objetivo en el capítulo décimo el análisis de las implicaciones que supone para las empresas la obtención del certificado Kosher así como del valor añadido que supone para los productos que ofrecen. Originalmente, solo la comunidad judía era demandante de productos acompañados de dicho certificado pero cada año son más los consumidores que se suman a la tendencia de demandar productos puros, no manipulados ni procesados, condiciones que cumplen los productos con certificado Kosher.

El capítulo decimoprimer, elaborado por Nadia Jiménez y Sonia San Martín de la Universidad de Burgos, y Nuria Puente de la Universidad Isabel I, se centra en conocer las variables que inciden tanto positiva como negativamente en el desarrollo de relaciones B2B exitosas en el ámbito del turismo grupal. Los resultados de su estudio muestran que la confianza entre el hotel y el operador turístico influye tanto en el compromiso como en el éxito de la relación. La comunicación y la cooperación, por su parte, influyen positivamente en la confianza, pero no en la interdependencia. Asimismo, los problemas en la organización de los viajes en grupo relacionados con el operador turístico influyen negativamente en la confianza, pero no los relacionados con la información.

En el capítulo decimosegundo, Marta Retamosa Ferreiro, Ángel Millán Campos y Águeda Esteban Talaya de la Universidad de Castilla-La Mancha, y María Galmés Cerezo, de la Universidad Complutense de Madrid, plantean como principal objetivo aunar la gestión de marca y la medición de emociones suscitadas por esa marca en un acto de graduación universitario. Empleando la respuesta galvánica de la piel (GSR) como técnica neurocientífica, se sometió a varios sujetos a la medición de la emoción suscitada por el discurso del decano de la Facultad durante el acto de graduación. Complementariamente se midió la conexión emocional con la marca gracias a la escala de la experiencia de Schmitt.

Marta Rey García y Tamara Folgueira Suárez, de la Universidad de A Coruña, presentan en el capítulo decimotercero, las principales oportunidades y riesgos del sector de la moda. Asimismo, muestran los avances de los *retailers* de moda hacia la sostenibilidad en una serie de ámbitos: ecodiseño; salud y seguridad de proceso y producto; economía circular; logística y tiendas ecoeficientes; consumo responsable; trabajo decente; nuevos modelos de negocio; *reporting* y certificaciones; transparencia y trazabilidad; y gobernanza, colaboración y autorregulación.

El capítulo decimocuarto, realizado por Carmen Torrecilla Moreno, Javier Martín Morales, Jaime Guixeres y Mariano Alcañiz de la Universitat Politècnica de València, y Enrique Bigné Alcañiz, de la Universitat de València, presenta un estudio que pretende conjugar los datos recogidos mediante sistemas de seguimiento ocular y seguimiento comportamental en un supermercado virtual, con el objetivo de comprobar si el recorrido realizado en tienda es capaz de determinar la cantidad de producto comprado.

Rodolfo Vázquez Casielles y Silvia Cachero Martínez, de la Universidad de Oviedo, reflexionan en el capítulo decimoquinto sobre tres dimensiones de *customer engagement* (CE): experiencia del cliente, comportamiento de diálogo del cliente con la empresa/marca y comportamiento de compra o consumo del cliente. En relación a esto, se plantea que las empresas/marcas deben considerar su oferta como experiencias, no simplemente como productos/servicios que los clientes pueden ser persuadidos a comprar y usar.

En el capítulo decimosexto, Murilo Vidal Branco y Sebastián Molinillo de la Universidad de Málaga, Arnold Japutra de la University of Western Australia, y André Longaray, de la Universidade Federal de Rio Grande (Brasil), examinan los impulsores de la compra de alimentos orgánicos por parte de los *millennials* en un mercado emergente (Brasil). Para ello se desarrolla un marco conceptual que consta de cuatro factores principales de frecuencia de compra de alimentos orgánicos: las preocupaciones ambientales, la accesibilidad, la moda y la tendencia, y la imparcialidad de los precios.

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 decimoprimer Reunión Científica de Distribución Comercial: Leticia Santos Vijande, Víctor Iglesias Argüelles, 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.





---

# Influencia de la sinceridad del personal en la intención de recomendar el establecimiento

- ROCÍO AGUILAR-ILLESCAS
  - MARINA DE LA HOZ LÓPEZ
  - RAFAEL ANAYA-SÁNCHEZ
  - SEBASTIÁN MOLINILLO
- Universidad de Málaga*
- 

**RESUMEN:** Se propone un modelo conceptual que es evaluado con datos procedentes de una encuesta a una muestra de 336 consumidores. Los datos fueron analizados mediante un modelo de ecuaciones estructurales por el método de mínimos cuadrados. Los resultados muestran que la sinceridad del personal de un restaurante influye en la sinceridad del cliente y en su confianza en el restaurante, que media la relación con el compromiso del cliente, su intención de volver al establecimiento y la intención de recomendarlo online.

**PALABRAS CLAVE:** *medios sociales, sinceridad, confianza, recomendación, restaurant*

---

**ABSTRACT:** A conceptual model is empirically tested using data collected through a survey with 336 respondents. Partial least square (PLS) structural equation analysis was conducted to test the proposed hypotheses. The results show that staff disclosure positively impact on customer disclosure and trust, which in turn positively influence on commitment and intention to revisit the restaurant, which thus impact on positive eWOM intention.

**KEYWORDS:** *Social media, disclosure, trust, eWOM, restaurant*

---

## 1. Introducción

La relación entre empleado y cliente es clave para la oferta de un buen servicio de restauración (Hwang, Kim y Hyun, 2013). La Teoría de la Penetración Social (TPS) (Altman y Taylor, 1973) establece que la relación se configura en base a una serie de etapas en las que las partes implicadas comparten información, aumentando el vínculo entre ellas. Los trabajos que han estudiado cómo la relación y la revelación de

información entre empleado y cliente afecta a las actitudes e intenciones de comportamiento de estos últimos se han centrado bien en el ámbito *offline* bien en el *online*, pero pocos estudios han analizado cómo la relación *offline* influye en el comportamiento *online* del cliente.

Actualmente los medios sociales *online* (redes sociales, webs de evaluación, blogs, microblogs, etc.) tienen un gran potencial para las empresas debido a su capacidad como canal de comunicación y a la información que su análisis puede facilitar sobre los consumidores (Cooper, 2018; Leung, Sun y Bai, 2019). A su vez, los medios sociales permiten a los consumidores buscar opiniones y recomendaciones de otros usuarios para la toma de decisiones de compra (Filieri y McLeay, 2014; Molinillo, Liébana-Cabanillas y Anaya-Sánchez, 2018). Los consumidores consumen información y producen contenidos al difundir sus experiencias (Buhalis y Foerste, 2015). Los consumidores viven experiencias que influyen en su intención de recompra y de recomendar el producto o servicio (Brakus, Schmitt y Zarantonello, 2009). Los medios sociales han incrementado exponencialmente la influencia de las recomendaciones entre iguales o «boca a boca», en un proceso que es más eficiente y más observable (Viglia, Minazzi y Buhalis, 2016).

La restauración es uno de los servicios en los que los medios sociales más han influido en la manera en la que los clientes buscan información sobre la oferta disponible y eligen restaurante (Yang, Hlee, Lee y Koo, 2017). Ante los riesgos inherentes a la contratación de un servicio como la restauración los consumidores confían en la información facilitada por un igual (Chan, Lam, Chow, Nang Fong, y Law, 2017), ya que no aprecia ningún objetivo comercial en la recomendación, sino que lo considera un comportamiento altruista (Filieri, Alguezaui y McLeay, 2015). Por ello, es de gran interés explorar cómo la sinceridad del personal influye en la intención del cliente de recomendar el restaurante.

El objetivo de este capítulo es responder a dos cuestiones: 1. ¿Cómo la sinceridad del personal en el entorno *offline* afecta a la confianza en el restaurante? 2. ¿Cómo esta confianza lleva al cliente a recomendar *online* el restaurante? Para responder a estas preguntas, este estudio se basa en el modelo propuesto por Hwang, Han y Kim (2015) extendido para darle cabida a la variable recomendación *online*. El modelo propuesto relaciona la sinceridad del personal del restaurante con la sinceridad del cliente y ambas con la confianza en el restaurante, que media la relación con el compromiso del cliente, su intención de volver al establecimiento y la intención de recomendarlo. El modelo se evalúa con datos de una muestra de 336 consumidores españoles mediante un modelo de ecuaciones estructurales por el método de mínimos cuadrados parciales (Partial Least Squares - PLS). El estudio contribuye a la

literatura mediante la evaluación y extensión del modelo de Hwang *et al.* (2015) en otro contexto cultural. De los resultados se derivan también implicaciones prácticas para la gestión de los restaurantes.

El capítulo comienza con una revisión de la literatura. Posteriormente se justifican las hipótesis de estudio, se describe la metodología y se explican los resultados. Por último, se discuten las implicaciones teóricas y prácticas del estudio, se comentan sus limitaciones y se proponen futuras líneas de investigación.

## 2. Revisión de la literatura

### 2.1. *Teoría de la Penetración Social (TPS)*

La TPS analiza el desarrollo de las relaciones entre dos personas (Altman y Taylor, 1973). Mediante la metáfora de la cebolla, la TPS compara a las personas como un conjunto de capas. En el proceso de conocer a otra persona, las capas se van eliminando hasta revelar el propio ser. Estos autores, por tanto, otorgan un rol clave a la sinceridad en el desarrollo de relaciones interpersonales. Así, la exposición de información relevante de la persona fomenta las interacciones, ya que la otra parte expone de manera recíproca información personal (Moon, Miao, Hanks y Line, 2019).

La literatura empírica existente soporta que las habilidades profesionales de los trabajadores llevan a un mayor entendimiento con el cliente (Hwang y Lee, 2018). En este sentido, uno de los requerimientos imprescindibles para propiciar que se formen relaciones a largo plazo entre el servicio ofrecido por las empresas y sus clientes es que estos se conozcan mutuamente a través de la predisposición para aportar opiniones e información (Crosby, Evans y Cowles, 1990). Aunque existen diversos trabajos que analizan las relaciones entre individuos desde la perspectiva de la psicología humana y el comportamiento (p. ej., Hwang *et al.*, 2013), es escasa la comprensión del mecanismo por el que el personal de la empresa y los consumidores intercambian información que mejore la relación establecida entre ambos (Hwang *et al.*, 2015). La sinceridad mediante la revelación de información ayuda a generar una conexión emocional entre cliente y personal del restaurante (Hyun y Kim, 2014).

### 2.2. *Recomendación o boca a boca en los medios sociales*

Harrison-Walker (2001) define el concepto boca a boca electrónico (electronic word of mouth-eWOM) como la comunicación informal sobre una marca, un producto, una organización o un servicio a partir de un comunicador no comercial que actúa como transmisor de mensajes entre diferentes individuos. Los consumidores suelen confiar en los comentarios publicados por otras personas en los medios medios sociales,

influyendo en la decisión de comprar el producto o probar el servicio (Cheung y Thadani, 2012). Autores como Lee, Park y Han (2008) defienden que el eWOM constituye un elemento fundamental que influye en el comportamiento y en las decisiones que toma el ser humano. Esto es así ya que el eWOM es considerada como una fuente fiable, sin fines claramente comerciales (Chan y Ngai, 2011).

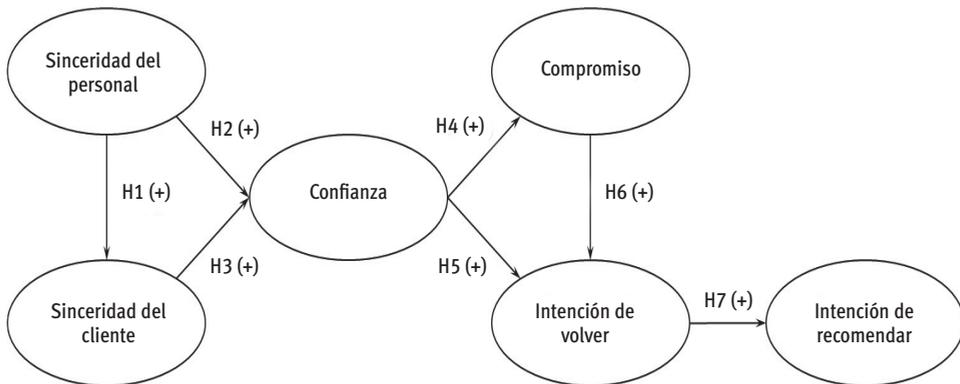
El efecto creado por el eWOM en el sector de la restauración es muy relevante puesto que las características de los servicios (intangibles, inseparables, heterogéneos y caducos) hacen que difícilmente puedan analizarse antes de ser experimentados. El riesgo en estos casos se ve aumentado, de manera que el consumidor tiende a buscar información que le ayude a tomar sus decisiones, recurriendo frecuentemente para ello a los contenidos generados por otros consumidores (Lewis y Chambers, 2000).

El consumidor se ve motivado a expresar un eWOM positivo acerca del restaurante cuando éste ofrece valor y genera una experiencia satisfactoria (Konuk, 2019). El servicio que preste el personal del restaurante contribuye especialmente en el comportamiento futuro del cliente, especialmente con su intención de recomendar el restaurante (Kim, Ng y Nee, 2009; Liu y Jang, 2009).

### 3. Modelo conceptual y desarrollo de las hipótesis

Basado en el modelo de Hwang *et al.* (2015), este estudio propone que la sinceridad de los empleados del restaurante en la revelación de información de interés para el cliente, influye positivamente en la sinceridad y confianza de este último, que a su vez impacta en el compromiso del cliente y su intención de volver al establecimiento, como variables que median la influencia en la intención de recomendar *online* el restaurante (Figura 1).

Figura 1. Modelo de investigación



La sinceridad del personal del restaurante es definida como la actitud que adopta para revelar información o su opinión a los clientes (Hwang *et al.*, 2013). La sinceridad es fundamental ya que constituye un incentivo al comportamiento recíproco en el intercambio de información con los clientes (Huang y Chang, 2008). Además, repercute incluso en la selección de servicios y productos por parte de los clientes, ya que estos se ven influenciados por las sugerencias que reciben por parte de los empleados (Guéguen, Jacob y Boulbry, 2007).

Hwang *et al.* (2013) definen la sinceridad del consumidor como la intención de revelar información u opiniones sobre sí mismo a un empleado. Esta actitud provocará que los empleados sepan más acerca de los gustos o preferencias de sus clientes, y resulta una buena oportunidad para identificar necesidades reales (Jacobs, Hyman y Quitty, 2001). Si los empleados se encuentran predispuestos a compartir su opinión con los clientes estos se mostrarán también más predispuestos a revelar información a los empleados. Si las sugerencias que proporcionan los empleados resultan ser sinceras y honestas propiciarán una actitud positiva por parte de los clientes (Hwang *et al.*, 2013). Por lo tanto, se propone la siguiente hipótesis:

*H1. La sinceridad del empleado al informar al cliente influye positivamente en la sinceridad del cliente al indicar sus preferencias e información personal.*

La confianza se define como un estado psicológico por el que una parte muestra la voluntad de aceptar su vulnerabilidad, esperando que la otra parte actúe de manera fiable (Corritore, Kracher y Wiedenbeck, 2003). Respecto a la confianza con la empresa, el consumidor puede mostrar una disposición a pensar que ésta puede ayudarle a conseguir sus objetivos (Chaudhuri y Holbrook, 2001; Marzocchi, Morandin y Bergami, 2013). La confianza es clave en el desarrollo de relaciones duraderas entre dos o más partes (De Wulf, Oderkerken-Schröder y Iacobucci, 2001; Morgan y Hunt, 1994). La confianza se genera a partir de la valoración positiva por parte de los clientes de la información recibida o de experiencias satisfactorias con la empresa (Han y Hyun, 2013).

La sinceridad del empleado resulta clave para consolidar relaciones cercanas con los clientes provocando en ellos sensaciones positivas, que a su vez resultan clave para crear un ambiente de confianza (Ahmad, 2005). Estudios anteriores (p. ej., Shamdasani y Balakrishnan, 2000) han demostrado la relación entre la sinceridad del empleado y la confianza. Moon *et al.* (2019) consideran que la sinceridad del personal que presta el servicio ayuda a generar entendimiento y confianza entre ambas partes. En consecuencia, se propone la siguiente hipótesis:

*H2. La sinceridad del empleado al informar al cliente influye positivamente en su confianza en el restaurante.*

La sinceridad del cliente al expresar al personal realmente lo que desea, contribuye a que los empleados se esfuercen más al ofrecer sus servicios de la manera más personalizada, lo que influye positivamente en la confianza del cliente (Huang y Chang, 2008). Los clientes comparten de manera sincera sus preferencias y opiniones con el personal del restaurante para alcanzar buenas relaciones que contribuyan a aumentar la confianza (Baack, Fogliasso y Harris, 2000; Jacobs *et al.*, 2001). Esto se deriva de que la revelación de información por parte del cliente lleva a un mejor entendimiento en la relación (Moon *et al.*, 2019). De este modo, la predisposición del cliente a compartir información resulta un claro predictor de la confianza (Crosby *et al.*, 1990). Por lo tanto, se propone la siguiente hipótesis:

*H3. La sinceridad del cliente al informar al personal influye positivamente en su confianza en el restaurante.*

El compromiso se define como la creencia de una de las partes de que la relación continuada con la otra parte resulta tan importante como para aunar el suficiente esfuerzo para mantener tal relación (Morgan y Hunt, 1994). El compromiso es un elemento fundamental en las relaciones con el cliente debido a sus efectos sobre las intenciones del cliente de volver a visitar el restaurante y recomendarlo (Crosby *et al.*, 1990). La confianza lleva a un vínculo con la empresa basado en las emociones (Hess y Story, 2005). De tal modo, cuando hay confianza entre las partes es más probable que ambas se comprometan en la relación (Fang y Chiu, 2010). En este sentido, el compromiso asumido por una de las partes de una relación está condicionado por el nivel de confianza que tenga esa parte, por lo que la confianza ejerce una influencia positiva y significativa sobre el compromiso (Morgan y Hunt, 1994; Farrelly y Quarter, 2003). En consecuencia, se propone la siguiente hipótesis:

*H4. La confianza en el restaurante influye positivamente en el compromiso del cliente con el restaurante.*

La lealtad del cliente influye en los resultados de las empresas (Bhattacharya y Sen, 2003), por lo que resulta de interés conocer los antecedentes que llevan a un comportamiento leal del consumidor (Toufaily, Ricard y Perrien, 2013). Diversos autores consideran la lealtad del consumidor como una variable centrada en el ámbito

transaccional medido a través de la intención de recompra (p. ej., Hellier, Geursen, Carr, y Rickard, 2003). Este enfoque define la lealtad como el juicio de un individuo sobre si volverá a comprar productos de la misma empresa (Hellier *et al.*, 2003). Estudios previos han demostrado que los clientes con un alto grado de confianza tienden a manifestar su intención de volver a consumir el servicio (Hyun, 2010; Zabkar, Brencic y Dmitrovic, 2009). Esta relación ha sido también demostrada en la relación del cliente con servicios de restauración (Han y Jeong, 2013; Kim y Han, 2008). Por lo tanto, se propone la siguiente hipótesis:

*H5. La confianza del cliente en el restaurante influye positivamente en su intención de volver al restaurante.*

El compromiso creado a lo largo del tiempo influye en su intención de volver a comprar las mismas marcas o consumir los mismos servicios (Oliver, 1997). El compromiso del consumidor influye en su lealtad al establecimiento o marca (Hennig-Thurau, Gwinner y Gremler, 2002; Pansari y Kumar, 2017). Un consumidor comprometido va más allá del consumidor satisfecho, porque siente una conexión emocional con la marca que le lleva a tener más probabilidades de mostrar respuestas comportamentales leales, tales como la recompra (Van Doorn *et al.*, 2010; Vivek, Beatty, y Morgan, 2012). En consecuencia, se propone la siguiente hipótesis:

*H6. El compromiso del consumidor con el restaurante influye positivamente en su intención de volver al restaurante.*

Diversos estudios señalan que la lealtad del consumidor le lleva a recomendar el producto o servicio. Berger y Schwartz (2011) señalan que en entornos *offline* los consumidores leales a una marca realizarán más recomendaciones que los no leales. Del mismo modo, Eelen, Özturan y Verlegh (2017) afirman que la lealtad hacia la marca es un elemento necesario para su recomendación, aunque para que se realice en el entorno *online* el consumidor debe ser aún más leal. Varios autores han demostrado que la intención de recompra es un antecedente de la intención de recomendar un producto o servicio (Dick y Basu, 1994; Munnukka, Karaluoto y Tikkanen, 2015). Por lo tanto, se propone la siguiente hipótesis:

*H7. La intención de volver al restaurante influye positivamente en la intención de recomendarlo online.*

## 4. Metodología

### 4.1. Muestra

Los datos se obtuvieron en julio de 2018 a través de un cuestionario *online* destinado a usuarios habituales de restaurantes que compartían sus experiencias con otros usuarios a través de las redes sociales. Al finalizar el periodo de recogida de datos se obtuvo una muestra de 336 participantes, una vez descartados los cuestionarios no válidos. La participación de los encuestados fue voluntaria, anónima y sin incentivos. La Tabla 1 presenta las características de la muestra. El 57,1% son mujeres y la edad media es 33 años.

Tabla 1. Características de la muestra

VARIABLES DEMOGRÁFICAS	Porcentaje
<i>Sexo</i>	
Mujer	57,1%
Hombre	42,9%
<i>Edad</i>	
Menor de 26 años	45,2%
De 26 a 35 años	17,5%
De 36 a 50 años	20,8%
Mayor de 50 años	16,6%

### 4.2. Instrumento de medida

El cuestionario se dividió en tres secciones: a) preguntas filtro para asegurar que la muestra se ajusta a la población objetivo; b) preguntas relativas a las diferentes variables del modelo; y c) preguntas sociodemográficas.

Las preguntas relacionadas con las variables del modelo se midieron adaptando escalas validadas previamente por la literatura científica. Concretamente, las variables «sinceridad del personal» y «sinceridad del cliente» se midieron a través de cuatro ítems cada una, mientras que «confianza», «compromiso» e «intención de volver», se midieron mediante tres ítems cada una, adaptados todos de Hwang *et al.* (2015). Por último, la «intención de recomendar» se midió a través de seis ítems adaptados de Hennig-Thurau *et al.* (2002) y Jeong y Jang (2011). Todos los ítems fueron medidos usando una escala tipo Likert de 5 puntos (1 totalmente en desacuerdo; 5 totalmente de acuerdo).

Tabla 2. Medidas de las variables

Variables	Medidas	Fuentes
Sinceridad del personal	SP1. Cuando existen errores en el servicio de entrega del producto, el empleado del restaurante me explica el porqué del error cometido. SP2. El empleado del restaurante me da su opinión personal sobre la calidad del plato, cantidad, etc. SP3. El empleado del restaurante me aconseja apropiadamente sobre la elección que deberías tomar. SP4. El empleado del restaurante me proporciona información sobre la comida a elegir.	Hwang <i>et al.</i> (2015)
Sinceridad del cliente	SC1. Expreso mi agradecimiento al empleado del restaurante por los servicios prestados. SC2. Comento con el empleado del restaurante mis preferencias. SC3. Menciono al empleado del restaurante que soy un cliente habitual del restaurante. SC4. Comparto información personal con el empleado del restaurante.	Hwang <i>et al.</i> (2015)
Confianza en el restaurante	CONF1. El empleado del restaurante transmite confianza. CONF2. La calidad del empleado del restaurante es consistentemente alta. CONF3. El empleado del restaurante es de confianza.	Hwang <i>et al.</i> (2015)
Compromiso con el restaurante	COMP1. El servicio prestado por el empleado del restaurante es algo con lo que estoy muy comprometido. COMP2. El servicio prestado por el empleado del restaurante es importante para mí. COMP3. El servicio prestado por el empleado del restaurante es algo que realmente me importa.	Hwang <i>et al.</i> (2015)
Intención de volver	IV1. Considero este restaurante mi primera opción para cenar. IV2. Me gustaría volver al restaurante en el futuro. IV3. Tengo una relación muy fuerte con este restaurante.	Hwang <i>et al.</i> (2015)
Intención de recomendar	IR1. Me gusta recomendar a mi entorno sobre mi experiencia positiva en el restaurante a través de redes sociales. IR2. Me gustaría que mi entorno tuviera la oportunidad de tener una buena experiencia en el restaurante. IR3. De esta manera puedo expresar mi entusiasmo sobre mi buena experiencia en el restaurante. IR4. Me siento bien cuando puedo comunicar a mi entorno mi experiencia positiva en el restaurante a través de las redes sociales. IR5. Estoy tan satisfecho con mi experiencia en el restaurante que quiero contribuir a que el restaurante sea exitoso, mediante comentarios positivos en sus redes sociales. IR6. En mi opinión, los buenos restaurantes deben ser apoyados (redes sociales) por sus clientes habituales y satisfechos para que éste se dé a conocer.	Hennig-Thurau <i>et al.</i> (2002) y Jeong y Jang (2011)

## 5. Resultados

Para analizar los datos y contrastar las hipótesis del modelo teórico se empleó un modelo de ecuaciones estructurales a través de mínimos cuadrados parciales (PLS), utilizando el software SmartPLS 3 (Ringle, Wende y Becker, 2015). Esta técnica se considera adecuada cuando la normalidad de los datos no se puede garantizar (Hair, Hult, Ringle y Sarstedt, 2013), y el modelo teórico propuesto no está totalmente corroborado (Fornell y Bookstein, 1982). En este sentido, para asegurar la estabilidad de las estimaciones, se usó el procedimiento de bootstrapping mediante 5.000 submuestras (Roldán y Sánchez-Franco, 2012) y se realizó un proceso de evaluación en dos pasos (Anderson y Gerbing, 1988): primero se midió la confiabilidad y validez del modelo de medida; y después se evaluó el modelo estructural para contrastar las hipótesis.

### 5.1. *Evaluación del modelo de medida*

En primer lugar, teniendo en cuenta que la medición de los constructos tenía carácter reflectivo y que se trataba de un modelo confirmatorio, se analizó el ajuste del modelo de medida a través del modelo saturado (Henseler, Hubona y Ray, 2016). El estadístico inferencial SRMR (saturado) debe tener un ajuste inferior a 0,08 y los valores obtenidos mediante bootstrapping de los tres test de ajustes exactos SRMR, D\_ULS y D\_G2 deben tener niveles de significación inferiores a 0,05 (Dijkstra y Henseler, 2015a, b). Todos los requisitos se cumplieron (SRMR saturado = 0,049; p-valores de SRMR, D\_ULS y D\_G2 < 0,05).

Posteriormente, se estudió la fiabilidad de los ítems y las variables del modelo, además de su validez convergente y discriminante. En una primera estimación del modelo se decidió eliminar tres ítems del modelo de medida (eWOM<sub>2</sub>; eWOM<sub>3</sub>; Lealtad<sub>1</sub>), ya que no cumplían con las recomendaciones de la literatura científica de tener cargas factoriales cercanas a 0,7 y su inclusión no mejoraba los índices de medición. Después se evaluaron la confiabilidad y la validez convergente. Los valores de las cargas factoriales y Alfa de Cronbach (CA) superaron el umbral mínimo de 0,7 (Cronbach, 1951). Los valores de la confiabilidad compuesta (CR) fueron superiores al mínimo recomendado (0,7) (Nunnally y Bernstein, 1994) y la media de la varianza promedio extraída (AVE) en todos los casos fue también mayor al mínimo recomendado (0,5) (Fornell y Larcker, 1981). Por lo tanto, se puede afirmar que el modelo presenta una confiabilidad adecuada y validez convergente en todos sus constructos (Tabla 3).

**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
Sinceridad del personal (SP)	0,862	0,862	0,610
Sinceridad del cliente (SC)	0,856	0,855	0,598
Confianza (CONF)	0,810	0,810	0,588
Compromiso (COMP)	0,898	0,898	0,745
Intención de volver (IV)	0,703	0,706	0,547
Intención de recomendar (IR)	0,900	0,899	0,691

Por último, para determinar la validez discriminante se utilizaron dos procedimientos: primero se empleó el criterio de Fornell-Larcker, el cual establece que las correlaciones entre dimensiones deben ser inferiores a la raíz cuadrada del AVE (Fornell y Larcker, 1981); y después, se corroboró que la relación heterotrait-monotrait (HTMT) de las correlaciones entre constructos deben ser inferiores a 0,9 (Henseler, Ringle y Sarstedt, 2015). En todos los casos, se cumplieron los requisitos exigidos, por lo que se puede confirmar que los constructos del modelo están medidos de forma correcta (Tabla 4).

**Tabla 4. Validez discriminante. Criterio de Fornell-Larcker (por debajo de la diagonal principal) y ratio Heterotrait-Monotrait (HTMT) (por encima de la diagonal principal)**

Constructo	SP	SC	CONF	COMP	IV	IR
Sinceridad del personal (SP)	<b>0,781</b>	0,564	0,727	0,331	0,590	0,319
Sinceridad del cliente (SC)	0,567	<b>0,774</b>	0,494	0,358	0,547	0,406
Confianza (CONF)	0,726	0,495	<b>0,766</b>	0,420	0,709	0,334
Compromiso (COMP)	0,330	0,362	0,422	<b>0,863</b>	0,455	0,454
Intención de volver (IV)	0,586	0,539	0,708	0,460	<b>0,740</b>	0,481
Intención de recomendar (IR)	0,317	0,401	0,335	0,453	0,477	<b>0,831</b>

Nota. Diagonal principal: raíz cuadrada del AVE.

## 5.2. Evaluación del modelo de estructural

Una vez analizado el modelo de medida se estudió el modelo estructural. En primer lugar, se comprobó la existencia de colinealidad en el modelo estructural, analizando los valores VIF entre las variables del modelo. En todos los casos los valores estaban en los límites aconsejados ( $VIF < 0,5$ ) por lo que la colinealidad no

afecta al modelo. A continuación, se midió la significación y la calidad predictiva de las relaciones propuestas. Se comprobó la significación estadística de los coeficientes paths ( $\beta$ ) mediante el procedimiento bootstrapping (5.000 submuestras) (Hair, Sarstedt, Hopkins y Kuppelwieser, 2014). Los resultados demostraron que los p-valor de los coeficientes asociados a las relaciones propuestas en el modelo teórico eran significativos ( $<0,05$ ), excepto los relativos a la relación entre la sinceridad del consumidor y la confianza ( $H_3$ ). Por tanto, se aceptan todas las hipótesis del modelo, excepto  $H_3$ . Por otro lado, los valores de  $R^2$  de las variables dependientes mostraron valores superiores al valor mínimo recomendado por Falk y Miller (1992) de 0,1 en todos los casos. Concretamente, el modelo explica el 32,1% de la varianza de la sinceridad del consumidor ( $R^2=0,321$ ), el 53,7% de la varianza de la confianza ( $R^2=0,537$ ), el 17,8% de la varianza del compromiso ( $R^2=0,178$ ), el 53,2% de la varianza de intención de volver, y el 22,7% de la varianza de intención de recomendar ( $R^2=0,227$ ).

Tabla 5. Resultados del contraste de hipótesis del modelo

Hipótesis	Coef. $\beta$	Q <sup>2</sup>	f <sup>2</sup>	R <sup>2</sup>	Confirmada
H1. Sinceridad personal → Sinceridad cliente	0,567***		0,474		Sí
H2. Sinceridad personal → Confianza	0,657***		0,632		Sí
H3. Sinceridad cliente → Confianza	0,123ns		--		No
H4. Confianza → Compromiso	0,422***		0,217		Sí
H5. Confianza → Intención de volver	0,625***		0,067		Sí
H6. Compromiso → Intención de volver	0,196**		0,687		Sí
H7. Intención de volver → I. recomendar	0,477***		0,294		Sí
Sinceridad del cliente		0,159		0,321	
Confianza		0,270		0,537	
Compromiso		0,102		0,178	
Intención de volver		0,236		0,532	
Intención de recomendar		0,107		0,227	

Nota. \*\*\*  $p<0.001$ , \*\*  $p<0.01$

Además, para comprobar la capacidad predictiva de los constructos dependientes y las variables endógenas, se realizó el test de Stone-Geisser ( $Q^2$ ), según el procedimiento blindfolding (distancia de omisión) (Geisser, 1975; Stone, 1974), cuyos resultados mostraron valores superiores a 0 en todos los casos. También se analizó

el tamaño de los efectos mediante  $f^2$  observándose un efecto pequeño del compromiso en la intención de volver, moderado de la confianza en el compromiso y en la intención de volver, y grande de sinceridad del empleado en sinceridad del cliente y en su confianza, y de la confianza en la intención de volver (Cohen, 1988). Por último, el valor de SRMR (Root Mean Square Error Aproximation) se situó por debajo del límite aceptado de 0,1 (SRMR=0,084), por lo que se corrobora que el modelo tiene un buen ajuste. En este sentido, también se estudiaron los test de ajustes exactos basados en bootstrapping del modelo estimado, es decir, SRMR, D\_ULS y D\_G2 (Dijkstra y Henseler, 2015a, b). En este caso, estos índices del modelo estimado fueron significativos ( $p$ -valor<0,05), por lo que el ajuste del modelo global es adecuado.

## 6. Conclusiones

Este capítulo explora cómo la sinceridad y la información compartida entre empleado y cliente pueden afectar a la confianza hacia el restaurante, lo que a su vez puede provocar un comportamiento positivo del cliente hacia el mismo, tanto en el ámbito *offline* como *online*. Concretamente, esta investigación, basada en el modelo de Hwang *et al.* (2015) y la Teoría de la Penetración Social, analiza la influencia de la sinceridad del empleado en la sinceridad del consumidor para compartir información personal, y de ambas en la confianza hacia el restaurante, como antecedente del compromiso del cliente, su intención de volver y recomendar *online* el establecimiento. Los resultados confirman 6 de las 7 hipótesis propuestas.

En relación a los antecedentes de la confianza hacia el restaurante se ha demostrado que la predisposición del empleado del establecimiento a revelar información al cliente (p. ej., su opinión personal, consejos) durante el servicio afecta positivamente tanto a la propia predisposición del cliente a suministrar información al empleado (p.ej., preferencias, alergias) como a su confianza en el restaurante. Los resultados están en consonancia con estudios previos (p. ej., Hwang *et al.*, 2013; Moon *et al.*, 2019). Por el contrario, la predisposición del cliente a suministrar información al personal del restaurante no influye en su confianza hacia la empresa, como sugerían estudios anteriores (p. ej., Crosby *et al.*, 1990; Huang y Chang, 2008). Este hecho podría explicarse en que la predisposición del consumidor a dar información pretende conseguir que el empleado pueda ofrecer un servicio más adaptado, pero tal vez solo dará lugar a una mayor confianza si el resultado del servicio es satisfactorio. En cambio, la sinceridad del empleado le permite reducir el riesgo de su elección al creer conocer mejor los productos y el servicio, al tiempo que genera un vínculo emocional que deriva en la confianza hacia el establecimiento. De esta forma, la

confianza parece depender más de estímulos externos procedentes de la empresa, que de aspectos o decisiones tomadas por el propio consumidor.

Además, se ha podido corroborar que la confianza hacia el restaurante provoca comportamientos positivos del consumidor hacia el establecimiento en el ámbito *offline* y *online*. Se ha demostrado que la confianza tiene un efecto significativo tanto en el compromiso como en la intención de volver al establecimiento, lo que es acorde con la literatura previa (Fang y Chiu, 2010; Han y Jeong, 2013; Kim y Han, 2008). También se ha contrastado que cuanto mayor es el compromiso del cliente hacia el establecimiento, mayor es su intención de volver, lo que está en línea con estudios previos (Pansari y Kumar, 2017; Vivek *et al.*, 2012). Por último, este estudio ha demostrado que la intención de volver al establecimiento influye positivamente la intención de recomendarlo, lo cual es congruente con la literatura (Munnukka *et al.*, 2015).

### **6.1. Implicaciones para la gestión**

A partir de los resultados este estudio puede proponer una serie de medidas encaminadas a incrementar las recomendaciones de los clientes a través de medios sociales. Los gestores de los restaurantes deben aumentar la intención de volver de sus clientes porque influye directamente en su intención de recomendar el establecimiento. Para lograrlo es importante que el empleado esté predispuesto a suministrar información relevante y de interés a los clientes sobre las características del servicio, los productos y sus consejos sinceros. Los gerentes del establecimiento deben facilitar la formación de sus empleados y establecer los mecanismos que les permitan conocer las características del servicio y sus productos. El comportamiento ético y profesional del personal, y el respeto a los intereses del cliente debe ser parte de los valores de la empresa. La empresa puede establecer mecanismos de reconocimiento a los empleados más proactivos y mejor valorados por los clientes, incentivando su esfuerzo por establecer una relación constante y sincera que refuerce la confianza en el establecimiento y la intención de volver a visitarlo.

### **6.2. Limitaciones y futuras líneas de investigación**

Este trabajo tiene una serie de limitaciones que abren futuras líneas de investigación. En primer lugar, los datos obtenidos para evaluar el modelo teórico se recopilaron mediante una encuesta transversal, por lo que investigaciones futuras podrían usar datos longitudinales para analizar la evolución en el comportamiento del cliente. En segundo lugar, la capacidad predictiva del modelo en lo que se refiere a la intención de recomendar el establecimiento es limitada. Futuras investigaciones podrían in-

cluir otras variables como la satisfacción o la calidad del servicio. De igual modo, la comprensión de las relaciones entre las variables del modelo tal vez se mejoraría si se estudiara el efecto moderador de variables sociodemográficas (p. ej., edad, género, formación) o psicográficas (p. ej., personalidad).

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AHMAD, R. (2005). A conceptualization of a customer-bank bond in the context of the twenty-first century UK retail banking industry. *International Journal of Bank Marketing*, 23(4), 317-333.
- ALTMAN, I., y TAYLOR, D. A. (1973). *Social Penetration: The Development of Interpersonal Relationships*. New York: Holt, Rinehart and Winston.
- ANDERSON, J. C., y GERBING, D. W. (1998). Structural Equation Modeling in Practice: A Review and Recommended Two-Step Approach. *Psychological Bulletin*, 103(3), 411-423.
- BAACK, D., FOGLIASSO, C., y HARRIS, J. (2000). The personal impact of ethical decisions: a social penetration theory. *Journal of Business Ethics*, 24, 39-49.
- BERGER, J., y SCHWARTZ, E. M. (2011). What drives immediate and ongoing word of mouth? *Journal of Marketing Research*, 48(5), 869-880.
- BHATTACHARYA, C. B., y SEN, S. (2003). Consumer-company Identification: A Framework for Understanding Consumers' Relationships with Companies. *Journal of Marketing*, 67(2), 76-88.
- BRAKUS, J. J., SCHMITT, B. H., y ZARANTONELLO, L. (2009). Brand experience: what is it? How is it measured? Does it affect loyalty? *Journal of Marketing*, 73(3), 52-68.
- BUHALIS, D., y FOERSTE, M. (2015). SoCoMo Marketing for Travel and Tourism: empowering co-creation of value. *Journal of Destination Marketing & Management*, 4(3), 151-161.
- CHAN, I. C. C., LAM, L. W., CHOW, C. W. C., NANG FONG, L. H. N., y LAW, R. (2017). The effect of online reviews on hotel booking intention: The role of reader-reviewer similarity. *International Journal of Hospitality Management*, 66, 54-65.
- CHAN, Y. Y. Y., y NGAI, E. W. T. (2011). Conceptualising electronic word of mouth activity: An input-process-output perspective. *Marketing Intelligence & Planning*, 29(5), 488-516.
- CHAUDHURI, A., y HOLBROOK, M. B. (2001). The chain of effects from brand trust and brand affect to brand performance: The role of brand loyalty. *Journal of Marketing*, 65(2), 81-93.
- CHEUNG, C. M. K., y THADANI, D. R. (2012). The impact of electronic word-of-mouth communication: A literature analysis and integrative model. *Decision Support Systems*, 54, 461-470.
- COHEN, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (2nd ed.). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- COOPER, C. (2018). Managing tourism knowledge: A review. *Tourism Review*, 73(4), 507-520.
- CORRITORE, C. L., KRACHER, B., y WIEDENBECK, S. (2003). Online trust: concepts, evolving themes, a model. *International Journal of Human-Computer Studies*, 58(6), 737-758.
- CROSBY, L. A., EVANS, K. R., y COWLES, D. (1990). Relationship quality in services selling: An interpersonal influence perspective. *Journal of Marketing*, 54(3), 68-81.
- CRONBACH, L. J. (1951). Coefficient Alpha and the Internal Structure of Tests. *Psychometrika*, 16(3), 297-334.
- DE WULF, K., ODERKERKEN-SCHRÖDER, G., y IACOBUCCI, D. (2001). Investments in

- consumer relationships: across-country and cross-industry exploration. *Journal of Marketing*, 65, 33-50.
- DICK, P., y BASU, K. (1994). Customer loyalty: Toward an integrated conceptual framework. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 22(2), 99-113
- DIJKSTRA, T. K., y HENSELER, J. (2015a). Consistent and asymptotically normal PLS estimators for linear structural equations. *Computational Statistics & Data Analysis*, 81, 10-23.
- DIJKSTRA, T. K., y HENSELER, J. (2015b). Consistent partial least squares path modeling. *MIS Quarterly*, 39, 297-316.
- ELEN, J., ÖZTURAN, P., y VERLEGH, P. W. J. (2017). The differential impact of brand loyalty on traditional and online word of mouth: The moderating roles of self-brand connection and the desire to help the brand. *International Journal of Research in Marketing*, 34(4), 872-891.
- FALK, R. F., y MILLER, N. B. (1992). *A Primer for Soft Modeling*. University of Akron Press.
- FANG, Y.-H., y CHIU, C.-M. (2010). In justice we trust: exploring knowledge-sharing continuance intentions in virtual communities of practice. *Computers in Human Behavior*, 26, 235-246.
- FARRELLY, F., y QUESTER, P. (2003). The effects of market orientation on trust and commitment: The case of the sponsorship business-to-business relationship. *European Journal of Marketing*, 37(3/4), 530-553.
- FILIERI, R., y MCLEAY, F. (2014). e-WOM and accommodation: an analysis of the factors that influence travelers' adoption of information from online reviews. *Journal of Travel Research*, 53(1), 44-57.
- FILIERI, R., ALGUEZAU, S., y MCLEAY, F. (2015). Why do travelers trust TripAdvisor? Antecedents of trust towards consumer-generated media and its influence on recommendation adoption and word of mouth. *Tourism Management*, 51, 174-185.
- FORNELL, C., y BOOKSTEIN, F. L. (1982). Two Structural Equation Models: LISREL and PLS Applied to Consumer Exit-Voice Theory. *Journal of Marketing Research*, 19(4), 440-452.
- 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.
- GEISSER, S. (1975). The Predictive Sample Reuse Method with Applications. *Journal of the American Statistical Association*, 70(350), 320-328.
- GUÉGUEN, N., JACOB, C., y BOULBRY, G. (2007). The effect of touch on compliance with a restaurant's employee suggestion. *Hospitality Management*, 26(4), 1019- 1023.
- HAIR, F., HULT, G. T. M., RINGLE, C., y SARSTEDT, M. (2013). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- 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.
- HAN, H., y HYUN, S. (2013). Image congruence and relationship quality in predicting switching intention: conspicuousness of product use as a moderator variable. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 37(3), 303-329.
- HAN, H., y JEONG, C. (2013). Multi-dimensions of patrons' emotional experiences in upscale restaurants and their role in loyalty formation: Emotion scale improvement. *International Journal of Hospitality Management*, 32, 59-70.
- HARRISON-WALKER, L. J. (2001). The measurement of word-of-mouth communication and an investigation of service quality and customer commitment as potential antecedents. *Journal of service research*, 4, 60-75.
- HELLIER, P. K., GEURSEN, G. M., CARR, R. A., y RICKARD, J. A. (2003). Customer repurchase intention: A general structural equation model. *European Journal of Marketing*, 37(11/12), 1762-1800.

- HENNIG-THURAU, T., GWINNER, K. P., y GREMLER, D.D. (2002). Understanding relationship marketing outcomes: an integration of relational benefits and relationship quality. *Journal of Service Research*, 4(3), 230-247.
- HENSELER, J., HUBONA, G., y RAY, P. A. (2016). Using PLS path modeling in new technology research: updated guidelines. *Industrial Management & Data Systems*, 116, 2-20.
- 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.
- HESS, J., Y STORY, J. (2005). Trust-based commitment: multidimensional consumer-brand relationships. *Journal of Consumer Marketing*, 22(6), 313-322.
- HUANG, Y., y CHANG, F. (2008). Exploring travel agency relationship quality and relationship outcomes in China. *Proceedings of the Annual Meeting of the Association of Collegiate Marketing Educators*, 443-459.
- HWANG, J., y LEE, J. H. J. (2018). Relationships among Senior Tourists' Perceptions of Tour Guides' Professional Competencies, Rapport, Satisfaction with the Guide. *SERVICE, TOUR SATISFACTION, AND WORD OF MOUTH. JOURNAL OF TRAVEL RESEARCH*, [HTTPS://DOI.ORG/10.1177/0047287518803199](https://doi.org/10.1177/0047287518803199)
- HWANG, J., KIM, S. S., y HYUN, S. S. (2013). The role of server-patron mutual disclosure in the formation of rapport with and revisit intentions of patrons at full-service restaurants: the moderating roles of marital status and educational level. *International Journal of Hospitality Management*, 33, 64-75.
- HWANG, J., HAN, H., y KIM, S. (2015). How can employees engage customers? Application of social penetration theory to the full-service restaurant industry by gender. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27(6), 1117-1134.
- HYUN, S. S. (2010). Predictors of relationship quality and loyalty in the chain restaurant industry. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 51(2), 251-267.
- HYUN, S., y KIM, I. (2014). Identifying Optimal Rapport-Building Behaviors in Inducing Patron's Emotional Attachment in Luxury Restaurants. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 38(2), 162-198.
- JACOBS, R. S., HYMAN, M. R., y QUITTY, S. (2001). Exchange-specific self-disclosure, social self-disclosure, and personal selling. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 9(1), 48-62
- JEONG, E. H., y JANG, S. C. S. (2011). Restaurant experiences triggering positive electronic word-of-mouth (eWOM) motivations. *International Journal of Hospitality Management*, 30, 356-366.
- KIM, W., y HAN, H. (2008). Determinants of restaurant customers' loyalty intentions: a mediating effect of relationship quality. *Journal of Quality Assurance in Hospitality and Tourism*, 9(3), 218-238
- KIM, W. G., NG, C. Y. N., y KIM, Y. S. (2009). Influence of institutional DINESERV on customer satisfaction, return intention, and word-of-mouth. *International Journal of Hospitality Management*, 28(1), 10-17.
- KONUK, F. A. (2019). The influence of perceived food quality, price fairness, perceived value and satisfaction on customers' revisit and word-of-mouth intentions towards organic food restaurants. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 50, 103-110
- LEE, J., PARK, D-H, y HAN, I. (2008). The effect of negative online consumer reviews on product attitude: An information processing view. *Electronic Commerce Research and Applications*, 7, 341-352.
- LEUNG, X. Y., SUN, J., y BAI, B. (2019). Thematic framework of social media research: state of the art. *Tourism Review*, <https://doi.org/10.1108/TR-05-2018-0058>.
- LEWIS, R. C., y CHAMBERS, R. E. (2000). *Marketing Leadership in Hospitality. Foundations and Practices, III*. New York: Wiley.
- LIU, Y., y JANG, S. (2009). Perceptions of Chinese restaurants in the US: what affects customer satisfaction and behavioral intentions?

- International Journal of Hospitality Management, 28(3), 338-348.
- MARZOCCHI, G., MORANDIN, G., y BERGAMI, M. (2013). Brand communities: loyal to the community or to the brand? *European Journal of Marketing*, 47(1), 93-114.
- MOLINILLO, S., LIÉBANA-CABANILLAS, F., y ANAYA-SÁNCHEZ, R. (2018). A Social Commerce Intention Model for Traditional E-Commerce Sites. *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*, 13(2), 80-93.
- MOON, H., MIAO, L., HANKS, L., y LINE, N. D. (2019). Peer-to-peer interactions: Perspectives of Airbnb guests and hosts. *International Journal of Hospitality Management*, 77, 405-414.
- MORGAN, R., y HUNT, S. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal Marketing Research*, 58(2), 20-38.
- MUNNUKKA, J., KARJALUOTO, H., y TIKKANEN, A. (2015). Are Facebook brand community members truly loyal to the brand? *Computers in Human Behavior*, 51, Part A, 429-439.
- NUNNALLY, J. C., y BERNSTEIN, I. H. (1994). *Psychometric Theory*. New York: McGraw-Hill.
- OLIVER, R. L. (1997). *Satisfaction: A Behavioral Perspective on the Consumer*. New York, NY: McGraw-Hill.
- PANSARI, A., AND KUMAR, V. (2017). Customer Engagement: The Construct, Antecedents, and Consequences. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 45(3), 22-30.
- RINGLE, C. M., WENDE, S., y BECKER, J.-M. (2015). *SmartPLS 3*. Bönningstedt: SmartPLS.
- ROLDÁN, J. L., y 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 (Eds.), *Research Methodologies, Innovations and Philosophies in Software Systems Engineering and Information Systems* (pp. 193-221).
- SHAMDASANI, P. N., y BALAKRISHNAN, A. A. (2000). Determinants of relationship quality and loyalty in personalized services. *Asia Pacific Journal of Management*, 17(3), 399-422.
- STONE, M. (1974). Cross-Validatory Choice and Assessment of Statistical Predictions. *Journal of the Royal Statistical Society. Series B (Methodological)*, 36(2), 111-147.
- TOUFAILY, E., RICARD, L., y 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., y VERHOEF, P. C. (2010). Customer engagement behaviour: theoretical foundations and research directions. *Journal of Service Research*, 13(3), 253-266.
- VIVEK, S. D., BEATTY, S. E., y MORGAN, R. M. (2012). Consumer engagement: exploring customer relationships beyond purchase. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 20(2), 122-145.
- VIGLIA, G., MINAZZI, R., y BUHALIS, D. (2016). The influence of e-word-of-mouth on hotel occupancy rate. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(9), 2035-2051.
- YANG, S. B., HLEE, S., LEE, J., y KOO, C. (2017). An empirical examination of online restaurant reviews on Yelp.com: A dual coding theory perspective. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29(2), 817-839.
- ZABKAR, V., BRENCIC, M. M., y DMITROVIC, T. (2009). Modeling perceived quality, visitor satisfaction and behavioural intentions at the destination level. *Tourism Management*, 32, 537-546.

---

# El papel del vendedor en un entorno omnicanal

- JORGE ÁLVARO ALONSO MOGOLLÓN
- ANA SUÁREZ VÁZQUEZ
- JUAN ANTONIO TRESPALACIOS GUTIÉRREZ  
*Universidad de Oviedo*

---

**RESUMEN:** En un entorno omnicanal es frecuente que se desarrolle por los consumidores el comportamiento *showrooming*, cuestión que tiene ventajas e inconvenientes, pero que hace necesario en todo caso replantearse el papel del vendedor. A la luz de las diferentes herramientas para redefinir la actuación del personal de atención al público, este estudio prevé la venta cruzada como una estrategia que permite a los vendedores paliar los efectos negativos y aprovechar los positivos en beneficio de la empresa, mejorando su propia motivación.

**PALABRAS CLAVE:** *Showrooming, Omnicanalidad, Papel del vendedor, Autoeficacia, Venta cruzada*

---

**ABSTRACT:** Showrooming behavior is quite frequent in an omnichannel environment. That tendency has advantages and disadvantages but involves the necessity of rethinking the role of the seller. In light of the different tools to redefine the performance of sales assistants, this study foresees cross-selling as a strategy that allows sellers to mitigate the negative effects and take advantage of the positive ones for the benefit of the company, improving their own motivation.

**KEYWORDS:** *Showrooming, Omnichannel, Salesperson Performance, Self-efficacy, Cross-selling*

---

## 1. Introducción

El entorno de la distribución comercial y, en consecuencia, del comercio minorista, cambia constantemente, por lo que la adaptación a las nuevas tendencias de los consumidores es una obligación para todos aquellos que pretendan conservar o mejorar su cifra de ventas. Los cambios pueden suponer una oportunidad para las empresas, pero también implican una amenaza. Si no se adaptan o la adaptación no se dirige en la dirección que espera el mercado, verán mermados sus resultados.

En el momento actual los minoristas proporcionan a sus clientes información, bienes o servicios a través de dos o más soportes (Rangaswamy y Van Bruggen, 2005). Este hecho, consecuencia del fenómeno de digitalización de la búsqueda de información y de la compra, condujo a la integración en las empresas de un canal *online* con objeto de potenciar la distribución de sus productos, amenazados ya no sólo por la competencia de tiendas físicas, sino también por toda la que utiliza medios *online*. Igualmente, también por parte de los clientes se usa más de un canal en el proceso de compra, lo que ha dado lugar a la figura del comprador multicanal (Konus *et al.*, 2008).

La integración de los diferentes canales de distribución y su adecuada coordinación supone la evolución de la distribución multicanal a la distribución omniscanal. Este modelo omniscanal facilita el proceso de venta a la empresa, pero también el proceso de compra al cliente. Le permite realizar diferentes operaciones indistintamente entre los canales físico y *online*, salvando algunos de los riesgos asociados a la compra *online* (Chiu *et al.*, 2011). En consecuencia, la integración de los diferentes canales implicados en el proceso de venta se torna no sólo una forma de conseguir mejorar las ventas, sino también una obligación del mercado. Esta integración busca sinergias entre los diferentes canales, tratando de que todos vayan en la misma dirección, y esta no es otra que lograr la compra por parte del cliente.

No obstante, esta omniscanalidad no sólo tiene ventajas, sino que en algunas ocasiones se convierte en una herramienta que se vuelve en contra del propio minorista. Así sucede cuando el comprador utiliza la fuente *online* como un soporte para recabar información y proceder luego a la compra en una tienda física de la competencia (*webrooming*), o cuando usa la tienda física como un espacio de prueba del producto para proceder a su adquisición a través de un soporte *online* de la competencia (*showrooming*).

Este entorno implica reinventar el papel del vendedor adaptándolo a las nuevas características del mercado. Para esto, se debe realizar un análisis de dicho papel y estudiar su desempeño en las condiciones en las que desarrolla sus actividades, puesto que el comportamiento del comprador influye en la motivación del personal de ventas (Rapp *et al.*, 2015). Posteriormente, es necesario establecer una estrategia que permita adecuar las actuaciones del personal de ventas a las exigencias del mercado, con ánimo de mejorar su motivación y los resultados de la empresa.

El presente trabajo se estructura de la siguiente manera: en primer lugar, se presenta una revisión sistemática de la literatura explicando las herramientas bibliométricas que se han utilizado para analizar los resultados de búsquedas de términos clave vinculados con el objeto de este estudio. Como fruto de esa revisión, en un segundo apartado se lleva a cabo un análisis del entorno omniscanal, destacando

aquellas cuestiones que más repercuten en el vendedor y su actuación. En tercer lugar, se analiza el papel tradicional del personal de ventas y cómo se puede adaptar a las nuevas condiciones del entorno omnicanal, a la vista de la literatura al respecto, proponiendo una nueva estrategia comercial basada en la venta cruzada. Se señalan además las principales conclusiones y líneas de investigación futuras.

## 2. Revisión sistemática de la literatura

Para abordar la cuestión que se plantea en el presente trabajo se comienza por la realización de una revisión sistemática de la literatura. Con ese fin se utilizaron diferentes bases de datos, especialmente Web of Science, Scopus, EBSCO y Elsevier. De todas ellas se destaca Web of Science por ser la que más producción académica tiene respecto a la actuación del personal de ventas, cuestión central para esta investigación.

Partiendo del término *salesperson performance* se obtienen 944 artículos, y se procede a refinar la búsqueda centrando el concepto en *Business and Management*, reduciéndose hasta 621 los trabajos resultantes. Estos resultados se ordenan por «veces citado» y por «relevancia», para evitar sesgos derivados de centrar la búsqueda en una sola dimensión, descargándose posteriormente los 500 primeros resultados.

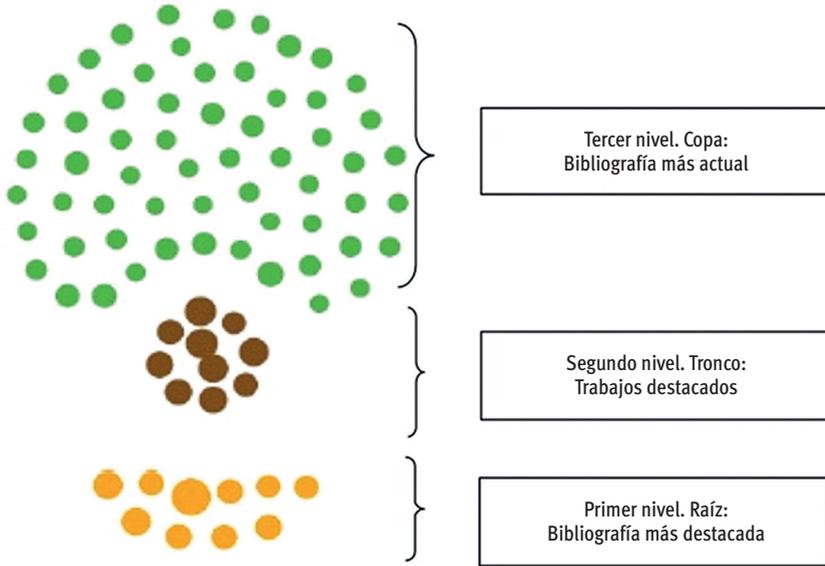
Para seleccionar la literatura de referencia que se incorpora a este trabajo se utiliza la herramienta Tree of Science, que ordena los resultados en función de su relevancia, como se observa en la figura 1 (pág. siguiente).

Tal como se aprecia en la figura 1, la literatura seleccionada por la herramienta reduce considerablemente el número de referencias, destacando las más relevantes. Se distinguen tres niveles: un primer nivel, la parte inferior de la figura, constituye la bibliografía más notable de toda la producción académica descargada, estando formada por los textos de mayor relevancia, y constituyendo la raíz del Tree of Science correspondiente a esta búsqueda. Un segundo nivel, el tronco, recoge los autores más destacados que inspiran sus trabajos en las referencias incluidas en la raíz. Por último, un tercer nivel, la parte superior, con la bibliografía más actual y destacada cuyas obras parten de las anteriores referencias.

Por otro lado, la identificación de palabras clave se puede completar por medio del análisis de coocurrencia, para lo que se utiliza la herramienta VOSViewer. Este programa aporta una serie de figuras cuya interpretación permite conocer cuáles son los términos que más influyen en el personal de ventas y que pueden ampliar el marco de referencia sobre el que se apoya esta investigación. Sobre esta cuestión se aporta la figura 2, con un análisis de las palabras clave tratadas por los autores sobre la actuación del personal de ventas, donde se puede observar cómo el *showrooming*

no aparece hasta la fecha entre ellas, lo que hace que la presente investigación sea novedosa y su estudio relevante a la luz de la actualidad de la distribución comercial.

Figura 1. Resultados de Tree of Science para el término *salesperson performance*



En la figura 2 se aprecia cómo las palabras más relevantes en la literatura sobre fuerza de ventas son las relacionadas con el rendimiento del vendedor (*sales performance*) y problemas derivados del trabajo como el *burnout*, el estrés o el liderazgo.

Por último, otra de las herramientas que se ha seguido en esta revisión sistemática de la literatura es el análisis de coautoría de VOSViewer. Permite que se analicen los grupos de autores que trabajan en torno a un tema. En concreto, en la figura 3 se recoge un análisis de coautoría realizado sobre la producción académica vinculada con el término *showrooming*. De este análisis se desprende cuáles son los grupos de investigación más relevantes en esta materia.

El resultado de esta búsqueda sistemática ha sido, por tanto, la selección de los artículos más notables dentro de la amplia bibliografía acerca de la fuerza de ventas, el conocimiento de temas vinculados con el desempeño del personal de ventas y la identificación de los autores más relevantes en el campo del *showrooming*. La búsqueda constata, así mismo, la escasez de bibliografía acerca de *showrooming* y personal de ventas, lo que acrecienta el interés de abordar esta cuestión.



### 3. Entorno omniscanal

Actualmente, tanto la función de ventas como el proceso de compra se realizan a partir de varios canales diferenciados. En este sentido, en un entorno omniscanal, las empresas pretenden maximizar los beneficios a nivel global, buscando la coordinación de todos los canales que participan en el proceso de compra del cliente. En un contexto como el actual, donde el canal *online* está normalizado en cualquier proceso de compra, el minorista debe adaptar su oferta y el personal de ventas necesita reorientar su actuación.

Tal y como se ha mencionado con anterioridad, el comportamiento *showrooming* puede entenderse como aquella acción mediante la cual se utiliza la tienda física como un expositor, observando el producto deseado en el establecimiento y adquiriéndolo posteriormente *online* (Hardgrave, 2013). Por su parte, también es frecuente el *webrooming*, que surge cuando los consumidores se informan en línea y posteriormente visitan al minorista físico (Jing, 2018). Por ello, es interesante para el comercio minorista tener clara una estrategia que permita maximizar los intercambios a nivel global, de toda la empresa.

Tradicionalmente se entendía que la integración de varios canales, gestionados de forma simultánea, creaba valor para el cliente y permitía aumentar la conversión como resultado de las sinergias de las ventas obtenidas entre ellos (Verhoef et al., 2015). Sin embargo, al ser frecuentes comportamientos como *webrooming* o *showrooming* esta teoría deviene insuficiente, y se pone de manifiesto que la dirección de ventas debe reconfigurar el papel del vendedor para maximizar la experiencia de compra y, de esta forma, adecuar las acciones comerciales al entorno.

Por otro lado, el comportamiento del consumidor tiene repercusiones en la motivación de los trabajadores del comercio minorista. Así lo demuestran Rapp et al. (2015), en la percepción de su propia eficacia y en su actividad personal a la hora de la venta, quedando limitada al momento de la compra en el caso de *webrooming*, y a la mera exposición sin ver materializada su actuación en una venta, para el caso del *showrooming*. En consecuencia, el entorno omniscanal repercute ya no sólo en la configuración del personal de ventas por parte de la dirección, sino en la propia concepción de su actuación. Por ello, debe buscarse un comportamiento del personal de ventas que ajuste su papel al entorno y repercuta positivamente en su motivación.

Igualmente, Bing (2018) indica que el comportamiento *showrooming* intensifica la competencia y reduce los beneficios de las empresas, puesto que se reducen los costes de búsqueda por parte del consumidor, lo que incide negativamente en los beneficios del minorista tradicional. Así, el entorno omniscanal, a pesar de ser una necesidad del

comercio minorista, no es un fin en sí mismo, debiendo tomarse las estrategias adecuadas para que tenga éxito, a la vez que dichas estrategias deben motivar al personal de ventas y proporcionar un valor añadido mayor que la competencia.

Como se puede observar, la integración de los diferentes canales no siempre tiene efectos positivos para el comerciante minorista, pudiendo darse diferentes consecuencias negativas que se deben considerar para plantear una estrategia de distribución comercial adecuada que aborde todas ellas.

Por otro lado, la omnicanalidad supone una oportunidad para los minoristas, ya que permite la interacción con el cliente por varios canales, adaptando la oferta y estando permanentemente incidiendo en la experiencia de compra del cliente. Incluso el comportamiento *showrooming* puede tener efectos positivos para el comercio minorista; en esta línea profundizan Kuksov y Liao (2018), quienes indican que es un nuevo entorno, diferente y con capacidad potencial de generar mayores beneficios. La tienda física es una necesidad más del cliente en un entorno omnicanal, resultando, en consecuencia, una oportunidad que el minorista puede aprovechar en el proceso de venta. Si las interacciones que se realizan con el consumidor fueran productivas y potenciaran las ventas, habría una ventaja respecto a los *pure players*, o minoristas que sólo operan en el canal *online*.

Como consecuencia de todo lo anterior, la propuesta comercial que se debe adoptar por parte de las empresas en este entorno pasa por aprovechar los potenciales beneficios del entorno *showrooming*, mejorando igualmente la motivación del personal de ventas y realizando adaptaciones de la oferta que les posicionen mejor que la competencia. En el epígrafe siguiente se plantea el papel del personal de ventas en este contexto omnicanal, reflexionando sobre cómo se puede adaptar su papel desde las concepciones más tradicionales hasta su actuación más adecuada al entorno actual.

#### 4. Papel del vendedor

La actuación del vendedor es una cuestión recurrente en la investigación en marketing. Las funciones clásicas del personal de ventas pasan por desarrollar y mantener la confianza de los clientes. Los factores más relevantes en su desempeño son la habilidad y la motivación, además de variables organizacionales y ambientales (Doney y Cannon, 1997). También es clásica la idea de que la dirección de ventas debe orientar adecuadamente el papel del vendedor, ya que la correcta definición de los roles del personal reduce el estrés y los conflictos laborales (Singh *et al.*, 1996). Esta perspectiva tradicional del personal de ventas se mantiene a día de hoy, si bien ha ido evolucionando su ejecución.

Pocas cosas interesan más que el desempeño de los vendedores, ya que su correcta actuación y adecuación al mercado influirán en los resultados de la empresa, para lo cual es conveniente que se encuentren motivados. Ello implica, naturalmente, el uso de herramientas o técnicas de motivación (Kalra y Shi, 2001). En consecuencia, el estudio de la motivación de los vendedores por parte de la dirección de ventas es fundamental para los resultados, y siempre ha sido uno de los retos clave para las empresas.

La importancia de la actuación del personal de ventas se traduce en un gran volumen de producción académica que pretende abordar las diferentes concepciones de tal desempeño. En consecuencia, a través de los estudios a este respecto pueden extraerse diferentes herramientas que pretenden adecuar al entorno la función del vendedor. Destacan en este sentido la venta adaptativa, la venta proactiva, el cambio de rol, la equiparación de precios junto con la exclusividad de productos y la venta cruzada, cuestión esta última que se abordará con mayor detalle en el presente trabajo.

Todas estas herramientas parten de la idea, defendida por autores como Rapp *et al.* (2015), de que el *showrooming* es una amenaza para el comercio minorista que merma la motivación de los vendedores. Alternativamente, existen otras propuestas, ya mencionadas, como la de Kuksov y Liao (2018), que consideran que este tipo de comportamientos en el entorno omniscanal pueden ser beneficiosos para los minoristas. Bien se contemple como una oportunidad o una amenaza, la interrelación entre los diferentes canales de venta exige una transformación de la actividad del personal encargado de la atención al cliente en las tiendas físicas

Sobre la venta adaptativa cabe destacar que la orientación al cliente es una razón que potencia el uso de la tienda física, y la capacidad del personal de ventas de adaptarse a cada situación y a cada consumidor se entiende como una ventaja más de elegir esta modalidad de distribución comercial. Esto produce efectos positivos en la percepción de la atención recibida en el punto de venta (Park y Tran, 2018) y repercute favorablemente en la experiencia de compra del consumidor, por lo que resulta interesante que el personal de ventas tenga habilidades de adaptación e improvisación para ofrecer lo más adecuado en cada momento. Es necesario tener en cuenta que se puede producir un agotamiento emocional, demostrándose por Shu *et al.* (2019) que mayores niveles de este factor debilitan sustancialmente la relación del efecto positivo entre la orientación al cliente y la venta adaptativa.

La venta proactiva busca que los vendedores sean capaces de entender y asumir el entorno omniscanal en el que están y deben actuar afrontando los efectos negativos que el mismo les pueda causar (Krohne, 2001). Esta estrategia se refuerza a través de una intervención de la dirección de ventas encaminada a hacer partícipe al vendedor

de los resultados positivos de la empresa, buscando que sus esfuerzos se vean materializados en esos resultados.

Otra estrategia que se puede seguir es un cambio de rol de los vendedores ante las nuevas tendencias del mercado. Este cambio de rol pretende modificar la mentalidad y mantener actualizado al personal de ventas, motivándole a fin de mejorar el resultado de la empresa. Un primer cambio de rol supone una mayor presencia de liderazgo por parte del personal de ventas. Un elevado nivel de liderazgo puede repercutir favorablemente en los clientes, creando un entorno adecuado para aprender y disfrutar del producto (Auh *et al.* 2014), lo que repercute en mejorar la experiencia de compra del cliente.

Además, el cambio de rol puede ayudar a los vendedores a recuperar una posición protagonista y aumentar su capacidad de reacción ante cambios adversos del entorno, de modo que suele ser una herramienta adecuada para paliar los efectos negativos que puede tener para la empresa la obsolescencia de sus vendedores (Oh, 2017). En concreto, para poder aprovechar los potenciales beneficios del *showrooming*, se debe concienciar a los vendedores de que deben explotar todos los encuentros con el consumidor para mejorar su experiencia de compra. De esta forma, maximizando el valor ofrecido al cliente, se espera potenciar las ventas, lo que incidirá en una mayor sensación de autoeficacia del vendedor, al ver su esfuerzo materializado, mejorando en consecuencia su motivación.

Por otro lado, Mehra *et al.* (2018) indican que para evitar el posible impacto negativo del comportamiento *showrooming*, se pueden realizar estrategias como la equiparación de precios y la exclusividad de productos. Por un lado, si los precios que presentan en la tienda física replican los más bajos del medio *online*, se potenciarán las ventas en la misma, dadas las ventajas que tiene respecto a aquel. Por otro lado, si los productos que ofrece un distribuidor son exclusivos de su marca, es más difícil que se realice la comparación de precios a través de diferentes medios, puesto que no están disponibles en otro lugar. Para llegar a estas conclusiones los autores llevan a cabo el desarrollo de un modelo con el objetivo de establecer el beneficio de los minoristas en diferentes situaciones y respecto al comportamiento adoptado por el cliente potencial, demostrando que pueden maximizarse los resultados a través de estrategias de distribución.

Por último, la venta cruzada se ha señalado como una estrategia de venta de bienes complementarios al artículo principal en la tienda física, con el objeto de evitar el trasvase de clientes al medio *online* (Nicieza *et al.*, 2018). Desde el punto de vista del cliente, esta venta cruzada supone la compra de un bien adicional en relación a otro bien que el consumidor ya ha adquirido (Wong *et al.*, 2013). De ambas definiciones

se extrae la necesidad de interactuar con el cliente para que pueda ser consciente de los productos complementarios al bien que ha adquirido.

Conseguir con éxito una venta cruzada, además, mejora la experiencia de compra del cliente (Kalyanam *et al.*, 2013), si bien en determinadas situaciones puede suponer un perjuicio para el medio *online* de la propia empresa al atraer clientes a la tienda física. Por esta razón, las ofertas de venta cruzada deberían estar presentes tanto en el medio *online* como en el medio físico, si bien la mayor capacidad de actuación de los vendedores de la tienda física puede dotarla de mayor versatilidad como consecuencia de interactuar con el cliente y adaptarse a sus necesidades.

A través de la venta cruzada se puede afectar directamente a la motivación del personal de ventas modificando su actuación. Así, centrándola en la búsqueda de la materialización de ventas cruzadas cada vez que pueden interactuar con los clientes, en la medida en que se consigan dichas ventas, los vendedores verían su esfuerzo reflejado en una transacción, lo que repercute en los resultados de la empresa y, en consecuencia, en la autoeficacia del personal. De esta forma se consigue paliar el efecto negativo del *showrooming* que destacaban Rapp *et al.* (2015).

Además, se está produciendo un cambio de rol de los vendedores, puesto que, con la implementación de la búsqueda de ventas cruzadas como eje central de su actividad en la tienda física, mejoran la experiencia de compra del cliente tratando de aportarle un mayor valor. Este hecho hace que los vendedores puedan adaptarse al entorno omnicanal beneficiándose de los efectos positivos que tiene el hecho de tener una tienda física para poder interactuar con los clientes.

En la implementación de una estrategia de venta cruzada es preciso diferenciar el tipo de cliente en función de su relación con el canal *online* y con la tienda física (Gallino *et al.*, 2018): clientes que sólo compran *online*, clientes que acuden a la tienda a recoger pedidos que han realizado *online*, clientes que utilizan la tienda como un espacio de exposición y realizan luego la compra *online* y clientes que compran y se informan a través de la tienda física.

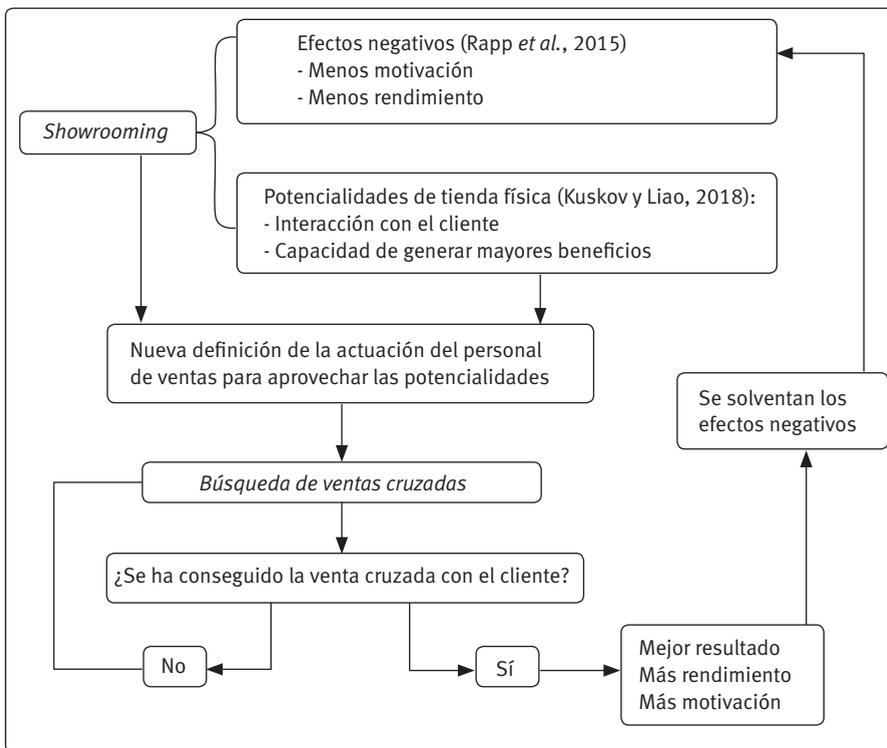
Sobre los clientes que llevan a cabo la consulta y la compra por internet no se pueden realizar este tipo de acciones de venta cruzada más que a través de medios *online*. Respecto a esta tipología de consumidores, cabe destacar el estudio de Bergendahl (2005) que indica cómo en las empresas que incorporan un canal *online*, la implementación de ventas cruzadas mejora los beneficios. Como este tipo de cliente no acude a la tienda física, no afectan a la motivación del vendedor, en vista de que el trabajo de este no se entenderá como perdido al no llegar a interactuar.

Sobre los clientes que compran *online*, pero recogen sus pedidos en la tienda física, Gallino y Moreno (2014) proponen potenciar las ventas en el punto de recogida del

pedido. A través de un inventario fiable y una oferta *online* adecuada, los clientes utilizan el canal virtual para realizar el pedido, si bien la recogida se realiza en el medio físico, por lo que se produce una interacción que el personal de ventas puede aprovechar para tratar de conseguir otra venta de un producto complementario. La consecución de esta venta cruzada afectaría favorablemente a la motivación del vendedor, mitigando el efecto negativo del *showrooming*.

Sobre los clientes que utilizan la tienda física como sala de exposición para probar los productos, los vendedores deben buscar la forma de materializar la visita a la tienda primeramente en una compra y, en un momento posterior, al haber cerrado la misma, tratar de mostrar productos complementarios. Gallino *et al.* (2018) muestran que las llamadas tiendas de exposición (*showrooms*) ofrecen beneficios sustanciales desde el punto de vista de la demanda y de la oferta.

Figura 4. Adaptación de la actuación del personal de ventas al *showrooming*



Fuente: Elaboración propia

Por último, sobre los clientes que compran en la tienda física y se informan también en la tienda física, lo ideal es mantener las funciones tradicionales del personal de ventas, buscando en todo momento la fidelización y la relación a largo plazo con los consumidores. Igualmente, la venta cruzada podrá adaptarse a las características propias de cada empresa y a sus diferentes capacidades (Li *et al.*, 2013). La capacidad de improvisación, la espontaneidad, la confianza y la empatía son valores que cobran gran importancia de cara a la realización de ventas cruzadas, cuestión para la que la tienda física es el entorno ideal (Värlander & Yakhlef, 2008).

Con todo, esta nueva configuración aprovecha las potencialidades del *showrooming* y las utiliza para mitigar los posibles problemas que se pueden dar como consecuencia de dicho comportamiento, puesto que la consecución de las ventas cruzadas actúa positivamente respecto a la motivación y el rendimiento del personal de ventas al ver su actividad reflejada en una mejora de los resultados de la empresa. La figura 4 (pág. anterior) recoge todo el proceso de forma esquemática.

## 5. Conclusiones

A lo largo del presente trabajo se ha realizado un recorrido por aquellas condiciones más relevantes del entorno omnicanal. Se incide especialmente en las diferentes perspectivas respecto al *showrooming* partiendo de dos visiones diferenciadas: una negativa, de Rapp *et al.* (2015), que indicaba cómo este comportamiento puede afectar negativamente a la motivación de los vendedores y a su autoeficacia; y otra positiva, de Kuksov y Liao (2018), que entiende la tienda física como algo necesario para el consumidor y una fuente de oportunidades para la empresa, al poder aprovechar las interacciones con los clientes para mejorar las ventas.

Se tome una posición u otra, el fenómeno del *showrooming* está presente de manera inevitable en un entorno omnicanal. En consecuencia, deviene fundamental establecer estrategias de ventas que pasen por reconsiderar el papel del vendedor, de modo que le permitan superar los efectos negativos aprovechando las potencialidades del comportamiento del consumidor.

De entre todas las herramientas evaluadas, este estudio pone especial atención en la venta cruzada. En tanto que los vendedores centren su actividad en conseguir ventas cruzadas y consigan materializar alguna, verán su trabajo traducido en mayores ventas globales, lo que mejora su autoeficacia y rendimiento y sirve como un instrumento motivador, por lo que se palían los efectos negativos sobre el personal de ventas. Por otro lado, de esta forma se aprovecha la interacción con los clientes y se establecen relaciones con ellos, con la pretensión de que sean duraderas. A raíz de

estas relaciones y tratando de fidelizarles, pueden modular y adaptar más las ofertas a las necesidades de los mismos, lo que supone una mejor experiencia de compra y puede llevar a conseguir el máximo valor de los clientes.

Por otro lado, estas estrategias de venta cruzada deben estar presentes tanto en el medio *online* como en el medio físico, puesto que la oferta de productos complementarios puede mejorar el nivel de ventas, no sólo la motivación del vendedor. Además, el hecho de que haya consumidores que sólo realizan compras a través del medio *online* hace necesario que también se implementen estrategias de venta cruzada por medio de este canal.

No obstante, la estrategia de venta cruzada presenta alguna limitación, como no saber cuál es la forma más apropiada para desarrollarla o cuáles son aquellos productos complementarios que podrían añadirse a la compra del principal en los modelos *showroom*. Consecuentemente, como líneas futuras de investigación, podría utilizarse el presente estudio como una base para trabajar la forma más adecuada de implementar las estrategias de venta cruzada en el punto de venta.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AUH, S., MENGUE, B. & JUNG, Y. S. (2014). "Unpacking the relationship between empowering leadership and service-oriented citizenship behaviors: a multilevel approach", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 42(5), pp. 558-579.
- BERGENDAHL, G. (2005). "Models for investment in electronic commerce-financial perspectives with empirical evidence". *Omega*, 33(1), pp. 363-376.
- BING, J. (2018). Showrooming and Webrooming: Information externalities between online and offline sellers", *Marketing Science*, 37(3), pp. 469-483.
- CHIU, H., HSIEH, Y., ROAN, J., TSENG, K. & HSIEH, J. (2011). "The challenge for multichannel services: cross-channel free-riding behavior", *Electronic Commerce Research and Applications*, 10, pp. 268-277.
- DAHANA, W. D., SHIN, HJ. & KATSUMATA, S. (2018). "Influence of individual characteristics on whether and how much consumers engage in showrooming behavior", *Commerce Research*, 18(4), pp. 665-692.
- DONEY, P. M. & CANNON, J. P. (1997). An examination of the nature of trust in buyer-seller relationships. *Journal of Marketing*, 61(2), pp. 35-51.
- 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), pp. 1434-1451.
- GALLINO, S., BELL, D. R., & MORENO, A. (2018). "Offline showrooms in omnichannel retail: demand and operational benefits", *Management Science*, 64(4), pp. 1629-1651.
- HARDGRAVE, B. (2013). "Retail 3.0". RFID J., 1-1. Disponible online en <https://bit.ly/2GNazK8>
- KALRA, A. & SHI, MZ. (2001). "Designing optimal sales contests: A theoretical perspective", *Marketing Science*, 20(2), pp. 170-193.
- 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.

- KONUS, U., VERHOEF, P. C. & NESLIN, S. (2008). "Multichannel shopper segments and their covariates", *Journal of Retailing*, 84(4), pp. 398-413.
- KROHNE, H. W. (2001). "Stress and coping theories", *International Encyclopedia of the social and behavioral sciences*, pp. 15163-15170.
- KUKSOV, D. & LIAO, C. (2018). "When showrooming increases retailer profit", *Journal of Marketing Research*, 55(4), pp. 459-473.
- LI, X., GU, B. & LIU, H. (2013). "Price dispersion and loss-leader pricing: evidence from the online book industry". *Management Science*, 59(6), pp. 1290-1308.
- MARSHALL, G. W., MONERIEF, W. C., RUDD, J. M. & LEE, N. (2012). "Revolution in sales: The impact of social media and related technology on the selling environment", *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 32(3), pp. 394-363.
- MEHRA, A., KUMAR, S. & RAJU, J. S. (2018). "Competitive strategies for Brick-and-Mortar Stores to counter Showrooming", *Management Science*, 64(7), pp. 3076-3090.
- NICIEZA VALLE, A., SUÁREZ VÁZQUEZ, A. & TRESPALACIOS GUTIÉRREZ, J. (2018). "Reinventando la función de ventas en un entorno omnicanal". En: J. Trespalacios Gutiérrez, R. Vázquez Casielles, E. Estrada Alonso y C. González Mieres. *Nuevos horizontes del Marketing y de la distribución comercial*. Oviedo (Asturias), pp. 76-89.
- OH, J. H. (2017). "A conceptual framework for successful salesperson role change management", *Journal of Business & Industrial Marketing*, 32(8), pp. 1136-1143.
- PARK, J. H. & TRAN, T. B. H. (2018). "Internal marketing, employee customer-oriented behaviors, and customer behavioral responses", *Psychology & Marketing*, 35(6), pp. 412-426.
- RANGASWAMY, A. & VAN BRUGGEN, G. H. (2005). "Opportunities and challenges in multichannel marketing: An introduction to the special issue", *Journal of Interactive Marketing*, 19(2), pp. 5-11.
- RAPP, A., BAKER, T. L., BACHRACH, D. G., OGILVIE, J. & SKINNER BEITELSPACHER, L. (2015). Perceived customer showrooming behavior and the effect on retail salesperson self-efficacy and performance, *Journal of Retailing*, 91(2); pp. 358-369.
- SHU, L., WEI, H. & PENG, L. (2019). "Making the customer orientation of salespeople unsustainable the moderating effect of emotional exhaustion", *Sustainability*, 11(3), pp. 1-15.
- SINGH, J., VERBEKE, W. & RHOADS, G. K. (1996). "Do organizational practices matter in role stress processes? A study of direct and moderating effects for Marketing-Oriented boundary spanners", *Journal of Marketing*, 60(3), pp. 69-86.
- VÄRLANDER, S. & YAKHLEF, A. (2008). "Cross-selling: the power of embodied interactions", *Journal of Retailing and Consumer Services*, 15(6), pp. 480-490.
- VERHOEF, P. C., KANNAN, P. K. & JEFFREY 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.
- WONG, W. K., LEUNG, S. Y. S., GUO, Z. X., ZENG, Z. H. & MOK, P. Y. "Intelligent apparel product cross-selling using radio frequency identification (RFID) technology for fashion retailing". In *Fashion Supply Chain Management Using Radio Frequency Identification (RFID) Technologies*, pp. 159-186. Woodhead Publishing, 2014.

---

# “Let me see how others socialize to co-create my own experiences”: the importance of C2C interactions-related cues in it-service environments

- LORENA BLASCO-ARCAS  
*ESCP Europe*
- BLANCA HERNÁNDEZ-ORTEGA
- JULIO JIMÉNEZ-MARTÍNEZ  
*Universidad de Zaragoza*

---

**RESUMEN:** Los medios interactivos constituyen un ejemplo de entornos tecnológicos de servicio que están fomentando el rol de los clientes como co-creadores de valor, debido al incremento de las posibilidades de interacción entre clientes que dichos entornos ofrecen. En este trabajo nos centramos en la compra online como contexto para la co-creación de valor para estudiar si los estímulos de la plataforma relacionados con las interacciones entre clientes (interacciones C2C) tienen influencia sobre los comportamientos de compra y de co-creación. Nuestros resultados revelan que los estímulos de interacción C2C promueven tanto las experiencias de co-creación como la generación de *engagement* en el cliente, lo que a su vez influye en las intenciones de compra y las intenciones de co-crear en el futuro.

**PALABRAS CLAVE:** *Co-creación de experiencias, engagement del cliente, estímulos relacionados con interacciones C2C, aprendizaje observacional*

---

**ABSTRACT:** Interactive media constitute an example of IT-service environments that are fostering the active role of customers as co-creators of value, due to the increased possibilities of interactions between customers (C2C interactions) that these media offer. Focusing on the purchase as a context to co-create value, this paper studies whether C2C interactions-related cues, included in interactive media, influence customer behaviors, namely, purchase and co-creation intentions. Our findings reveal that C2C interactions-related cues promote the co-creation experience and

customer engagement with the firm through observational learning, which fosters co-creation and purchase intentions.

**KEYWORDS:** *Co-creation experience, customer engagement, C2C interactions-related cues, observational learning, online purchase experience*

---

## 1. Introduction

The influence of technology in service is considered critical to understand current market dynamics and customer behavior (Huang and Rust 2013; Ostrom *et al.* 2010). Technology has favored the development of IT-service environments, defined as contexts of creation and delivery of service that facilitate customer communication and enable value co-creation. These environments blur the distinction between products and services and facilitate customers to participate creating their own experiences (Bolton and Saxena-Iyer 2009; Huang and Rust 2013).

One of the most prominent aspects of IT-service environments is the expanded interaction possibilities that facilitate, especially on the customer side (Blazevic *et al.* 2013; Labrecque *et al.* 2013). The Internet has also fostered these possibilities with the development of connected and sophisticated IT-service environments such as interactive media. These media include a variety of cues that encourage interactions and equally involve producers and customers in value creation, fostering co-creation processes and enriching their purchases (Bendapudi and Leone 2003; Childers *et al.* 2001; Fiore *et al.* 2005; Prahalad and Ramaswamy 2004a).

One of the most important cues in interactive media are those related to customer-to-customer (C2C) interactions. C2C interactions-related cues empower customers by allowing them to access more information about the firm, the offering and previous experiences and behavior of other customers. These cues give customers the potential to create new contents and join social networks, which may change their preferences and be the starting point of behavioral processes (Wang *et al.* 2007). Therefore, C2C interactions-related cues offer interesting possibilities to integrate different resources and to collaborate during the purchase.

Despite the potential of C2C interactions in interactive media, important gaps still remain in the literature. Research has explored the direct influence of others on the focal customer behavior, analyzing aspects such as customer motivations to participate in open source online communities and the antecedents of online C2C knowledge exchange (e.g. Gruen *et al.* 2005, Hennig-Thurau *et al.* 2004). However, few studies have considered the importance of the mere presence of others, through the exposure to social cues, in interactive media (e.g. Chen, Wang and Xie 2011; Wang

*et al.* 2007). This study proposes that being able to see other customers' behaviors through the exposure to social cues is a source of observational learning that might condition customer perceptions and behaviors (Chen, Wang and Xie 2011; Libai *et al.* 2010; Zajonc, 2001).

Besides, research on the topic has ignored the mechanisms through which these cues achieve their desired goals. The present study proposes two pivotal factors: the co-creation experience and customer engagement. These concepts address customers' participation in their own experiences and facilitate the understanding of new dynamics inherent to interactive media (Brodie *et al.* 2011a; Bijmolt *et al.* 2010; Mollen and Wilson 2010; Van Doorn *et al.* 2010). Empirical support is necessary to clarify the significance of these concepts and to understand their impact on customer behavior (Bijmolt *et al.* 2010; Hoyer *et al.* 2010; Ostrom *et al.* 2010).

We explore interactive media as an IT-service environment where the firm can include and manage cues oriented to enable communication and value creation beyond the transactional objective. So, focusing on the purchase as a context to co-create experiences with the firm, the main motivation of this research is to address the importance of C2C interactions-related cues to promote customers' proactive behavior. The aim of this research is twofold. First, we attempt to determine whether the co-creation of experience and customer engagement mediate the influence of C2C interactions-related cues on customer transactional and non-transactional behaviors, namely, purchase and co-creation intentions. Second, we want to go deeper into the relationship between the co-creation experience and customer engagement.

This study addresses Huang and Rust's (2013) call for more research about the nature and dynamics of firm-to-customer and customer-to-customer interactions within the IT/service interface (Huang and Rust 2013; Ostrom *et al.* 2010). It integrates different research streams about the co-creation of value, focusing on value creation through experiences (Chen *et al.* 2012; Helkkula, Kelleher and Pihlström 2012; Prahalad and Ramaswamy 2004a,b) and mere exposure and observational learning theories (Chen, Wang and Xie 2011; Zajonc 2001), to explore the influence of C2C interactions-related cues on the customer behavior. Likewise, our study differentiates and establishes connections between extrinsic, environmental-related factors that are controlled by the firm -i.e. C2C interactions-related cues- and, intrinsic, customer-related factors -i.e. co-creation experience, customer engagement and behavioral intentions-. Our findings will demonstrate whether the presence of socialization stimuli in IT-service environments fosters customer behaviors, provided that co-creation and customer engagement have been developed during the experience.

We contribute to the academic research in three ways. First, we suggest the importance of C2C interactions-related cues as a source of information of others' behavior and their influence on the customer behavior. C2C interactions-related cues facilitate observational learning of customers, through which the presence of others in the online environment modify the customer purchase decisions and co-creation intentions. Second, we consider customers as operant resources whose involvement in the experience through interactions gives an expanded view of customer-firm relationships, demonstrating the pivotal role of customer engagement to develop customers' co-creative behaviors over time. Third, we propose the purchase experience as a value co-creation context, instead of its mere consideration as a transactional activity to acquire resources. From a managerial perspective, our findings demonstrate how firms can benefit by including social cues and thus promote co-creation behaviors to meet their strategic objectives. Thereby, firms will be able to engage and integrate with customers effectively.

## 2. The Prime Role of C2C Interactions in Interactive Media

Although the influence of other customers has long been considered a key driver to study consumer behavior in the marketing literature, the increasing influence of IT in service have highlighted the importance of C2C interactions in customer-firm relationships, especially in IT-service environments (Huang and Rust 2013; Ramaswamy 2011).

Originally, the influence of other customers on the focal consumer's behavior was addressed in the services arena because their specific characteristics generate greater customer involvement that leads him/her to seek information, help and advice from other agents during the production and delivery (Bateson 1985; Youngdahl and Kellog 1997). Langeard *et al.* (1981) defined the service delivery process as a system of customer interactions. These interactions occur between the customer and i) employees, ii) the physical environment of the service or servicescape (Bitner 1992), and iii) other customers (Moore, Moore and Capella 2005). So, interpersonal interactions become a key element of the offering (Berry 1995; Czepiel 1990; Youngdahl and Kellog 1997) because services are social activities which have an important human component (Bateson 1985; Brocato, Voorhees and Baker 2012). More recent frameworks like SDL and SL go beyond the relationship marketing paradigm to include interactions that emerge between customers in the customer-firm relationship. Within these frameworks, the offering (be it through goods or services) is consumed, providing benefits or solutions that are called *service*.

This offering is considered the distribution mechanism for *service* (Grönroos 2008, Gummesson 1995; Vargo and Lusch 2004, 2008b). The customer is considered an active partner in the value creation process as he/she integrates different resources in order to create value (Vargo and Lusch 2004, 2008a).

In this context, C2C interactions are defined as the active or passive interactions between customers during the service experience but also during pre- and post-purchase stages (Johnson and Grier 2011). C2C interactions are closely related to the concept of social influence and encompass both verbal and non-verbal communications between customers that condition their preferences feelings and behaviors (Blazevic *et al.* 2013; Libai *et al.* 2010).

Interactive media promote C2C interactions in two different ways. First, these media offer networking possibilities and foster interactions and dialogues because customers can read other consumers' opinions, publish their own contributions and create new content, increasing customer connectivity and participation (Blazevic *et al.* 2013; Hennig-Thurau *et al.* 2010; Libai *et al.* 2010; Bolton *et al.* 2013). Second, interactive media provide opportunities for customers to see and learn from other customers' behavior (Chen, Wang and Xie 2011; Libai *et al.* 2010; Zhang 2010). Likewise, social or C2C interactions-related cues, included in the online environment, are a source of observational learning that influences customer behavior. While a number of studies have corroborated the influence of social cues on aspects such as customer choice and sales (Chen, Wang and Xie 2011; Zhang 2010), C2C interactions as a source of observational learning remains an understudied topic.

Several social theories explain the importance of C2C interactions-cues in IT-service environments. Literature has acknowledged that observation of others' choices and actions can be informative for the customer. Customer learning by observation leads to *informational cascades* and *herd behavior* that impacts sales and subsequent customers' decisions (Banerjee 1992; Bikhchandani *et al.* 1992, 1998). Social Facilitation Theory (Platania and Moran 2001; Zajonc 1965) posits that the mere presence of others increases the individual levels of arousal and modifies how the task is performed. In the online shopping environment, Social Response Theory (Moon 2000; Reeves and Nass 1996) suggests that the inclusion of social cues elicits social responses that influence the customer experience and decision-making. These cues foster customers' willingness to participate and help them to overcome potential barriers such as the absence of task clarity or competence (Bettencourt *et al.* 2002; Meuter *et al.* 2005). In fact, several studies have corroborated that social interaction cues are relevant to favor positive emotional responses and to enhance the perception of value (Steuer and Nass 1993; Wang *et al.* 2007).

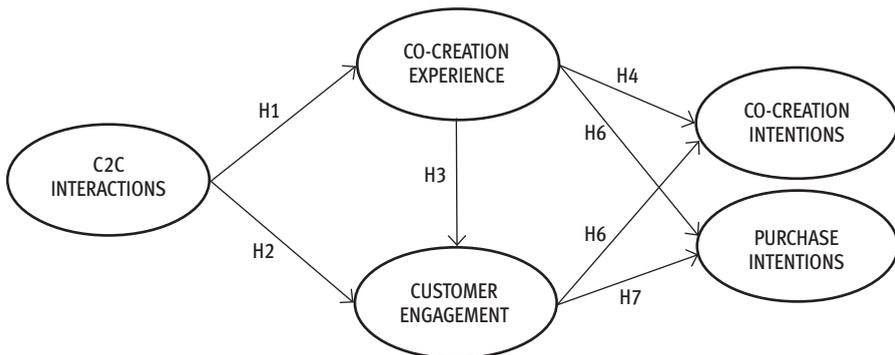
We focus on the role of C2C interactions-related cues in interactive media, as they serve as a signal of other customers' actions and behavior (Chen, Wang and Xie 2011; Libai *et al.* 2010). Exposure to social cues in interactive media may foster customer participatory behavior and generate more positive attitudes towards the firm (Berger and Fitzsimons 2008). We consider that the presence of these cues reduces the problem of the lack of physical presence inherent to interactive media and elicits social responses that may condition consumers' behavior (Adjei *et al.* 2010; Moon, 2000; Trusov *et al.* 2009). Specifically, we will demonstrate whether the inclusion of C2C interactions-related cues influences customer's future behaviour due to the pivotal role of the co-creation experience and customer engagement.

### 3. Theoretical model and hypotheses: a review of co-creation experiences and customer engagement

the importance of the purchase experience, not only from an economic point of view but also from a social one arises from the inherent sociability of individuals (McGraw and Tetlock 2005). The purchase experience can be considered a social activity that contributes to developing and maintaining meaningful relationships. Adopting a social perspective highlights the importance of the purchase experience in the co-creation of value. We consider that the purchase experience is one of the most important stages in the co-creation of value process, so firms must provide opportunities for customers to co-create their own experience in order to enhance their overall perception of value.

In this research, we propose the model shown in Figure 1.

Figure 1. Proposed model



### 3.1. *Co-creation experiences*

The concept of co-creation has attracted much attention in recent research (Ballantyne and Varey, 2006; Finsterwalder and Kuppelwieser, 2011; Hoyer *et al.* 2010). It is an all-encompassing concept that reflects the premise that value is created by the interaction and collaboration of different actors, including firms and customers (Grönroos 2012; Prahalad and Ramaswamy 2004a; Ramaswamy 2008, 2011; Wu and Fang 2010). This approach redefines the traditional idea of production as a value creation activity and consumption as a value destruction activity. Both activities are considered, in a postmodernist approach, to be value creating activities and major areas of community participation (Firat and Venkatesh 1993, 1995).

Two aspects are thought to be decisive to define co-creation: (1) the relationships between different actors and (2) their experience.

From the perspective of the relationships, co-creation has been characterized as interactional (Ballantyne and Varey 2006; Vargo and Lusch 2008a), collaborative in essence (O’Hern and Rindfleisch 2010), and based on dialogue and mutual learning (Ballantyne and Varey 2006; Ramaswamy 2009). Interactions engage customers and firms in collaborative processes, which implies that exchanges go beyond the merely transactional objective, creating transcending relationships in the marketplace and promoting the co-creation of value (Dahl and Moreau, 2007; Vargo and Lusch, 2004; Vargo, 2009).

With respect to experience, different authors have posited it as the main source of value in the process of co-creation. Holbrook (1994) defines value as “an interactive relativistic preference experience”, and Ramaswamy (2011) suggests that value lies in human experiences, so co-creation of value occurs when customers and firms interact in the *engagement* platforms that the firm provides (Prahalad and Ramaswamy, 2004a). This perspective emphasizes the role of the firm not only as a provider of resources but also as a facilitator of experiences. Prahalad and Ramaswamy (2004a) propose the necessity of designing environments that allow customers to co-create their experience, suggesting that the market should be understood as a forum that promotes uniquely personalized experiences. This perspective highlights the importance of the co-creation experience for creating value.

We define the co-creation experience as an interactive and collaborative process in which the customer actively participates in the configuration of a personalized experience with the firm and with other customers. This kind of experience is phenomenologically determined by each customer and “reflects how the individual chooses to interact with the experience environment that the firm facilitates” (Prahalad and Ramaswamy 2004a, p.10). It may generate differences among the

offerings of apparently similar firms and optimize the role of customers as value creators (Helkkula, Kelleher and Pihlström 2012; Vargo, 2009; Vargo and Lusch, 2008a,b).

In interactive media, the co-creation experience is considered to be as critical as in the offline environment (Nambisan and Baron 2007; Prahalad and Ramaswamy 2004a). These media enhance the interactional nature of co-creation since they foster customer empowerment through unparalleled access to information, favor the development of social interactions through networking possibilities and create compelling experiences. Research in this arena has focused on the customer motivations to participate in the co-creation experience. It theoretically highlights the importance of interactions and focuses on different contexts like online design competitions and virtual worlds (Füller, Hutter and Faullant 2011; Kohler *et al.* 2011), demonstrating that the co-creation experience determines the quality and quantity of customer contributions (Füller, Hutter and Faullant 2011).

Following Brodie *et al.* (2011), we propose that C2C interactions-related cues can build relationships which are crucial to understand how the co-creation experience is perceived in interactive media. These cues provide information which guides customer behavior and can be integrated into the purchase experience (Baron and Harris, 2010; Dholakia, Bagozzi and Klein 2004). Thereby, C2C interactions-related cues may increase the influence of other customers on the consumer's decisions and become a source of competitive advantages that determine the social configuration of value in a commercial context (Edvardsson, Tronvoll and Gruber 2011; Mathwick, Wiertz and De Ruyter 2008; Muñiz and O'Guinn 2001; Schau, Muñiz and Arnould 2009). Moreover, these cues contribute to developing stable and collaborative relationships during the purchase, increasing customer participation and promoting his/her interest in the co-creation experience (Kim and Jin 2006; Verhoef *et al.* 2009; Wagner and Buko 2005; Wu and Fang 2010). Consequently, we hypothesize that C2C interactions-related cues promote the co-creation of the purchase experience (Ballantyne and Varey 2006; Prahalad and Ramaswamy 2004a).

*H1. C2C interactions-related cues in IT-service environments positively influence the co-creation experience during the purchase.*

### **3.2. Customer Engagement**

Nowadays, customer engagement is taking on a prime role in the marketing literature and is considered a driving force in contemporary consumer behavior research (Gambetti and Graffigna 2010). It has been posited as a central factor to describe

participants' specific interactions and it contributes to understanding new dynamics related to customer experiences, post-purchase behavior and customer retention (Bowden 2009; Brodie *et al.* 2011b; Van Doorn *et al.* 2010).

As can be observed in the literature, different subforms of engagement have recently emerged: customer engagement (Bijmolt *et al.* 2010; Brodie *et al.* 2011a; Verhoef, Reinartz and Krafft 2010; Vivek 2009), online customer engagement (Mollen and Wilson 2010), customer brand engagement (Hollebeek 2010, 2011a,b, 2013), customer engagement behavior (Van Doorn *et al.* 2010; Verleye *et al.* 2013), brand engagement (Sprott, Czellar and Spangenberg 2009) and advertising engagement (Calder, Malthouse and Schaedel 2008, 2009; Phillips and McQuarrie 2010). We should highlight that most definitions of engagement emphasize its importance in the establishment of meaningful relationships, it being a potential antecedent of concepts like commitment (Brodie *et al.* 2011a; Hollebeek 2011b), loyalty and self-brand connection (Brodie *et al.* 2011a,b; Sprott, Czellar and Spangenberg 2009) and co-created value (Hollebeek 2012; Vivek 2009). Some of these definitions stress emotional aspects (Hollebeek 2011; Mollen and Wilson 2010; Vivek 2009) and others take a behavioral approach to define this concept (Bijmolt *et al.* 2010; Van Doorn *et al.* 2010).

Despite the similarities between customer engagement and other marketing concepts, the former goes beyond them to reflect the importance of “interactive and co-creative experiences” (Brodie *et al.* 2011a). Customer engagement is defined as a highly interactive concept, usually characterized as a psychological state resulting from the interactions between a focal engagement subject (e.g. the customer) and an object (e.g. brand, product or firm) (Brodie *et al.* 2011a; Hollebeek 2012). It has a contextual-dependent nature so, consistent with Brodie *et al.* (2011a) and Mollen and Wilson (2010), we state that, during the online purchase experience, the customer's participation in co-creating his/her own experience may generate customer engagement, which would lead to an active and meaningful relationship with the firm.

C2C interactions-related cues have been considered important to achieve “compelling engagement experiences” (Ramaswamy 2009) since the connections that they promote are one of the conceptual foundations of customer engagement (Lusch and Vargo 2010). According to Van Doorn *et al.* (2010), customer engagement results from motivational drivers like word-of-mouth and customer communications. We propose that C2C interactions-related cues constitute a source of connection and identification for customers, as the interactions that they can observe in the IT-service environment makes them feel acknowledged and valued, increasing their

satisfaction with the purchase experience and their identification with the firm. This identification may result in customer engagement with the firm (Prahalad and Ramaswamy 2004b; Van Doorn *et al.* 2010). We hypothesize the following relationship:

*H2. C2C interactions-related cues in IT-service environments positively influence customer engagement with the firm.*

### **3.3. Relationships between the co-creation experience, customer engagement and co-creation intentions**

Understanding that purchase experiences can be co-created -i.e. dependent on customer participation and interactions- establishes connections with the generation of customer engagement (Lusch and Vargo 2010). Brodie *et al.* (2011) emphasize the importance of the context in the development of customer engagement and consider that co-creation is one of its most important antecedents. Co-created experiences improve individuals' engagement and this engagement increases their future intentions to co-create experiences in subsequent interactions (Bijmolt *et al.* 2010; Brakus, Schmitt and Zarantorello 2009; Van Doorn *et al.* 2010). Thus, it can be stated that co-creation and customer engagement occur within a dynamic and iterative process in which specific relational consequences may later act as antecedents in the following processes and/or cycles (Brodie *et al.* 2011a). For example, in a first purchase scenario, in which the customer has little information about and no relationship with the firm, participating in the co-creation of the experience promotes the development of engagement towards the firm. Subsequently, when the customer is engaged with the firm, this engagement may lead to an increase of his/her participation in future co-creation processes with the firm. Moreover, the co-creation experienced may motivate future co-creative behaviors. Despite the importance of the relationship between co-creation and engagement, there are no studies that have empirically tested it in the purchase context.

Following Wu and Fang (2010), we suggest that providing an environment in which customers can actively participate and shape their purchase experience constitutes a first stage of the co-creation of value process. Perceived co-creation improves customer relationships with the firm and contributes to increasing customer engagement, also encouraging his/her intentions to continue co-creating (Vivek 2009). Therefore, we propose that this perception and the engagement developed enhance customer intentions of co-creating in the future and consider the following hypotheses:

- H3. The co-creation experience in IT-service environments positively influences customer engagement with the firm.*
- H4. The co-creation experience in IT-service environments positively influences the customer's co-creation intentions.*
- H5. Customer engagement with the firm positively influences the customer's co-creation intentions.*

### **3.4. Relationships among the co-creation experience, customer engagement and purchase intentions**

While some authors have proposed that co-creation and customer engagement mainly encompass non-transactional behaviors (Van Doorn *et al.* 2010; Verhoef, Reinartz and Krafft 2010), we consider that these variables also develop in a transactional context because the purchase experience plays an important role and conditions customer intentions and further purchase behaviors.

Different authors have stated that online experiences are critical to determine customers' purchase behavior (Childers *et al.* 2001; Wolfenbarger and Gilly 2001). If customers participate in a co-creative experience during the online purchase, they will have more positive attitudes towards the product and the firm (Pralhad and Ramaswamy 2004a). Co-creative experiences lead customers to perceive that they are establishing close and meaningful relationships with the firm and, consequently, they modify their future purchase decisions. Moreover, if customers feel engaged with the firm, they will be more willing to behave in a way that can help the firm and, thus, to buy its products. We consider that engaging customers in co-creation of value processes increases their purchase intentions, so we propose the following hypotheses:

- H6. The co-creation experience in IT-service environments positively influences the customer's purchase intentions.*
- H7. Customer engagement with the firm positively influences the customer's purchase intentions.*

## **4. Methodology**

To test our hypotheses, an online platform was designed and a purchase situation was simulated, asking the participants to buy a pair of sneakers. In order to make the purchase experience as realistic as possible, the participants were asked to navigate through the designed environment and carry out several activities related to the C2C

interactions-related cues. Customers could interchange messages and information with other users about the product, the firm and/or the online platform, vote for the different products displayed in the gallery, write comments in a forum, and share the purchase they were experiencing on social networks or by e-mail. The C2C interactions-related cues provided in the online platform were obtained from research on the topic and from real practices of firms (McMillan and Hwang 2002; Song and Zinkhan 2008). An instructions sheet was provided and the system did not allow the individual to go ahead unless all the instructions were followed. Likewise, we made sure that all the interviewed participants were going through a similar process, so they could properly evaluate the analyzed variables and the simulated purchase experience. Response variability is only dependent on the importance that each individual gave to the possibilities provided by the online platform.

Prior to data gathering, the online platform was pre-tested with a convenience sample of 30 users in order to improve the design and refine the measurement scales. The data was collected in university computer labs in May 2010. Students enrolled in different undergraduate, graduate and PhD programs in engineering, marketing and management modules participated voluntarily in the experiment. At the end of the task, they were rewarded with a refreshment voucher. We obtained a sample of 332 students (135 males) aged between 20 and 38 all of whom were experienced Internet and e-commerce users. We consider that, for our research purposes, a sample based on university students is an adequate choice because they are active Internet buyers and intensive users of interactive media. According to Eurostat (2013), this sample belongs to the population segment with the highest rate of Internet use in Europe.

Students first answered questions related to their previous Internet surfing experience and frequency of use. Then, after experiencing the online platform, participants were asked to complete a questionnaire about their perceptions regarding C2C interactions, the co-creation experience, customer engagement, purchase intentions and co-creation intentions. Our study is focused on a fictitious company so that the responses are not contaminated by pre-judgments about the firm. Different scales from the literature were adapted to measure the variables analyzed in our research (see Table 1). All of them were measured on a 7-point Likert scale, the lowest perception being scored with 1. The C2C interactions scale is based on Chakraborty, Lala and Warren (2002), Liu (2003) and McMillan and Hwang (2002), while purchase and co-creation intentions have been adapted from scales of individuals' intentions that are frequently employed to study user behavior in the e-commerce arena. For the co-creation experience scale, we have taken two different studies into account. First, Merle, Chandon and Roux's (2008) scale of experiential

value creation has been used to reflect the experiential nature of the co-creation experience. Second, Dong, Evans and Zou (2008)’s research on co-created service recovery has been considered to include the ideas of participation and autonomy and also to highlight the importance of the active role of the customer in creating his/her purchase experience. Regarding the customer engagement scale, Medlin and Green’s (2009) employee engagement scale has been taken into account to manifest the interactive nature of this construct and the importance of the individual’s proactive role. Sprott, Czellar and Spangenberg’s (2009) scale of brand engagement in self-concept (BESC) has allowed us to include the emotional aspects of customers’ self-identification and connection with the object (i.e. the firm).

**Table 1 Measurement scales**

VARIABLES (sources)	ITEMS
CUSTOMER-TO-CUSTOMER INTERACTIONS (Chakraborty, Lala and Warren 2002; Liu 2003; McMillan and Hwang 2002; Wu 1999)	INTER_1 This application facilitates two-way communication with other users INTER_2 This application gives me the opportunity to answer other users INTER_3 The application facilitates concurrent communication with other users INTER_4 The site allows online exchange of information (opinions, recommendations, advice, past purchases...) with other users
CO-CREATION EXPERIENCE (Dong, Evans and Zou 2008; Merle, Chandon and Roux 2008)	COCR_1 I feel that I have participated in the process of creating my own experience COCR_2 During my purchase I felt that I participated in creating my own experience COCR_3 This application gives me lots of autonomy in creating the purchase experience I wanted COCR_4 I was able to give free rein to my creativity
CUSTOMER ENGAGEMENT (Medlin and Green 2009; Sprott, Czellar and Spangenberg 2009)	ENGAGE_1 My interaction with this firm makes me feel valuable ENGAGE_2 I feel I have a special bond with this firm ENGAGE_3 I feel I have a close personal connection with this firm ENGAGE_4 I feel I have a special relationship with this firm
PURCHASE INTENTIONS (Gefen, Karahanna and Straub 2003; Limayem, Khalifa and Frini 2000)	PURCH_1 Given the chance, I would consider buying products from this seller in the future PURCH_2 It is likely that I will buy from this seller in the near future PURCH_3 Given the opportunity, I intend to buy on this website
CO-CREATION INTENTIONS (Gefen, Karahanna and Straub 2003; Limayem, Khalifa and Frini 2000)	COCRINT_1 Given the chance, I would like to collaborate in creating my own experiences in the future COCRINT_2 I would like to participate in defining my own purchase experiences COCRINT_3 Given the opportunity, I would like to create my own experiences while buying through environments like this

Because our independent and dependent variables were obtained through survey data, our results could be affected by common-method bias. In order to deal with this issue, we used the procedural remedies suggested by Podsakoff *et al.* (2003). First, we guaranteed response anonymity and did not reveal the survey's exact goal to respondents. Second, the questionnaire items related to the dependent variables followed, rather than preceded, the independent variable and the questions were mixed (Chang, Van Witteloostuijn and Eden 2010). Lastly, we performed Harman's single-factor test. This technique consists of loading all the variables onto one exploratory factor analysis and examining the unrotated factor solution in order to determine the number of factors necessary to account for the variance of the data. Consequently, if there was a significant amount of common-method bias in the data, a single factor would emerge from the factor analysis or one general factor would account for the majority of the covariance among the measures (Morgan, Kaleka and Katsikeas 2004; Podsakoff *et al.* 2003). Unrotated factor analysis revealed five factors accounting for 70% percent of the variance, with the first factor accounting for only 21.4% percent, thus suggesting the absence of common-method bias.

## 4. Results

### 4.1. *Results of the Measurement Model*

First of all, a global exploratory factor process was undertaken to test the unidimensionality of the scales used<sup>1</sup> (McDonald 1981). Furthermore, exploratory factorial analyses were carried out with each factor separately. Results corroborate the existence of a single significant construct per scale which explains a high degree of variance, and verifies that all factor loadings exceeded the established minimum of 0.5 (Hair *et al.* 1999) (see Table 2).

The next step was to estimate a confirmatory factor analysis (CFA) of all the multi-item constructs in our framework, using EQS 6.1 (Bentler 1995) and the maximum likelihood method, in order to guarantee measurement unidimensionality, reliability and validity. We progressively eliminated, one by one, the indicators which did not satisfy one or more of the criteria proposed by Jöreskog and Sörbom (1993): weak convergence, strong convergence and the explanatory coefficient ( $R^2 < 0.5$ ) (Steenkamp and Van Trijp 1991). The items showed acceptable values for the three criteria (Table 2).

---

<sup>1</sup> The statistical package used was SPSS/PC Version 15.0 for Windows.

Table 2 Exploratory and Confirmatory factor analyses

VARIABLE	Indicator	Factor loading	Robust t-value	R2	% Variance	CRC
CUSTOMER-TO-CUSTOMER INTERACTIONS	INTER_1	.814	15.55	.662	79.14	.914
	INTER_2	.922	20.42	.851		
	INTER_3	.869	23.24	.755		
	INTER_4	.799	17.80	.639		
CO-CREATION EXPERIENCE	COCR_1	.707	13.25	.501	72.80	.875
	COCR_2	.720	14.08	.518		
	COCR_3	.881	24.80	.776		
	COCR_4	.872	24.14	.761		
CUSTOMER ENGAGEMENT	ENGAGE_1	.804	18.05	.647	81.77	.927
	ENGAGE_2	.925	29.70	.855		
	ENGAGE_3	.866	23.56	.749		
	ENGAGE_4	.891	25.68	.794		
PURCHASE INTENTIONS	PURCH_1	.939	26.18	.882	90.48	.949
	PURCH_2	.975	30.44	.951		
	PURCH_3	.867	19.10	.752		
CO-CREATION INTENTIONS	COCRINT_1	.828	19.10	.686	84.46	.910
	COCRINT_2	.930	17.51	.864		
	COCRINT_3	.873	16.37	.762		
CONFIDENCE INTERVAL	C2C Interactions-Co-creation experience		(.121 - .361)	Co-creation experience-Engagement	(.586- .738)	
	C2C Interactions - Engagement		(.174 - .402)	Co-creation experience-Purchase intentions	(.395- .587)	
	C2C Interactions – Purchase intentions		(.254- .458)	Co-creation intentions – Purchase intentions	(.439- .639)	
	C2C Interactions-Co-create intentions		(.209 - .449)	Co-creation Intentions – Engagement	(.259- .467)	
	Co-creation-Co-creation intentions		(.128 - .368)	Engagement-Purchase intentions	(.420- .608)	

The results suggest that our measurement model provided a good fit to the data (Hair et al. 1999): S-B  $\chi^2= 329.2$ ,  $df= 125$ ,  $p= 0.00$ ; RMSEA= .070; NNFI= .944; CFI= .954; IFI= .954; S-B  $\chi^2/ df= 2.63$ .

The reliability and validity of the constructs were analyzed (Churchill 1979; Gerbing and Anderson 1988). The reliability of the scales was tested using the Composite Reliability Coefficient (CRC) and the Average Variance Extracted. In all cases, the results surpassed the recommended limits of 0.6 (Bagozzi and Yi 1988) and 0.5 (Fornell and Larcker 1981), respectively, so we can state that the items used in each scale are measuring the same factor. Validity implies both convergent and discriminant validity. For convergent validity, we checked that the standardized loadings were higher than 0.5, were significant at the 99% confidence level (Steenkamp and Van Trijp 1991) and had an R2 higher than 0.50 (Jöreskog and Sörbom 1993). We can conclude that the items that comprise each scale converge to the same measurement.

As can be seen in Table 2, evidence for the discriminant validity of the measures was provided by checking that none of the 99 per cent confidence intervals of the latent factor correlation matrix contained a value of 1.0 (Anderson and Gerbing 1988). Moreover, we checked that no correlation between factors exceeded 0.8 points (Bagozzi 1994) and confirmed that the AVE for each construct exceed the variance shared with any other factor in the model (i.e. the squared correlation between the two factors) (Fornell and Larcker 1981) (see Table 3).

Table 3 Descriptive Statistics and Correlations

	1	2	3	4	5
1. C2C interactions	.73	.24	.29	.36	.33
2. Co-creation experience	.06	.64	.66	.49	.25
3. Customer engagement	.08	.44	.76	.51	.36
4. Purchase intentions	.13	.24	.26	.86	.54
5. Co-creation intentions	.11	.06	.13	.29	.77

Note: Values on the diagonal are the average variance extracted (AVE). Off-diagonal elements are the shared variance among constructs. On-diagonal elements are the correlations between constructs.

#### 4.2. Results

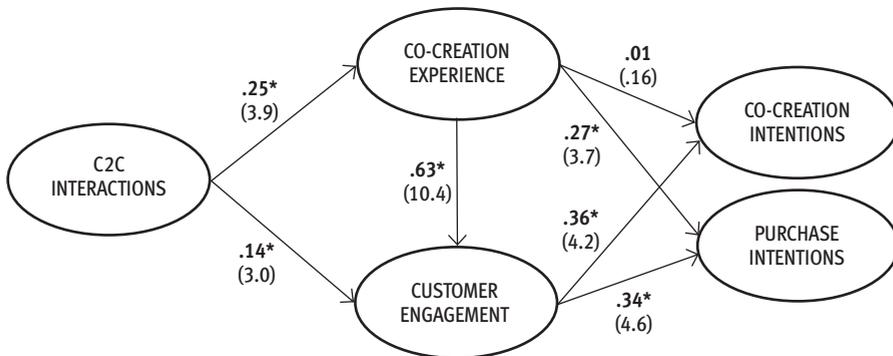
On the basis of these results, we conclude that the measures in the study exhibited sufficient evidence of reliability and validity.

We tested the proposed model using structural equation modeling. The empirical estimates for the main-effects model are shown in Figure 2. The results indicate that

the data fit our conceptual model acceptably: S-B  $\chi^2= 349.45$ ;  $df= 111$ ;  $p\text{-value}<0.00$ ; RMSEA= .070; NNFI= .924; IFI= .950; CFIR= .950; S-B  $\chi^2/ df= 2.75$ .

An examination of the estimated model parameters shows that the co-creation experience and customer engagement act as mediator variables between C2C interactions-related cues, on the one hand, and customer behavior, on the other. C2C interactions-related cues are a direct antecedent of the co-creation experience, which corroborates H1 ( $\beta_1= 0.25$ ;  $p<.01$ ), and also explain customer engagement, so H2 is verified ( $\beta_2= 0.14$ ;  $p<.01$ ). Therefore, we can state that the possibility of carrying out activities such as information sharing with other customers during the purchase promotes the perception of having co-created the experience and leads to more engaged customers.

Figure 2. Results



Note: Standardized beta coefficients are in bold; t-values in brackets.  
Levels of significance: \* $p<.1$

Results demonstrate that the co-creation experience determines customer engagement, so H3 is supported ( $\beta_3= .63$ ;  $p<.01$ ). The possibility of participating in the experience creation process improves customer engagement.

Regarding the results of the behavioral variables, co-creation intentions are not directly influenced by the co-creation experience, rejecting H4 ( $\beta_4= .01$ ;  $p>.01$ ). Customer engagement influences intentions to co-create so H5 is accepted ( $\beta_5= .36$ ;  $p<.01$ ). Moreover, an indirect effect of the co-creation experience on co-creation intentions is reported with a significant standardized value of .23, corroborating the importance of customer engagement in developing co-creative behaviors in the long term.

Our results demonstrate that both the co-creation experience ( $\beta_6 = .27$ ;  $p < .01$ ) and customer engagement ( $\beta_7 = .34$ ;  $p < .01$ ) exert a positive influence on purchase intentions. H6 and H7 are verified.

Moreover, it is interesting to highlight the indirect effect of C2C interactions on purchase intentions (.17) and co-creation intentions (.11). The explanatory power is 46% for customer engagement, 31% for purchase intentions and 14% for co-creation intentions. The lower explanatory power of co-creation intentions may be due to the existence of other factors that are relevant in explaining them.

## 6. Conclusions

IT-service environments are rapidly developing, providing customers with greater access to information and networking possibilities, and favoring the development of social environments and the creation of compelling experiences. Our study corroborates the appropriateness of considering the purchase as a social activity within the customer-firm co-creation of value processes. This leads to more engaged customers and positive attitudes and behaviors towards the firm. From our results, several key findings emerge for further discussion.

Our results show that C2C interactions-related cues indirectly influence customer behaviors that arise from the customer's perception of having co-created his/her own purchase experience and of engagement with the firm. These cues are a reliable source of information, actions and behaviors of others that inspires customers and conditions their behavior. As Ramaswamy (2009) notes, goods and services continue to form part of the co-creation of value process, but must revolve around co-creation experiences through interactions. Moreover, C2C interactions-related cues influence customer engagement, achieving long-lasting relationships between the firm and customers. This influence is greater when the firm facilitates the development of co-creative experiences in its online commercial environment, since co-creation engages customers even if they do not know the firm or do not have previous relationship with it. Therefore, if customers consider that they have participated in a co-creative experience, through the possibilities of interacting with others and observe others' behavior that these cues offer, they feel more engaged with the firm.

Our results verify the relationships between co-creation experiences and engagement, on the one hand, and customers' intentions of co-creating and purchasing, on the other. Regarding co-creation intentions, we demonstrate that engagement fosters future participative behaviors, also channeling the indirect

influence exerted by the co-creation experience. The fact that customers perceive having co-created their own purchase experience is not enough to motivate them to continue co-creating in the future because these intentions only exist if the co-creation has generated customer engagement with the firm. Thus, it is demonstrated that co-creative experiences lead to non-transactional behaviors as long as these experiences have generated affective and interactive bonds between customers and the firm. This finding corroborates the critical role of customer engagement in understanding customers' involvement in co-creation of value processes with the firm in interactive media. Finally, our findings reveal that both the co-creation experience and customer engagement improve purchase intentions. Therefore, there is a significant relationship between the collaboration of customers with the firm and their transactional decisions.

### **6.1. *Research and Managerial Implications***

Now that the initial excitement about the possibilities of technologies has settled, it is apparent that we do not really know how to manage them to improve customer-firm relationships and maximize profits. The intersection between technology and service provides a new framework in which proactivity, collaboration and networked knowledge constitute important sources of competitive advantages. Customers have become the center of marketing decisions and their participation in co-creative purchase experiences determines new dynamics that need to be addressed by the research community and by firms.

*In IT-service environments, the purchase is not only a transactional stage but also a social and co-creative experience.* The purchase should be considered as a social activity that contributes to developing and maintaining meaningful relationships between customers and the firm. It is not exclusively a transaction in which the participants pay for a product or service; it involves interactions and relationships that generate value per se. Value must be perceived neither as a characteristic of the product nor of the individual, but as a result of the experience that is created through interactions that may start before the transaction. Future research on the topic should consider that the purchase experience constitutes a fundamental stage of the customer-firm co-creation of value process in IT-service environments. It is also interesting to highlight that the active participation of customers prior to consumption conditions subsequent behaviors. Likewise, activities carried out during the purchase generate dynamic relationships with the firm and influence co-creation experiences, customer engagement and behavioral intentions. Firms should consider the effect of the purchase experience on customer consumption

and how the co-creation experience may influence the customer-firm relationship and future interactions.

*In IT-service environments, C2C interaction-related cues are important to foster the co-creation of experience and generate customer engagement with the firm.* Researchers and marketers have focused primarily on improving the customer-firm relationship and have mostly ignored the influence of relationships between customers in customer-firm relationship. Nevertheless, it has been demonstrated that customers affect one another both directly and indirectly (Hennig-Thurau *et al.* 2010). C2C interaction-related cues allow customers to learn by observing what others perform or how they interact, which develops unique and meaningful experiences, generating *transcending* relationships (as Vargo 2009 calls them). Likewise, if the firm wants to take a co-creative approach in its customer management, it should implement C2C-interactions-related cues in its online commercial environment. These include forums, networks and chats, to motivate not only individuals but also communities to give their opinions, to design their own experience and, thus, to create value. Firms also need to take into account that C2C interactions may occur during the purchase experience, in pre-purchase stages, like the search for information through social media, and in post-purchase stages, such as WOM activities or further participation in brand communities. Therefore, the whole purchase process can be conditioned by customer interactions that influence the overall co-creation of value.

*The relationship between co-creation experiences and customer engagement is crucial to motivate customers to further participate in co-creating experiences with the firm.* Firms must know how to design and manage environments to facilitate co-creative experiences as the new basis of customer engagement. When customers perceive that they are at the center of the creative process, they try to contribute with more ideas, activities and effort, increasing the value of their experience. This perception improves not only customer satisfaction but goes further by enhancing affective and interactive feelings such as customer engagement. Moreover, it is worth highlighting that the relationship between perceived co-creation and customer engagement is dynamic and iterative, so the latter influences future intentions to co-create and mediates the overall effect of customer's perception about the co-creation experience. Consequently, in future interactions with the firm, customer engagement may re-emerge and influence further customer involvement in co-creation processes. Managers should try to design co-creative ecosystems which require focusing all the firm's activities on objectives to increase customer engagement.

*Co-creation experiences and customer engagement are means to encourage purchase decisions, influencing the customer's transactional behavior.* Co-creation theories have

neglected the relationship between, on the one hand, co-creation experiences and customer engagement and, on the other hand, purchase decisions, and have tended to focus mainly on value-in-use as a key concept for understanding the co-creation of value. Our study demonstrates that customers perceive collaboration in creating their own purchase experience as a valuable activity that increases their engagement and is reflected in their subsequent purchase intentions. We demonstrate that the co-creation experience and customer engagement, developed during the purchase, constitute a means to accumulate value and modify both customer transactional and non-transactional behaviors. Future research should devote more attention to the relationship between co-creation and engagement in order to fully understand customer's future purchase decisions. Managers should take into account the role of customers as their main contributors, designing online commercial environments in order to enable interactions, the integration of resources and the purchase of the firm's offering.

### ***3.2. Limitations and future lines of research***

This study has several limitations that need to be taken into account.

Firstly, we have to acknowledge that, in the analysis of the co-creation of experience, we have focused on the customer's perceptions about the C2C interactions-related cues included in the online commercial environment. However, we do not take into account aspects of the direct interactions carried out through those cues, such as the content or valence. In future research, it would be advisable to study not only the possibility of interacting but also the information per se that the customer has interchanged and how this information influences the co-creation experience and customer engagement. Secondly, we would like to examine the relationship between co-creation and customer engagement as a dynamic process, which would require taking a longitudinal approach. This approach will help us to understand not only the evolution of the customer-firm relationship, but also how customer engagement develops in further relationships and the influence of the consumption experience on future behaviors.

Lastly, it must be borne in mind that the analysis of a sample based on university students is a limitation for the generalizability of the respondents' behaviors to individuals of other ages and technological competences (see Agarwal and Karahanna 2000; Liu and Wei 2003). This limitation revolves around whether students differ systematically from the general target population in their perceptions and opinions of the phenomenon under study. This fact is particularly important in cases where students do not have crystallized attitudes, such as in social and political issues (Sears

1986). In our research, there are two mitigating factors that suggest that the results may largely be generalized to other individuals: (1) this is an individual (versus organizational) level phenomenon and (2) the subjects are asked about issues on which they have well-formed perceptions and attitudes (such as interactive media, C2C interactions, etc.). Although we expect that our findings will be manifested in other populations, in future research, we would like to check the generalizability of our results and extend our model to other contexts and wider samples.

## REFERENCES

- ADJEI, MAVIS, STEPHANIE NOBLE, AND CHARLES NOBLE (2010), "The Influence of C2C Communications in Online Brand Communities on Customer Purchase Behavior", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 38 No. 5, pp. 634-653.
- ANDERSON, JAMES C. AND DAVID W. GERBING (1988), "Structural Equation Modeling in Practice: A Review and Recommended Two-Step Approach", *Psychological Bulletin*, vol. 103 No. 3, pp. 411-423.
- BAGOZZI, RICHARD P. AND P.R. YI (1988), "On the Evaluation of Structural Equation Models", *Academy of Marketing Science*, vol. 16 No. 1, pp. 74-94.
- BALLANTYNE, DAVID AND RICHARD VAREY J. (2006), "Introducing dialogical orientation to the service-dominant logic of marketing" in *The Service-Dominant Logic of Marketing: Dialog, Debate and Directions*, Robert F. Lusch and Stephen L. Vargo, eds. New York: M.E. Sharpe, pp. 224-243.
- BATESON, JOHN E. G. (1985), "Self-Service Consumer: An Exploratory Study", *Journal of Retailing*, vol. 61 No. 3, pp. 49-76.
- BENTLER PETER M. (1995). EQS structural equations program manual. Multivariate Software, Inc. C. A.
- BERGER, J. AND G. FITZSIMONS (2008), "Dogs on the street, pumas on your feet: How cues in the environment influence product evaluation and choice", *Journal of Marketing Research*, vol. 45 No.1, pp.1-14.
- BIJMOLT, TAMMO H. A., PETER S. H. LEEFLANG, FRANK BLOCK, MAIK EISENBEISS, BRUCE G. S. HARDIE, AURÉLIE LEMMENS, AND PETER SAFFERT (2010), "Analytics for Customer Engagement", *Journal of Service Research*, vol. 13 No. 3, pp. 341-356.
- BIKHCHANDANI, S., D. HIRSHLEIFER AND I. WELCH (1992), "A theory of fads, fashion, custom, and cultural change as informational cascades", *Journal of political Economy*, vol. 100 No.5, pp. 992-1026.
- BIKHCHANDANI, SUSHIL, DAVID HIRSHLEIFER, AND IVO WELCH. (1998), "Learning from the Behavior of Others: Conformity, Fads, and Informational Cascades", *Journal of Economic Perspectives*, vol. 12 No.3, pp. 151-170.
- BITNER, MARY J. (1992), "Servicescapes: The Impact of Physical Surroundings on Customers and Employees", *Journal of Marketing*, vol. 56 No. 2, pp. 57-71.
- BLAZEVIC, V., W. HAMMEDI, I. GARNEFELD, R.T. RUST, T. KEININGHAM, T.W. ANDREASSEN AND W. CARL (2013), "Beyond traditional word-of-mouth: an expanded model of customer-driven influence", *Journal of Service Management*, vol. 24 No.3, pp. 294-313.
- BOLTON, RUTH AND SHRUTI SAXENA-IYER (2009), "Interactive Services: A Framework, Synthesis and Research Directions", *Journal of Interactive Marketing*, vol. 23 No. 1, pp. 91-104.
- BOLTON, RUTH, A. PARASURAMAN, ANKIE HOEFNAGELS, NANNE MIGCHELS, SERTAN

- KABADAYI, THORSTEN GRUBER, YULIYA KOMAROVA LOUREIRO AND DAVID SOLNET (2013) “Understanding Generation Y and their use of social media: a review and research agenda”, *Journal of Service Management*, vol. 24 No.3, pp. 245-267.
- BOWDEN, JANA (2009), “The Process of Customer Engagement: A Conceptual Framework”, *Journal of Marketing Theory and Practice*, vol. 17 No. 1, pp. 63-74.
- BRAKUS, JOSKO J., BERND H. SCHMITT, AND LIAZARANTONELLO (2009), “Brand Experience: What is it? How is it Measured? Does it Affect Loyalty?”, *Journal of Marketing*, vol. 73 No. May, pp. 52-68.
- BRODIE, RODERICK J., LINDA D. HOLLEBEEK, BILJANA JURIĆ, and ANA ILIĆ (2011a), “Customer Engagement”, *Journal of Service Research*, vol. 14 No. 3, pp. 252-271.
- BRODIE, RODERICK J., ANA ILIĆ, BILJANA JURIĆ, AND LINDA D. HOLLEBEEK (2011b), “Customer Engagement in a Virtual Brand Community: An Exploratory Analysis”, *Journal of Business Research*, vol. 66 No. 1, pp. 105-114.
- CALDER, BOBBY J., EDWARD C. MALTHOUSE, AND UTE SCHAEDEL (2008), “Media Engagement and Advertising Effectiveness”, *Kellogg on Advertising and Media*, pp. 1-36.
- CALDER, BOBBY J., EDWARD MALTHOUSE, AND UTE SCHAEDEL (2009), “An Experimental Study of the Relationship between Online Engagement and Advertising Effectiveness”, *Journal of Interactive Marketing*, vol. 23, pp. 321-331.
- CHEN, T., J. DRENNAN AND L. ANDREWS (2012), “Experience sharing”, *Journal of Marketing Management*, vol. 28 No.13-14, pp. 1535-1552.
- CHEN, Y., Q. WANG AND J. XIE (2011), “Online social interactions: A natural experiment on word of mouth versus observational learning”, *Journal of Marketing Research*, vol. 48 No.2, pp. 238-254.
- CHILDERS, TERRY L., CRISTOPHER CARR, JOANN PECK AND STEPHEN CARSON (2001): “Hedonic and Utilitarian Motivations for Online Retail Shopping Behavior”, *Journal of Retailing*, vol. 77 No. 4, pp. 511-535.
- CHURCHILL, GILBERT A. (1979), “A Paradigm for Developing Better Measures of Marketing Construct”, *Journal of Marketing Research*, vol. 16 No. 1, pp. 64-73.
- DAHL, DARREN W. AND C.P. MOREAU (2007), “Thinking Inside the Box: Why Consumers Enjoy Constrained Creative Experiences”, *Journal of Marketing Research*, vol. 46 No. August, pp. 357-369.
- DHOLAKIA, UPTAL, RICHARD BAGOZZI AND LISA KLEIN (2004), “A Social Influence Model of Consumer Participation in Network and Small-Group-Based Virtual Communities”, *International Journal of Research in Marketing*, vol. 21, pp. 241-263.
- DONG, BEIBEI, KENNETH R. EVANS, AND SHAO-MING ZOU (2008), “The Effects of Customer Participation in Co-Created Service Recovery”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 36, pp. 123-137.
- EDVARDSSON, BO, BARD TRONVOLL, AND THORSTEN GRUBER (2011), “Expanding Understanding of Service Exchange and Value Co-Creation: A Social Construction Approach”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 39, pp. 327-339.
- EUROSTAT (2013), Data on “Information Society Statistics”, available in: [http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/information\\_society/data/database](http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/information_society/data/database) (accessed on october 2012).
- FINSTERWALDER, JÖRG AND VOLKER G. KUPPELWIESER (2011), “Co-Creation by Engaging Beyond Oneself: The Influence of Task Contribution on Perceived Customer-to-Customer Social Interaction during a Group Service Encounter”, *Journal of Strategic Marketing*, vol. 19 No. 7, pp. 607-618.
- FIORÉ, ANN M., JIHYUN KIM, AND HYUN-HWA LEE (2005), “Effect of Image Interactivity Technology on Consumer Responses Toward the Online Retailer”, *Journal of Interactive Marketing*, vol. 19 No. 3, pp. 38-53.
- FIRAT, A. F. AND ALLADI VENKATESH (1993), “Postmodernity: The Age of Marketing”, *International Journal of Research in Marketing*, vol. 10 No. 3, pp. 227-249.

- FIRAT, A. F. AND ALLADI VENKATESH (1995), "Liberatory Postmodernism and the Reenchantment of Consumption", *Journal of Consumer Research*, vol. 22 No. 3, pp. 239-267.
- FORNELL, CLAES AND DAVID F. LARCKER (1981), "Structural Equation Models with Unobserved Variables Measurement Error", *Journal of Marketing Research*, vol. 36 No. 3, pp. 39-50.
- FÜLLER, JOHANN, KATJA HUTTER, AND RITA FAULLANT (2011), "Why Co-Creation Experience Matters? Creative Experience and its Impact on the Quantity and Quality of Creative Contributions", *RandD Management*, vol. 41, pp. 259-273.
- GAMBETTI, ROSSELLA C. AND GUENDALINA GRAFFIGNA (2010), "The Concept of Engagement: A Systematic Analysis of the Ongoing Marketing Debate", *International Journal of Market Research*, vol. 52 No. 6, pp. 801-826.
- GERBING, DAVID W., JAMES C. ANDERSON (1988), "An Updated Paradigm for Scale Development Incorporating Unidimensionality and its Assessment", *Journal of Marketing Research*, vol. 25 No. 2, pp. 186-192.
- GRÖNROOS, CHRISTIAN (2008), "Service Logic Revisited: Who Creates Value? And Who Co-Creates?", *European Business Review*, vol. 20 No. 4, pp. 298-314.
- GRÖNROOS, CHRISTIAN (2012), "Conceptualising Value Co-Creation: A Journey to the 1970s and Back to the Future", *Journal of Marketing Management*, vol. 28 No. 13-14, pp. 1520-1534.
- GUMMESSON, EVERT (1995), "Relationship marketing: Its role in the service economy" in *Understanding Services Management*, W. J. Glynn and J. G. Barnes, eds. New York: John Wiley, pp. 224-268.
- HAIR, JOSEPH F., ROLPH E. ANDERSON, RONALD L. TATHAM, AND WILLIAM C. BLACK (1999), *Multivariate data analysis*. New Jersey: Prentice Hall.
- HELKKULA, A., C. KELLEHER AND M. PIHLSTRÖM (2012). "Characterizing Value as an Experience Implications for Service Researchers and Managers", *Journal of Service Research*, vol. 15 No.1, pp. 59-75.
- HENNIG-THURAU, THORSTEN, EDWARD C. MALTHOUSE, CHRISTIAN FRIEGE, SONJA GENSLE, LARA LOBSCHAT, ARVINDRANGASWAMY, AND BERND SKIERA (2010), "The Impact of New Media on Customer Relationships", *Journal of Service Research*, vol. 13 No. 3, pp. 311-330.
- HOLBROOK, MORRIS B. (1994), "The nature of customer value: An axiology of services in the consumption experience" in *Service Quality: New Directions in Theory and Practice*, Roland T. Rust and Richard L. Oliver, eds. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, pp. 21-71.
- HOLLEBEEK, LINDA D. (2011a), "Demystifying Customer Brand Engagement: Exploring the Loyalty Nexus", *Journal of Marketing Management*, vol. 27 No. 7/8, pp. 785-807.
- HOLLEBEEK, L. (2011b). "Exploring customer brand engagement: definition and themes", *Journal of strategic Marketing*, vol. 19 No.7, pp. 555-573.
- HOLLEBEEK, LINDA D. (2013). "The Customer Engagement/Value Interface: An Exploratory Investigation", *Australasian Marketing Journal*, vol. 21 No. 1, pp. 17-24.
- HOYER, WAYNE, RAJESH CHANDY, MATILDA DOROTIC, MANFRED KRAFFT, AND SIDDHARTH SINGH (2010), "Consumer Cocreation in New Product Development", *Journal of Service Research*, vol. 13 No. 3, pp. 283-296.
- HUANG, M. H., AND R.T. RUST (2013), "IT-Related Service A Multidisciplinary Perspective", *Journal of Service Research*, vol. 16 No.3, pp. 251-258.
- JOHNSON, GUILLAUME D. AND SONYA A. GRIER (2013), "Understanding the Influence of Cross-Cultural Consumer-to-Consumer Interaction on Consumer Service Satisfaction", *Journal of Business Research*, vol. 66 No. 3, pp. 306-313.
- JÖRESKOG, KARL AND DAG SÖRBOM (1993), *LISREL 8 structural equation modeling with the simpliscommand language*. Chicago-Illinois: Scientific Software International.

- KIM, HYE-SHIN AND BYOUNGHO JIN (2006), “Exploratory Study of Virtual Communities of Apparel Retailers”, *Journal of Fashion Marketing and Management*, vol. 10 No. 1, pp. 41-55.
- KOHLER, THOMAS, JOHANN FUELLER, DANIEL STIEGER, AND KURT MATZLER (2011), “Avatar-Based Innovation: Consequences of the Virtual Co-Creation Experience”, *Computers in Human Behavior*, vol. 27 No. 1, pp. 160-168.
- LABRECQUE, L. I., C. MATHWICK, T.P. NOVAK AND C.F. HOFACKER (2013), “Consumer Power: Evolution in the Digital Age”, *Journal of Interactive Marketing*, vol. 27 No. 4, pp. 257-269.
- LANGEARD, ERIC, JOHN E. G. BATESON, CHRISTOPHER H. LOVELOCK, AND PIERRE EIGLER (1991), *Marketing services: New insights from consumers and managers*. Cambridge, MA: Marketing Science Institute.
- LIBAI, BARAK, RUTH BOLTON, MARNIXBÜGEL, KO DE RUYTER, OLIVER GÖTZ, HANS RISSELADA, AND ANDREW STEPHEN (2010), “Customer-to-Customer Interactions: Broadening the Scope of Word of Mouth Research”, *Journal of Service Research*, vol. 13 No. 3, pp. 267-282.
- LIU, YUPING (2003), “Developing a Scale to Measure the Interactivity of Websites”, *Journal of Advertising Research*, vol. 43 No. 3, pp. 207-216.
- LUSCH, ROBERT F. AND STEPHEN L. VARGO (2010). *S-D logic: Accommodating, integrating, transdisciplinary*. Grand Service Challenge, University of Cambridge, Cambridge, UK.
- MALTHOUSE, EDWARD AND CHARLES HOFACKER (2010), “Looking Back and Looking Forward with Interactive Marketing”, *Journal of Interactive Marketing*, vol. 24 No. 3, pp. 181-184.
- MATHWICK, CHARLA, CAROLINE WIERTZ, AND KO DE RUYTER (2008), “Social Capital Production in a Virtual P3 Community”, *Journal of Consumer Research*, vol. 34 No. 6, pp. 832-849.
- MCGRAW, A. PETER AND PHILLIP E. TETLOCK (2005), “Taboo Trade-Offs, Relational Framing, and the Acceptability of Exchanges”, *Journal of Consumer Psychology*, vol. 15 No. 1, pp. 2-15.
- McMILLAN, SALLY J. AND JANG-SUN HWANG (2002), “Measures of Perceived Interactivity: An Exploration of the Role of Direction and Communication, User Control and Time in Shaping Perceptions of Interactivity”, *Journal of Advertising*, vol. 31 No. 3, pp. 29-42.
- MEDLIN, BOBBY AND KENNETH W. GREEN (2009), “Enhancing Performance through Goal Setting, Engagement and Optimism”, *Industrial Management and Data Systems*, vol. 109 No. 7, pp. 943-956.
- MERLE, AURÉLIE, JEAN-LOUIS CHANDON, AND ELYETTE ROUX (2008), “Understanding the Perceived Value of Mass-Customization: The Distinction between Product Value and Experiential Value of Co-Design”, *Recherche Et Applications En Marketing*, vol. 23 No. 3, pp. 27-50.
- MEUTER, MATTHEW L., MARY J. BITNER, AMY L. OSTROM, AND STEPHEN W. BROWN (2005), “Choosing among Alternative Service Delivery Modes: An Investigation of Customer Trial of Self-Service Technologies”, *Journal of Marketing*, vol. 69 No. 3, pp. 61-83.
- MOLLEN, ANNE AND HUGH WILSON (2010), “Engagement, Telepresence and Interactivity in Online Consumer Experience: Reconciling Scholastic and Managerial Perspectives”, *Journal of Business Research*, vol. 63 No. 9-10, pp. 919-925.
- MOORE, ROBERT, MELISSA L. MOORE, AND MICHAEL CAPELLA (2005), “The Impact of Customer-to-Customer Interactions in a High Personal Contact Service Setting”, *Journal of Services Marketing*, vol. 19 No. 7, pp. 482-491.
- MOON, YOUNGME (2000), “Intimate Exchanges: Using Computers to Elicit Self-Disclosure from Consumers”, *Journal of Consumer Research*, vol. 26 No. 4, pp. 323-339.
- NAMBISAN, SATISH AND ROBERT A. BARON (2007), “Interactions in Virtual Customer Environments: Implications

- for Product Support and Customer Relationship Management”, *Journal of Interactive Marketing*, vol. 21 No. 2, pp. 42-62.
- O’HERN, M.S. AND ARIC RINDFLEISCH (2010), “Customer co-creation: A typology and research agenda” in *Review of Marketing Research*, Naresh K. Malhotra, ed. New York: M.E. Sharpe.
- OSTROM, AMY L., MARY J. BITNER, STEPHEN W. BROWN, KEVIN A. BURKHARD, MICHAEL GOUL, VICKI SMITH-DANIELS, HALUKDEMIRKAN, AND ELLIOT RABINOVICH (2010), “Moving Forward and Making a Difference: Research Priorities for the Science of Service”, *Journal of Service Research*, vol. 13 No. 1, pp. 4-36.
- PHILLIPS, BARBARA J. AND EDWARD F. MC QUARRIE (2010), “Narrative and Persuasion in Fashion Advertising”, *Journal of Consumer Research*, vol. 37 No. 3, pp. 368-392.
- PRAHALAD, C.K. AND VENKAT RAMASWAMY (2004a), “Co-Creation Experiences: The Next Practice in Value Creation”, *Journal of Interactive Marketing*, vol. 18 No. 3, pp. 5-14.
- PRAHALAD, C. K. AND VENKAT RAMASWAMY (2004b), “Co-creating unique value with customers”, *Strategy and Leadership*, vol.32 No.3, pp. 4-9.
- RAMASWAMY, VENKAT (2008), “Co-Creating Value through Customers’ Experiences: The Nike Case”, *Strategy and Leadership*, vol. 36 No. 5, pp. 9-14.
- RAMASWAMY, VENKAT (2009), “Leading the Transformation to Co-Creation of Value”, *Strategy and Leadership*, vol. 37 No. 2, pp. 32-37.
- RAMASWAMY, VENKAT (2011), “It’s about Human Experiences... and Beyond, to Co-Creation”, *Industrial Marketing Management*, vol. 40, pp. 195-196.
- REEVES, BYRON AND CLIFFORD I. NASS (1996), *The Media Equation*. Stanford, CA: CSLI Publications.
- SCHAU, HOPE J., ALBERT M. MUÑIZ JR., AND ERIC J. ARNOULD (2009), “How Brand Community Practices Create Value”, *Journal of Marketing*, vol. 73 No. september, pp. 30-51.
- SONG, JI H. AND GEORGE ZINKHAN M. (2008), “Determinants of Perceived Web Site Interactivity”, *Journal of Marketing*, vol. 72 No. 2, pp. 99-113.
- SPROTT, DAVID, SANDORCZELLAR, AND ERIC SPANGENBERG (2009), “The Importance of a General Measure of Brand Engagement on Market Behaviour: Development and Validation of a Scale”, *Journal of Marketing Research*, vol. 46 No. february, pp. 92-104.
- STEENKAMP, JAN-BENEDICT A.M. AND HANS C.M. VAN TRIJP (1991), “The use of Lisrel in Validating Marketing Constructs”, *International Journal of Research in Marketing*, vol. 8 No. 4, pp. 283-299.
- STEUER, JONATHAN AND CLIFFORD NASS (1993), “Voices, Boxes and Sources of Messages Computers and Social Actors”, *Human Communication Research*, vol. 19 No. 4, pp. 504-527.
- VAN DOORN, JENNY, KATHERINE LEMON, VIKAS MITTAL, STEPHAN NASS, DOREÉN PICK, PETER PIRNER, AND PETER C. VERHOEF (2010), “Customer Engagement Behavior: Theoretical Foundations and Research Directions”, *Journal of Service Research*, vol. 13 No. 3, pp. 253-266.
- VARGO, STEPHEN L. (2009), “Towards a Transcending Conceptualization of a Relationship: A Service-Dominant Perspective”, *Journal of Business and Industrial Marketing*, vol. 26 No. 5/6, pp. 373-379.
- VARGO, STEPHEN L. AND ROBERT F. LUSCH (2004), “Evolving to a New Dominant Logic for Marketing”, *Journal of Marketing*, vol. 68 No. 1, pp. 1-17.
- VARGO, STEPHEN L. AND ROBERT F. LUSCH (2006), “Service-dominant logic: What it is, what it is not, what it might be” in *The Service-Dominant Logic of Marketing. Dialog, Debate and Directions*, Robert F. Lusch and Stephen L. Vargo, eds. New York: M.E. Sharpe Inc., pp. 43-56.
- VARGO, STEPHEN L. AND ROBERT F. LUSCH (2008a), “Service-Dominant Logic: Continuing the Evolution”, *Journal of the*

- Academy of Marketing Science, vol. 36 No. 1, pp. 1-10.
- VARGO, STEPHEN L. AND ROBERT F. LUSCH (2008b), “Why Service?”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 36 No. 1, pp. 25-38.
- VERHOEF, PETER C., KATHERINE N. LEMON, A. PARASURAMAN, ANNE ROGGEVEEN, MICHAEL TSIROS, AND LEONARD A. SCHLESINGER (2009), “Customer Experience Creation: Determinants, Dynamics and Management Strategies”, *Journal of Retailing*, vol. 85 No. 1, pp. 31-41.
- VERHOEF, PETER, WERNER REINARTZ, AND MANFRED KRAFFT (2010), “Customer Engagement as a New Perspective in Customer Management”, *Journal of Service Research*, vol. 13 No. 3, pp. 247-252.
- VIVEK, SHIRI D. (2009), “A Scale of Consumer Engagement”, Doctor of Philosophy Dissertation, Department of management and Marketing, Graduate School-The University of Alabama, UMI.
- WAGNER, STEPHAN M. AND CONSTANTIN BUKO (2005), “An Empirical Investigation of Knowledge-Sharing in Networks”, *Journal of Supply Chain Management*, vol. 41 No. 4, pp. 17-31.
- WANG, LIZ C., JULIE BAKER, JUDY A. WAGNER, AND KIRK WAKEFIELD (2007), “Can a Retail Web Site be Social?”, *Journal of Marketing*, vol. 71 No. 3, pp. 143-157.
- WOLFINBARGER, MARY AND MARY C. GILLY (2003), “ETailQ: Dimensionalizing, Measuring and Predicting Etail Quality”, *Journal of Retailing*, vol. 79 No. 3, pp. 183-198.
- WU, SOU-CHIN AND WENCHANG FANG (2010), “The Effect of Consumer-to-Consumer Interactions on Idea Generation in Virtual Brand Community Relationships”, *Technovation*, vol. 30, pp. 570-581.
- YOUNGDAHL, WILLIAM E. AND DEBORAH L. KELLOG (1997), “The Relationship between Service Customers’ Quality Assurance Behaviors, Satisfaction, and Effort: A Cost of Quality Perspective”, *Journal of Operations Management*, vol. 15 No. 1, pp. 19-32.
- ZAJONC, R. B. (2001), “Mere exposure: A gateway to the subliminal”, *Current directions in psychological science*, vol.10 No.6, pp. 224-228.
- ZHANG, J. (2010). *The sound of silence: Observational learning in the US kidney market*. *Marketing Science*, vol.29 No.2, pp. 315-335.



---

# Estrategias de las empresas minoristas españolas y nuevas soluciones tecnológicas: impacto sobre el posicionamiento competitivo de los distribuidores\*

- ANA M.<sup>a</sup> DÍAZ MARTÍN
- IGNACIO CRUZ ROCHE
- MÓNICA GÓMEZ SUÁREZ
- MYRIAM QUIÑONES GARCÍA
- ANNE SCHMITZ

*Universidad Autónoma de Madrid*

---

**RESUMEN:** La digitalización del comercio minorista está fuertemente ligada al uso de nuevas y poderosas tecnologías que permiten integrar el mundo físico y el *online*. En la actualidad, los distribuidores tienen ante sí un gran abanico de soluciones tecnológicas y el reto al que se enfrentan es decidir cuáles deben ser incorporadas de forma prioritaria a su negocio para incrementar el valor ofrecido a los consumidores. Este trabajo tiene como objetivo principal identificar las tecnologías que están transformando la distribución comercial en España y clasificarlas según su potencial impacto sobre cada uno de los cuadrantes de la Matriz del Éxito del Retail desarrollada por la profesora Kahn.

**PALABRAS CLAVE:** *minoristas, tecnologías, digitalización, Matriz del Éxito del Retail de Kahn*

---

**ABSTRACT:** Retail digitalization is strongly attached to the use of new and powerful technologies that facilitate the convergence of the physical and the online world. Nowadays, retailers have access to a large range of technological solutions and the

---

\*Agradecimientos: Este trabajo ha sido realizado en el marco del grupo de investigación reconocido por la Universidad Autónoma de Madrid "Investigación sobre Comportamiento de Consumidor y Nuevas Tecnologías" (TECHNOCONS). El estudio se ha llevado a cabo con la financiación recibida de IKN Spain (FUAM-135700). Acknowledgements: This research was conducted under the framework of the research group "Research on Consumer Behaviour and Technology" (TECHNOCONS) from Universidad Autónoma de Madrid. The study was carried out with the funding received from IKN Spain (FUAM-135700).

challenge for them is to choose which ones should be immediately implemented in their business. This research work aims to identify the technologies that are reshaping the retail sector in Spain and classify them according to their impact on the quadrants of the Kahn Retail Success Matrix.

**KEYWORDS:** *retailers, technologies, digitalization, Kahn Retail Success Matrix*

## 1. Las fuerzas de cambio en el sector minorista

La distribución minorista vive, sin duda, una época de grandes cambios. Esta no es una circunstancia nueva para los integrantes del sector, quienes ya han experimentado muchas otras transformaciones en el último siglo (IBM, 2012). Basándonos en las tendencias identificadas por Kahn (2018), consideramos que las principales fuerzas que están remodelando la distribución minorista en la actualidad son:

1. La llegada de grandes distribuidores virtuales: Amazon y Alibaba, por citar dos gigantes y pioneros del comercio electrónico, han cambiado las expectativas de los consumidores respecto a la compra, eliminando numerosos puntos de fricción para el comprador mediante la introducción de la entrega gratuita y ultra-rápida, la política de devoluciones sin restricciones, los precios dinámicos y las recomendaciones personalizadas y reseñas. La irrupción de estos intermediarios en el mundo de la distribución ha provocado que los operadores tradicionales, hayan tenido que actualizarse en todo lo relativo a la compra online para resistir ante la nueva competencia. Amazon, que inicia sus actividades en España en el año 2011, ya es la tienda online con mayor facturación en 2017 con 1.301 millones de euros, seguida de El Corte Inglés (684 millones €), PC Componentes (301 millones €) MediaMarkt (227 millones €) y Mercadona (198 millones €).<sup>1</sup>
2. El cliente es el canal: los consumidores están permanentemente conectados, antes de la compra (búsqueda de información), durante la misma (en la tienda física y online) y después de ella (valoración, revisión, recomendaciones). La frontera entre el mundo físico y el virtual se difumina y los consumidores usan todos los canales a su alcance, indistinta, e incluso, simultáneamente. Esta tendencia, inicialmente denominada *omniscanalidad*, y a la que ahora llaman *retail armonizado* (Dennis, 2019), requiere un diseño óptimo de la logística, entre otros aspectos, la gestión de inventario, el transporte y el

<sup>1</sup> Moreno, G. (2018). «Las cinco tiendas online que más facturan en España».

envío de mercancías. Por ello, los grandes distribuidores compiten, cada vez más, por ofrecer al consumidor una experiencia de compra cómoda, clara y con garantías, unida a una entrega rápida y eficiente, ya sea en el establecimiento físico o a través de su web o una red social.

3. Recogida masiva de datos: los distribuidores necesitan saber cómo se están comportando los clientes en cada punto de contacto, para adaptarse a sus preferencias. Esto no se puede lograr sin datos. El «*data mining*», junto con la aplicación de técnicas de inteligencia artificial para interpretar los datos, permite a los distribuidores personalizar las acciones comerciales y las experiencias de compra. Para convertir los datos en acciones comerciales es necesario contar con sofisticados analistas y expertos en las relaciones con los consumidores.

Los proyectos de Big Data y analítica para extraer valor a esos datos masivos almacenados en las empresas en España, aún parecen estar en un estado incipiente, según los datos de una encuesta realizada por itResearch (2019). Buena parte de los participantes (36,5%) declara no haber desarrollado ningún proyecto en este sentido y otro tanto (34,8%) está trabajando en el diseño de un proyecto. Las tres razones principales para no haber implantado estos proyectos de analítica y gestión de datos masivos son que no constituyen una prioridad para el negocio y la falta de perfiles adecuados y presupuesto.

4. Integración vertical: los productos pueden ir directamente desde la fábrica hasta el consumidor final o bien mediante las tiendas propias de la marca, especialmente a través de establecimientos *showroom*, *flagshipy pop-up*, haciendo menos necesarios los intermediarios multi-marca y sus márgenes. La integración vertical acorta tiempos de espera, conlleva políticas de devoluciones más favorables para el consumidor y facilita compartir inventarios, lo que a su vez permite a los minoristas ofrecer surtidos más amplios. En este contexto, la marca del distribuidor es un factor básico de coordinación e integración, que en España alcanza el 39,9% de las ventas de gran consumo.<sup>2</sup> Las nuevas marcas DTC (*Direct-To-Consumer*) o también denominadas marcas verticales nativas digitales están agitando la distribución (Carr, 2019). Hay quienes afirman que ponen en peligro a las grandes marcas y a los distribuidores multi-marca, pero, por ahora, todos estos elementos coexisten y el choque entre ellos fomenta la competencia y la búsqueda de nuevas soluciones, lo cual beneficia en última instancia, a los consumidores.

---

<sup>2</sup> Kantar (2019): «Balance de la distribución y Gran Consumo 2018», considera la suma de marca del distribuidor y marcas en exclusiva.

5. Saturación del sector minorista: a pesar de que en España las ventas del sector de gran consumo se estancaron por la crisis, creciendo después muy lentamente, y aunque las ventas que más suben en la actualidad son las del canal online, la oferta minorista, expresada en número de centros comerciales y establecimientos minoristas y en metros cuadrados de superficie de ventas, no ha dejado de crecer, en contra de lo que cabría esperar. La distribución minorista de base alimentaria (Reyes, 2019) concluyó el 2018 con 13,58 Mm<sup>2</sup> de sala de venta dedicada a productos de gran consumo, un 1,9% más que el ejercicio anterior (cuando el incremento fue del 1,5%, hasta los 13,32 Mm<sup>2</sup>). En total, 259.018 m<sup>2</sup> nuevos, lo que supone el mayor crecimiento de la última década.

Los establecimientos minoristas abren cada vez más días al año y en horarios más extensos para incrementar sus ventas. Las cadenas minoristas buscan atraer al consumidor de proximidad mediante nuevas aperturas. Algunos distribuidores abren grandes *flagship stores* en zonas privilegiadas de las ciudades para construir marca y reforzar la lealtad a la misma a través de mejores experiencias de compra.

Un ejemplo de esta estrategia lo encontramos en Mango, que redujo el número de puntos de venta de 2.730 en 2015 a 2.190 en 2017, pero incrementando ligeramente su superficie de venta total desde 804.515 m<sup>2</sup> a 812.723m<sup>2</sup>, en una política de reducir puntos de venta de menor tamaño y abrir nuevos establecimientos enseña<sup>3</sup>.

6. Una nueva generación de consumidores: la generación Z, consumidores nativos digitales y asiduos compradores online, está alcanzando cada vez un mayor poder de consumo. Son más compradores de «experiencias» que de productos y están familiarizados con las nuevas tecnologías. Este nuevo tipo de consumidor, según Atrevia.com denominado «consumidor rebelde», está más concienciado e informado, y, además, comparte esa información a través de sus redes; no le da tanta importancia al precio, siempre teniendo en cuenta el placer y la conveniencia que le proporcionan el producto. A la vista de este perfil, las empresas de retail se han visto obligadas a adaptarse y anticiparse a posibles cambios futuros.

Las cadenas buscan aumentar sus ventas entre estos consumidores, que serán su principal público objetivo dentro de pocos años. Es el caso de Dia&Go, un nuevo formato de tienda que ofrece mejoras tecnológicas, como zonas de descanso con wifi donde poder comer algo y su amplio horario de apertura.

<sup>3</sup> Mango: Memorias de sostenibilidad, 2015, 2016, 2017.

7. Nuevas tecnologías: las tecnologías emergentes ofrecen soluciones diversas en el ámbito del stock, el diseño, la personalización, los precios o los surtidos de las tiendas, dando lugar a una mayor eficiencia y operatividad de los procesos de compra. Así pues, los avances en tecnología tienen impacto tanto en la cadena de suministros, como en la tienda y en la experiencia del consumidor. A modo de ejemplo, los desarrollos de realidad virtual y realidad aumentada permiten transformar la experiencia de compra dentro del establecimiento, en el domicilio o en cualquier otro lugar. Las estanterías inteligentes facilitan información tanto al comprador como al vendedor. Y la gestión de los datos y el *Blockchain* permiten incrementar la eficiencia en la cadena de suministros y la transparencia de las operaciones.

En la última década, el sector minorista se ha visto profundamente afectado por avances tecnológicos cada vez más rápidos y disruptivos (Grewal et al., 2018). Hace 45 años, el 26 de junio de 1974, se utilizó por primera vez un código en barras para escanear un paquete de chicles Wrigley's. Dicho código tuvo gran impacto sobre el tiempo que requería para un intermediario comprar, almacenar y distribuir un producto, pero tardó más de 20 años en implantarse. Sin embargo, los asistentes de voz y el denominado comercio conversacional eran poco conocidos entre los agentes minoristas en 2016, y en sólo tres años el uso de la inteligencia artificial y de los *chatbots* para interactuar con los consumidores se han convertido en una cuestión prioritaria para los distribuidores.

Y, además de la rapidez con la que se suceden los cambios, los avances tecnológicos están provocando un traspaso de poder de los distribuidores a los consumidores. Por todo ello, en el siguiente apartado haremos un repaso de las soluciones tecnológicas que pueden ser más relevantes para los minoristas.

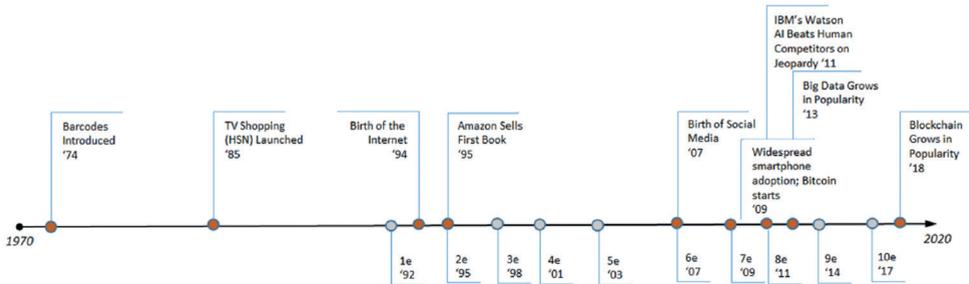
## 2. De la distribución moderna a la distribución inteligente

La distribución moderna nace a finales del siglo XVIII con la introducción de los almacenes departamentales. Las innovaciones tecnológicas a partir de ese momento permitieron a los minoristas desempeñar mejor su actividad y con un mayor alcance. Pensemos, por ejemplo, en la aparición del teléfono a finales del siglo XIX y de la televisión a principios del XX. Ambas tecnologías hicieron posible que los distribuidores llegaran a muchas más personas e incluso en el confort de sus domicilios.

La entrada de los ordenadores personales en los hogares a partir de los 70 y el desarrollo de Internet en los 90 trajeron consigo el nacimiento del comercio electrónico y

un cambio en el papel dominante de los intermediarios en el canal ante la facilidad de búsqueda de información y de cambio de proveedor por parte de los compradores. En 2007 se lanza el primer iPhone de Apple y nacen las redes sociales. Los *smartphones* y demás dispositivos móviles facilitaron el despegue de las ventas online y acentuaron el traslado de poder a los consumidores.

Figura 1: Línea del tiempo de la tecnología del retail



Fuente: Grewal et al. (2018).

En la actualidad, Internet de las Cosas, la Inteligencia Artificial y el *Blockchain*, por citar algunas de las tendencias más populares en el sector de la distribución, están erosionando la posición tradicional de los minoristas en la cadena de valor al cuestionar su capacidad para ofrecer utilidad de tiempo, lugar y forma. Sin apenas restricciones de tiempo y de lugar y con acceso a surtidos ilimitados, los consumidores tienen el control total de su experiencia de compra (Cognizant, 2018) y «*quieren saber cómo les va a servir la empresa, no lo que les quiere vender*» (Faulds y Raju, 2019, p. 29).

La transformación digital de las empresas de distribución requiere, por tanto, invertir en tecnologías que faciliten que personas, empresas, dispositivos, contenidos y servicios actúen de manera interconectada para ofrecer soluciones digitales que creen valor para la empresa y sus clientes (Gartner, 2017).

En el entorno actual, el reto para los minoristas es apostar a tiempo por las tecnologías que les permitan obtener una eficiencia operativa superior o bien ofrecer a sus clientes experiencias personalizadas (Accenture, 2018). En cualquiera de los casos, en la base de las soluciones tecnológicas que la distribución está implementando se encuentra el análisis e interpretación de un enorme flujo de datos, generado por el creciente número de sensores, dispositivos y sistemas interconectados, así como por la colaboración vertical y horizontal entre empresas (PWC, 2016).

Tras el análisis de un gran número de trabajos académicos, *whitepapers*, estudios de consultoría, hemos elaborado una lista de las soluciones tecnológicas más relevantes para los distribuidores en el actual contexto de transformación del sector. Basándonos en la propuesta de WEF (2017) y en el trabajo de Reinartz *et al.* (2018), hemos clasificado las tecnologías según la fuente de creación de valor con la que se vinculan más estrechamente:

- Automatización
- Personalización
- Integración en el entorno
- Interacción
- Transparencia y control

### 2.1. Soluciones tecnológicas asociadas a la automatización

La automatización se refiere a todas las actividades y procesos que operan automáticamente sin la intervención (input o control) de personas. Según el estudio de Gartner (2017), la denominación de «cosas autónomas» incluye robots, vehículos, drones, electrodomésticos. Todas ellas incorporan alguna forma de inteligencia artificial que permite automatizar tareas o procesos, generalmente rutinarios y predecibles, en muchos casos de manera más rápida y precisa que las personas. A medida que las cosas autónomas e inteligentes proliferen, dejarán de trabajar como unidades aisladas y se crearán redes de dispositivos que funcionarán de manera colaborativa, bien de forma independiente o semiautónoma.

La automatización presenta una oportunidad para que los distribuidores optimicen la eficiencia de sus procesos, tanto de *back office* como en el *front office*. Algunos ejemplos de los primeros son los robots que facilitan el movimiento y gestión de existencias en centros logísticos, como en los almacenes del siglo XXI de Mercadona, o los coches o drones autónomos que previsiblemente se utilizarán para el reparto de mercancías. Desde el punto de vista de los procesos de *back office*, el informe «The 2018 MHI Annual Industry Report»<sup>4</sup> apunta al desarrollo de sensores y la identificación automática (etiquetas inteligentes), como una de las once tendencias tecnológicas emergentes que mayor impacto tendrán en la cadena de suministro en los próximos cinco años. Los sistemas de *check-out* autónomos como los de Amazon Go, los procesos de devolución automática como el piloto de Walmart «Mobile Express

---

<sup>4</sup> Recuperado de <https://www.mhi.org/publications/report>

Returns»<sup>5</sup> o las nuevas formas de pago a través del móvil o por reconocimiento facial, son soluciones tecnológicas basadas en la automatización que, desde el punto de vista del consumidor, agilizan los procesos de compra. También contribuyen a este objetivo las taquillas inteligentes que permiten a los consumidores recoger los productos comprados on-line en el momento que prefieran, sin necesidad de esperas, mientras que para los distribuidores incrementan la eficiencia de la gestión de la última milla.

Otro aspecto relacionado con la automatización son las soluciones que permiten ajustar los precios en tiempo real (precios dinámicos), teniendo en cuenta factores como las acciones de la competencia, la elasticidad y estacionalidad de la demanda o el mix de producto (BenMark *et al.*, 2017).

Cuadro 1: Soluciones tecnológicas vinculadas la automatización en el retail

Fuente creación de valor	AUTOMATIZACIÓN
DESCRIPCIÓN	Todas las actividades y procesos que operan automáticamente sin la intervención (input o control) de personas.
TENDENCIA TECNOLÓGICA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ROBOTS</li> <li>• COSAS AUTÓNOMAS</li> <li>• SENSORES E IDENTIFICACIÓN AUTOMÁTICA</li> </ul>
SOLUCIÓN TECNOLÓGICA APLICADA AL RETAIL	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Robots en centros logísticos</li> <li>2. Transporte con drones o vehículos autónomos</li> <li>3. SelfCheck-out</li> <li>4. Precios dinámicos</li> <li>5. Taquillas inteligentes</li> <li>6. Tecnologías para la gestión del stock único (<i>unifiedcommerce</i>)</li> <li>7. Reconocimiento facial para acceso y pagos</li> </ol>

Fuente: Elaboración propia.

## 2.2. Soluciones tecnológicas asociadas a la personalización

La personalización implica adaptar los esfuerzos de marketing a las necesidades y preferencias de cada cliente. La analítica de datos permite recoger y procesar información sobre la que sustentar mensajes comerciales personalizados y relevantes para los consumidores, tanto por su contenido como por el momento en que son recibidos por los compradores (Boudet *et al.* 2017). El contenido de los mensajes y alertas personalizados puede estar relacionado con cambios de precios, nuevos productos, disponibilidad de productos agotados, promociones, recordatorios sobre el estado de la cesta de la tienda online o las listas de deseos.

<sup>5</sup> <https://news.walmart.com/2017/10/09/walmart-reinvents-the-returns-process>

Una solución tecnológica para la distribución que está muy asociada a la personalización es la geolocalización. Geolocalizar supone establecer un perímetro virtual que permite saber cuándo algo o alguien entra o sale de una zona predefinida. A través de sistemas de GPS, balizas bluetooth (*beacons*) o ultrasonidos como está probando Zara6, los distribuidores pueden identificar la localización de los clientes que están conectados a través de sus apps móviles y emitir notificaciones personalizadas y contextualizadas (*geotargeting*).

Cuadro 2: Soluciones tecnológicas vinculadas la personalización en el retail.

Fuente creación de valor	PERSONALIZACIÓN
<b>DESCRIPCIÓN</b>	Adaptación de los esfuerzos de marketing a las necesidades y preferencias de cada consumidor.
<b>TENDENCIA TECNOLÓGICA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ANALÍTICA DE DATOS</li> <li>• IMPRESIÓN 3D</li> <li>• GEO LOCALIZACIÓN</li> </ul>
<b>SOLUCIÓN TECNOLÓGICA APLICADA AL RETAIL</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sistemas de recomendación y publicidad personalizados</li> <li>2. Alertas personalizadas</li> <li>3. Sistemas de pago omnicanal</li> <li>4. Productos impresos en 3D</li> <li>5. Mensajes personalizados en función de la ubicación (<i>geotargeting</i>)</li> </ol>

Fuente: Elaboración propia.

La tecnología de impresión 3D también contribuye a la personalización, puesto que facilita la fabricación bajo demanda y a pequeña escala de productos diseñados según las preferencias de los clientes PwC (2017). A medida que se incremente la adopción de la tecnología y los materiales y patrones de impresión se vuelvan más accesibles, la impresión 3D acercará la producción al consumidor, permitiéndole imprimir sus propios productos en la tienda o desde casa. Actualmente, en algunos sectores minoristas como el de la moda, esta tecnología ya añade agilidad al proceso de diseño y fabricación de patrones y prototipos.

### 2.3. Soluciones tecnológicas asociadas a la interacción

Según Reinartz *et al.* (2018), la interacción incluye todas las relaciones, virtuales o no, entre distribuidor y consumidor, independientemente del canal a través del cual

<sup>6</sup> [https://www.abc.es/economia/abci-esta-transformando-zara-para-frenar-avance-amazon-y-otros-competidores-201902280231\\_noticia.html](https://www.abc.es/economia/abci-esta-transformando-zara-para-frenar-avance-amazon-y-otros-competidores-201902280231_noticia.html)

tengan lugar. Estas van desde los contactos pre-compra a través de nuevas experiencias inmersivas hasta las conexiones post-compra a través de las redes sociales.

Desde que PokemonGo popularizó la realidad aumentada entre los consumidores, las tecnologías que proporcionan experiencias de inmersión o «inmersivas» (realidad aumentada, virtual y mixta) están cambiando la forma en la que los compradores se relacionan con el mundo digital (Quoc, 2018). Ya sea a través de gafas o aplicaciones móviles (ARKit de Apple, Tango y ARCore de Google), los usuarios interactúan con objetos y situaciones, tanto del mundo real como digital, manteniendo su presencia en el mundo físico. Así, pueden conocer y experimentar productos y servicios antes de su adquisición, con un alto grado de realismo y de forma lúdica.

Por ejemplo, la app «IKEA Place» permite a los consumidores colocar muebles de forma virtual en el espacio del hogar elegido, de forma que antes de la compra puedan tener una representación muy fiable del resultado final. Las apps de realidad aumentada de Sephora o L'Oréal permiten probar productos cosméticos de manera virtual a través el móvil. Los probadores inteligentes son otra de las posibles aplicaciones de esta tecnología.

Además de mejorar la experiencia del consumidor, la realidad virtual y la aumentada tienen potencial para beneficiar a los procesos de *back office*. Por ejemplo, presentar a los consumidores el stock de manera virtual (*endless-aisle*), sin necesidad de que todos los productos estén disponibles en una ubicación física de cara al público, puede ser una forma de incrementar la eficiencia de la logística del minorista.

En combinación con las experiencias de inmersión, Gartner (2017) identifica las plataformas conversacionales como una corriente tecnológica que modificará de manera sustancial la forma de relación entre empresas y consumidores y, por tanto, la experiencia de usuario. Estas plataformas, que van desde asistentes personales virtuales hasta *chatbots*, usan voz o mensajería online para interactuar con personas, marcas o *bots* a lo largo del proceso de compra.

Recientemente, Walmart se ha aliado con Google para facilitar los pedidos online a través de la voz, algo que ya hace Amazon con sus dispositivos Echo y Alexa. Según Google, con Google Express y Google Assistant, la experiencia de compra en tiendas como Costco, Target y Walmart será más «fácil y rápida» (Juste, 2017). Para algunos consumidores, estas soluciones tecnológicas harán que la experiencia de compra en la tienda sea diferente y más divertida. Para otros, facilitará el proceso de compra on-line.

Automatización, personalización e interacción están íntimamente ligadas a la fuente de creación de valor para la empresa que Reinartz et al. (2018) denominan *ambient embeddedness* y que se refiere a la integración de procesos y comunicaciones en el entorno del consumidor de manera que constituyan un factor más de los presentes en

su rutina diaria. Desde esta perspectiva, los *flagship stores* son el punto de encuentro de muchas de estas soluciones tecnológicas. En estas «tiendas insignia», altamente digitalizadas y conectadas, los consumidores consiguen una experiencia de compra diferenciada.

**Cuadro 3: Soluciones tecnológicas vinculadas la interacción en el retail.**

Fuente creación de valor	INTERACCIÓN
<b>DESCRIPCIÓN</b>	Incluye todas las relaciones virtuales o no entre minoristas y consumidores, independientemente del canal a través del cual tienen lugar.
<b>TENDENCIA TECNOLÓGICA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• EXPERIENCIA INMERSIVA</li> <li>• PLATAFORMAS CONVERSACIONALES</li> <li>• RRSS</li> </ul>
<b>SOLUCIÓN TECNOLÓGICA APLICADA AL RETAIL</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Realidad Virtual/Aumentada/Mixta para experiencia de producto</li> <li>2. Búsqueda de información por voz antes de la compra (asistentes virtuales)</li> <li>3. Búsqueda de información a través de imagen o sonido</li> <li>4. Asistencia con chatbot</li> <li>5. Tecnología móvil para personal de tienda</li> <li>6. Promover compartir información y valoraciones en RRSS</li> </ol>

Fuente: Elaboración propia.

#### 2.4. Soluciones tecnológicas asociadas a la transparencia y el control

La transparencia y el control constituyen la última fuente de valor identificada por Reinartz *et al.* (2018). Engloba las actividades que favorecen el acceso a información y permiten aumentar el control de los participantes en la cadena de valor.

La tecnología *Blockchain* contribuye a aumentar la transparencia y eficiencia de los procesos comerciales. Proporcionar transparencia en el ecosistema para el consumidor, ayuda a elevar la calidad de los productos y aumentar la trazabilidad y confianza de todos los miembros de la cadena de valor (Deloitte, 2018).

Por otra parte, las soluciones relacionadas con la ciberseguridad, que garantizan la correcta custodia de los datos del cliente y su privacidad, solidificarán la reputación del minorista.

Como acabamos de ver, el abanico de soluciones tecnológicas es muy amplio y decidir por cuáles se debe apostar no es una cuestión fácil ni directa. Los minoristas que carezcan de una estrategia de inversión en tecnología clara, corren el peligro de adoptar enfoques extremos (Caro y Sadr, 2019). Por un lado, están las empresas que se sienten presionadas para mantenerse al día en todos los avances que salen al mercado y que invierten fuertemente en tecnología sólo por no quedarse sin ella,

cayendo a veces en un derroche de recursos. En el extremo opuesto se encuentran los intermediarios que hacen inversiones mínimas y esperan hasta ver qué soluciones son las más aceptadas, pero puede suceder que cuando tengan las pruebas tal vez sea demasiado tarde.

**Cuadro 4: Soluciones tecnológicas vinculadas a la transparencia y el control en el retail.**

Fuente creación de valor	TRANSPARENCIA Y CONTROL
DESCRIPCIÓN	Procesos y actividades que favorecen el acceso a información y aumentan el control de los participantes en la cadena de valor.
TENDENCIA TECNOLÓGICA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• BLOCKCHAIN</li> <li>• CIBERSEGURIDAD</li> </ul>
SOLUCIÓN TECNOLÓGICA APLICADA AL RETAIL	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Aplicaciones de Blockchain relacionadas con la trazabilidad de los productos y/o seguridad de los procesos comerciales.</li> <li>2. Aplicaciones de ciberseguridad</li> </ol>

Fuente: Elaboración propia.

Así pues, la inversión en tecnología, como en cualquier otro recurso, debe estar guiada por la creación de valor para la empresa, en este sentido, la Matriz del Éxito del Retail desarrollada por la profesora norteamericana Barbara E. Kahn (2018), puede ser una herramienta de gran utilidad a la hora de priorizar inversiones. Seguidamente, pasamos a describir la mencionada matriz.

### 3. Matriz de Kahn y estrategias competitivas de los minoristas españoles

Para poder competir en este contexto de cambio con éxito hay que estar completamente orientados hacia el consumidor, lo que significa no sólo identificar qué productos quieren los clientes, sino también la importancia que tiene para ellos la conveniencia y lo que supone eliminar o reducir los aspectos penosos o negativos de la compra (en inglés *painpoints*).

La matriz de Kahn(2018) se basa en dos principios básicos de marketing:

1. Los consumidores compran lo que necesitan (beneficios del producto) en aquellos proveedores en los que confían (experiencia del consumidor).
2. Para ganar clientes, los distribuidores deben ofrecer productos y experiencias que sean mejores que los de sus competidores.

Los minoristas deben ofrecer una ventaja competitiva superior a la de sus rivales. Ese mayor valor se puede obtener proporcionando más beneficios a los consumidores o eliminando los obstáculos e inconvenientes de la experiencia de compra. Estas dos ideas permiten construir una matriz  $2 \times 2$  que resulta muy eficaz para clasificar las diferentes estrategias de éxito de los minoristas.

Teniendo en cuenta lo anterior, se pueden clasificar las empresas de distribución por dos tipos de elementos: aquellos en los que tiene ‘ventaja competitiva’ y aspectos ligados a la ‘facilidad de compra’, con la aportación de valor al cliente. Y de esta manera se identifican cuatro cuadrantes (ver Figura 1):

1. Primer cuadrante: fundamentado en la posesión de una ventaja competitiva en producto y marca.
2. Segundo cuadrante: basado en tener una ventaja competitiva en precio (costes bajos-precios bajos).
3. Tercer cuadrante: apoyado en la propuesta de una experiencia de compra superior.
4. Y, por último, un cuarto cuadrante cimentado en la eliminación de los puntos que suponen costes de transacción y aspectos negativos para los consumidores (puntos de roce o de fricción).

Figura 1: Matriz de Kahn del Éxito del Retail



Fuente: <http://knowledge.wharton.upenn.edu/article/barbara-kahn-the-shopping-revolution/>

Con esta clasificación de los cuatro cuadrantes, la estrategia competitiva de éxito pasa, en primer lugar, por ser muy bueno en uno de ellos. Ser líderes en el mercado y, por tanto, el intermediario preferido por determinados segmentos de consumidores, requiere ser capaces de ofrecer un valor superior al resto de competidores en al menos uno de los cuadrantes y, cada vez con mayor frecuencia, en dos de los cuadrantes y a ser posible tres.

Dicha superioridad va a estar condicionada, sin duda, por los avances tecnológicos que las empresas vayan incorporando, pues diferentes tecnologías tendrán diferente impacto en cada cuadrante. Partiendo de esta idea, hemos llevado a cabo una investigación que nos ha permitido conocer el impacto de un grupo de veinte tecnologías sobre la actividad de los distribuidores, de acuerdo con el planteamiento estratégico de la matriz de Kahn.

#### **4. Metodología del estudio empírico**

El estudio se ha estructurado en dos fases: una cualitativa, a través de entrevistas en profundidad y reuniones de grupo, y otra cuantitativa, mediante una encuesta personal y online.

La primera etapa de la investigación estaba orientada a la recogida y procesamiento de información acerca de la transformación del sector de la distribución en España en la última década y sobre las principales tecnologías emergentes en el mismo. La recogida de información se realizó a través de 3 entrevistas en profundidad, entre diciembre de 2018 y enero de 2019, en la sede de la empresa en la que trabajan los directivos consultados, todos ellos con cargos de alta dirección, expertos en distribución y poseedores de un profundo conocimiento del sector investigado.

Tras las entrevistas en profundidad, se celebraron tres reuniones de grupo con directivos de empresas de distribución, entre enero y febrero de 2019. En cada reunión participaron entre 6 y 8 expertos (directivos del ámbito de la distribución comercial directamente vinculados con temas de digitalización, tecnologías de la información y/o Marketing, personal de IKN y profesores de la Universidad Autónoma).

A partir de los resultados del estudio cualitativo y de la revisión bibliográfica realizada sobre el tema objeto de análisis, se diseñó un cuestionario que constituye la base del trabajo cuantitativo. La recogida de información en esta etapa se llevó a cabo mediante una encuesta a directivos de empresas fabricantes de gran consumo, distribuidores minoristas y proveedores de servicios tecnológicos a distribuidores. Tres quintas partes de los encuestados respondieron al cuestionario en persona, en el transcurso de la 6ª Edición de Retail Forum el 28 de marzo de 2019, y el resto lo

hicieron a través de un cuestionario online auto-administrado. En la Ficha Técnica que aparece en el Cuadro 5 se recogen las características del estudio realizado.

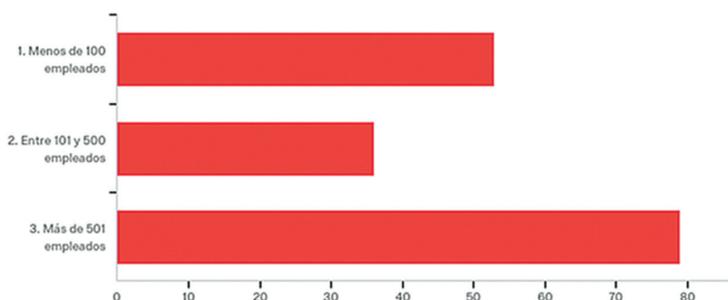
El cuestionario fue sometido a un pre-test con profesionales y expertos en distribución comercial, para determinar posibles deficiencias en la comprensión y verificar su funcionamiento. De los 168 cuestionarios válidos obtenidos entre el 28 de marzo y el 15 de mayo, más de la mitad (casi un 55%) corresponden a directivos de empresas minoristas que operan en España, alrededor de un 20% a empresas fabricantes de gran consumo y en torno a un 25% a proveedores de servicios tecnológicos a minoristas.

Cuadro 5: Ficha Técnica del Estudio Cuantitativo

<b>DESCRIPCIÓN DE LA MUESTRA</b>	<b>Directivos Empresas Fabricantes, Minoristas y Proveedores de Servicios a Retailers</b>
<b>TIPO DE ENCUESTA</b>	Cuestionario Online (Qualtrics): - Entrevista personal (congreso iKN): 61% - Auto-administrado: 39%
<b>TAMAÑO MUESTRAL</b>	201 respuestas registradas 168 cuestionarios válidos
<b>FECHA DEL TRABAJO DE CAMPO</b>	28 marzo - 15 mayo 2019
<b>ANÁLISIS DE INFORMACIÓN</b>	Descriptivos (Frecuencias, Medias, desviaciones típicas, Tabulación Cruzada, Análisis de Varianza) Análisis Factorial de Correspondencias
<b>PROGRAMAS INFORMÁTICOS</b>	Qualtrics y SPSS

En cuanto al tamaño de las empresas en las que trabajan los encuestados, en la Figura 2 se aprecia que en la muestra predominan las empresas grandes, de más de 500 empleados.

Figura 2: Tamaño de las empresas



Si analizamos este dato según la posición ocupada por la empresa en el canal de distribución, vemos que las empresas de los proveedores de servicios tienen un tamaño significativamente menor que retailers y fabricantes ( $\chi^2=26.298$ ;  $p\text{-valor}<0.000$ ), siendo las organizaciones de los minoristas incluidos en la muestra las que presentan mayor número de empleados (consultar Tabla 1).

Tabla 1: Cruce entre tamaño de la empresa y posición en el canal.

		1. Fabricante /marca	2. Retailer	3. Proveedor de servicios para el sector retail	Total
1. Menos de 100 empleados	Recuento	12	15	23	50
	% dentro de 1- Indica qué posición tiene tu empresa en el canal de distribución:	37,5%	17,4%	53,5%	31,1%
2. Entre 101 y 500 empleados	Recuento	10	15	9	34
	% dentro de 1- Indica qué posición tiene tu empresa en el canal de distribución:	31,3%	17,4%	20,9%	21,1%
3. Más de 501 empleados	Recuento	10	56	11	77
	% dentro de 1- Indica qué posición tiene tu empresa en el canal de distribución:	31,3%	65,1%	25,6%	47,8%
Recuento		32	86	43	161
% dentro de 1- Indica qué posición tiene tu empresa en el canal de distribución:		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Concretamente, el 65% de los encuestados ligados a una empresa de distribución trabajan en compañías de más de 500 empleados. Mientras que en el caso de los proveedores de servicios a minoristas, más de la mitad de los encuestados forman parte de empresas con menos de 100 trabajadores.

En cuanto al área o departamento al que se encuentra vinculado el encuestado, los porcentajes más elevados corresponden a Marketing (22,62%), Ventas (17,86%), Transformación Digital (14,88%) y CEO/Director General (11,31%), por lo que el perfil de los entrevistados se puede decir que es adecuado para responder al cuestionario del estudio.

## 5. Resultado del estudio cuantitativo

Tal y como se planteó en el apartado 3, la estrategia de posicionamiento en un cuadrante u otro de la Matriz de Kahnva va estar apoyada por las soluciones tecnológicas que la empresa minorista vaya incorporando.

En la encuesta dirigida a directivos se preguntó específicamente sobre cuál de las cuatro palancas de éxito (CONFIANZA, FÁCIL, DIVERTIDA, PRECIO) influye más

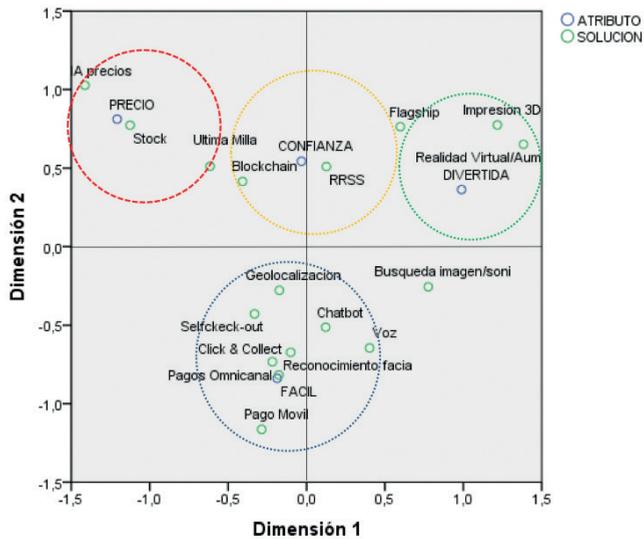
cada una de las veinte soluciones tecnológicas contempladas, señalando sólo una opción/cuadrante por tecnología. En la Tabla 2 se exponen los resultados obtenidos para esta pregunta:

Tabla 2: Asociación soluciones tecnológicas-cuadrantesMatriz de Kahn

Pregunta	Retailer deConfianza-Superioridad marcas	Experiencia de compra divertida y diferente	Compra fácil (conveniente, sin fricción)	Procesos eficientes-Precios bajos	Total
1. Búsqueda de información por voz antes de la compra (asistentes virtuales)	6.34%	34.51%	<b>57.04%</b>	2.11%	142
2. Tecnologías para la gestión del stock único (comercio unificado)	19.86%	7.80%	21.99%	<b>50.35%</b>	141
3. Sistemas de recomendación y publicidad personalizados.	29.79%	<b>38.30%</b>	27.66%	4.26%	141
4. Impresión 3D punto de venta	9.42%	<b>76.09%</b>	5.07%	9.42%	138
5. Asistencia con chatbot	12.23%	25.90%	<b>54.68%</b>	7.19%	139
6. Automatización de alertas individuales (cambio de precios, notificación de disponibilidad, anuncio)	26.24%	10.64%	<b>34.04%</b>	29.08%	141
7. Establecimientos flagship-hightech	<b>45.39%</b>	40.43%	9.22%	4.96%	141
8. Realidad Virtual/RAumentada/RMixta para experiencia de producto	12.06%	<b>77.30%</b>	7.80%	2.84%	141
9. Búsqueda por imagen y/o sonidos (Shazam, Jingle)	5.04%	<b>51.08%</b>	41.73%	2.16%	139
10. Reconocimiento facial para acceso y pagos	14.29%	16.43%	<b>61.43%</b>	7.86%	140
11. Promover que se comparta información y valoraciones en RRSS	<b>54.29%</b>	19.29%	20.71%	5.71%	140
12. Nuevos vehículos-última milla	19.85%	17.56%	26.72%	<b>35.88%</b>	131
13. Sistemas de geolocalización (Pushnotifications; beacons; ultrasonidos)	11.36%	21.97%	<b>49.24%</b>	17.42%	132
14. Pago con el móvil	9.09%	6.82%	<b>78.79%</b>	5.30%	132
15. Aplicaciones de Blockchain	<b>41.86%</b>	10.08%	27.91%	20.16%	129
16- Tecnología móvil para personal en tienda	12.88%	18.94%	<b>40.91%</b>	27.27%	132
17- Taquillas inteligentes-Click&Collect	7.58%	15.91%	<b>64.39%</b>	12.12%	132
18. Etiquetas inteligentes para ofrecer más información al consumidor	22.56%	26.32%	<b>39.10%</b>	12.03%	133
19. Precios dinámicos (IA para precios)	9.92%	9.16%	16.03%	<b>64.89%</b>	131
20. Selfcheck-out	9.09%	16.67%	<b>55.30%</b>	18.94%	132
21. Sistema de pagos integrados omnicanal (gestión del pago con tarjeta multidispositivo y multitienda)	13.95%	12.40%	<b>66.67%</b>	6.98%	129
22. Otra	40.00%	0.00%	40.00%	20.00%	10

Aplicando un Análisis Factorial de Correspondencias Múltiple a los datos de las frecuencias absolutas procedentes del cruce de cada solución tecnológica con cada fuente de valor, obtuvimos el mapa que se muestra en la Figura 3, en el que aparecen en dos dimensiones las soluciones tecnológicas más adecuadas para cada una de las estrategias de éxito.

Figura 3: Mapa de posicionamiento de soluciones tecnológicas



Así pues, las soluciones tecnológicas se pueden clasificar según su contribución al desarrollo de cada una de las estrategias, de la siguiente manera (Figura 4):

Figura 4: Soluciones tecnológicas y cuadrantes

<p><b>CONFIANZA/SUPERIORIDAD MARCA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Blockchain</li> <li>- Redes sociales</li> </ul> <p>***Establecimientos Flagship-</p>	<p><b>EXPERIENCIA DE COMPRA (DIVERTIDA)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Realidad virtual y aumentada</li> <li>- Impresión 3D punto de venta</li> <li>- Recomendación y publicidad personalizada</li> </ul> <p>Hightech***</p>
<p><b>PRECIOS BAJOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Precios dinámicos</li> <li>- Stock único (comercio unificado)</li> <li>- Nuevos vehículos- Última milla</li> </ul>	<p><b>COMPRA FÁCIL (SIN FRICCIONES)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pagos on line (móvil)</li> <li>- Pagos integrados Omnicanal</li> <li>- Taquillas inteligentes (Click&amp;Collect)</li> <li>- Reconocimiento facial</li> <li>- Asistentes virtuales (voz)</li> <li>- Chatbot</li> <li>- Geolocalización</li> <li>- Etiquetas inteligentes</li> </ul>

## 6. Conclusiones e implicaciones del estudio

Este trabajo se ha centrado en profundizar en la percepción que los profesionales de la distribución tienen sobre las implicaciones de la incorporación de una veintena de soluciones tecnológicas y su posible impacto sobre cuatro fuentes concretas de creación de valor para los clientes propuestas por Kahn en su Matriz del Éxito del Retail: confianza y superioridad de las marcas, experiencia de compra divertida, compra fácil (sin fricción) y eficiencia en costes trasladada a precios bajos.

El estudio es el fruto de una colaboración entre investigadores académicos y expertos en distribución, incluyendo las muestras del trabajo directivos de empresas fabricantes de gran consumo, distribuidores minoristas y proveedores de servicios tecnológicos a distribuidores, lo que nos permite disponer una rica variedad de perspectivas en el sector investigado.

Los minoristas tienen a su alcance en la actualidad nuevas formas de obtener grandes cantidades de datos a través de nuevos puntos de contacto, como por ejemplo *smartphones*, mediante los *beacons* y las estanterías y etiquetas inteligentes; pero tan importante como la recolección, es la integración y análisis de los datos para tener los productos adecuados, en el lugar preciso y en el momento oportuno, asegurándose de que las expectativas de los clientes quedan cubiertas durante todo el proceso de compra.

Integrar el Big Data y la Inteligencia Artificial, así como otras muchas soluciones tecnológicas disponibles hoy en día en el mercado, no es una tarea sencilla y directa para los distribuidores minoristas. Se necesita mucho tiempo y dinero y el retorno sobre la inversión tiene que estar muy claro. Por eso, cada distribuidor debe tener en cuenta el contexto en el que desarrolla su actividad, su posicionamiento, su forma de diferenciarse de los competidores y su manera de crear valor para los consumidores. A partir de su percepción sobre la contribución que diferentes soluciones tecnológicas pueden hacer al posicionamiento de los minoristas, según el planteamiento de Kahn, se han podido identificar como innovaciones más adecuadas para reforzar la confianza en la marca y su superioridad, el *blockchain* y la presencia en las redes sociales para compartir de forma transparente información y valoraciones antes, durante y después de la compra.

Los establecimientos *flagship* equipados con alta tecnología, también tienen un impacto positivo en la confianza y, simultáneamente, contribuyen a que la experiencia de compra sea más divertida.

En relación a la diversión durante la compra, las soluciones con una influencia más clara son la realidad virtual y aumentada y los nuevos sistemas de recomendación y publicidad personalizados.

En materia de precios bajos, las tecnologías asociadas al logro de mayor eficiencia son la Inteligencia Artificial aplicada a la fijación de precios dinámicos, la gestión unificada del stock y el uso de nuevos vehículos (automatizadas y eléctricos) para el reparto en la última milla, aspecto que también podría mejorar la confianza en la marca.

Por último, parece que la mayor parte de las innovaciones tecnológicas surgidas en los últimos años tienen un impacto directo sobre la eliminación de puntos de fricción. Nuevos métodos de pago, reconocimiento facial, asistentes de voz virtuales, geolocalización y dispositivos inteligentes (etiquetas, estanterías) parecen todos ir encaminados a hacer la compra más fácil. No en vano, minimizar los aspectos que hacen de la compra una tarea ardua ocupa el primer lugar en la lista de prioridades de inversión de los distribuidores encuestados.

Es preciso señalar que las dimensiones de creación de valor están, en cierto modo correlacionadas, y las tecnologías no están asociadas en exclusiva a una sola fuente. Así, los asistentes de voz virtuales pueden hacer que la compra sea más fácil (comunicación más natural) y resulte también más divertida (un acompañante nuevo). Del mismo modo el *blockchain* aporta transparencia a los procesos (aumenta la confianza) y genera eficiencia (posibilidad de reducir precios).

La tecnología está transformando el panorama de la distribución y los minoristas tendrán que ser capaces de reconocer a tiempo las nuevas tendencias, así como de adaptarse a ellas. Puesto que los minoristas tradicionales no son originalmente empresas tecnológicas, tendrán que establecer alianzas con otros distribuidores digitales y con socios tecnológicos. Esta necesidad de formar ecosistemas de colaboración, junto con la oferta de servicios complementarios ligados a nuevas experiencias en el punto de venta físico, marcará en los modelos de negocio de distribución futuros.

#### REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ACCENTURE (2018). El poder de la transformación digital: cómo las empresas españolas pueden reinventar sus sectores. Recuperado de <https://www.accenture.com/es-es/insights/industry-x-o/article-xo-industry-spanishcompanies>
- BEN MARK, G., Klapdor, S., Kullmann, M., & Sundararajan, R. (2017). "How retailers can drive profitable growth through dynamic pricing". McKinsey & Company. Recuperado de <https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/how-retailers-can-drive-profitable-growth-throughdynamic-pricing>
- BOUDET, J., Gregg, B. Wong J., & Schuler, G (2017). "What shoppers really want from personalized marketing". McKinsey & Company. Recuperado de <https://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/what-shoppers-really-wantfrom-personalized-marketing>
- CARO, F., & SADR, R. (2019). "The Internet of Things (IoT) in retail: Bridging supply and demand", *Business Horizons*, 62(1), 47-54.

- CARR, D. (2019). "Theevolvingdynamics of the direct-to-consumer market". Admap Magazine. Recuperado de [https://www.warc.com/content/paywall/article/admap/the\\_evolving\\_dynamics\\_of\\_the\\_directtoconsumer\\_market/124575](https://www.warc.com/content/paywall/article/admap/the_evolving_dynamics_of_the_directtoconsumer_market/124575)
- COGNIZANT (2018). "Retail's Next Frontier". Recuperado de <https://www.cognizant.com/whitepapers/retailsnext-frontier-codex3555.pdf>
- DELOITTE (2018). TechTrends 2018: A kinetic Enterprise. Recuperado de <https://www.aecoc.es/innovation-hub-noticias/analisis-de-la-digitalizacion-del-retail-las-8-tecnologias-que-loconfiguran/>
- DENNIS, S. (2019). "Omni channel Is Dead. The Future Is Harmonized Retail". Forbes. Recuperado de <https://www.forbes.com/sites/stevendennis/2019/06/03/omnichannel-is-dead-the-future-is-harmonized-retail/#35fe2cb465e8>
- FAULDS, D.J. & RAJU, P.S. (2019). «An interview with Chuck Martin on the Internet of Things». Business Horizons, 62(1), 27-33.
- GARTNER (2017). Gartner Top 10 Strategic Technology Trends for 2018. Recuperado de <https://www.gartner.com/smarterwithgartner/gartner-top-10-strategic-technology-trends-for-2018/>
- GREWAL, D., MOTYKA, S., & LEVY, M. (2018). "The evolution and future of retailing and retailing education". Journal of Marketing Education, 40 (1), 85-93.
- IBM (2012). Retail 2020: Reinventando la distribución minorista (una vez más). IBM Sales and Distribution. Recuperado de [https://www-05.ibm.com/services/es/bcs/pdf/REW03013-ESES-01\\_HR.pdf](https://www-05.ibm.com/services/es/bcs/pdf/REW03013-ESES-01_HR.pdf)
- ITRESEARCH (2019). "itTrends 2019: la realidad digital de la empresa española en datos". Recuperado de <https://www.itrends.es/informes/2018/11/informe-it-trends-2019-la-realidad-digital-de-la-empresa-espanola-en-datos>
- JUSTE, M. (2017). "Walmart se une a Google para plantar cara a Amazon". Expansión. Recuperado de <http://www.expansion.com/economia-digital/companias/2017/08/23/599d493e46163fo6208b458a.html>
- KAHN, B. E. (2018). The Shopping Revolution: How Successful Retailers Win Customers in an Era of Endless Disruption. Wharton Digital Press. Philadelphia.
- KANTAR (2019). Balance de la distribución y Gran Consumo 2018. Recuperado de <https://www.kantarworldpanel.es/Noticias/la-alimentacion-envasada-impulsa-el-gran-consumo-2018>
- MHI (2018). The 2018 MHI Annual Industry Report. Recuperado de <https://www.mhi.org/publications/report>
- MORENO, G. (2018). "Las cinco tiendas online que más facturan en España". Statista. Recuperado de <https://es.statista.com/grafico/15551/tiendas-online-con-mayor-facturacion-en-espana/>
- PwC (2016). Industry 4.0: Building the digital Enterprise. Recuperado de <https://www.pwc.es/es/publicaciones/gestion-empresarial/assets/global-industry-digital-survey-2016.pdf>
- PwC CHAIR IN DIGITAL ECONOMY (2017). Retail 5.0: Check out the Future. Recuperado de <https://chairdigitaleconomy.com.au/wp-content/uploads/2018/04/Retail-5.0-Check-out-the-Future.pdf>
- QUOC, M. (2018). "10 retailers leading the way in AR". Retail Dive. Recuperado de <https://www.retaildive.com/news/10-retailers-leading-the-way-in-ar/52052>
- REINARTZ, W., WIEGAND, N., & IMSCHLOSS, M. (2019). "The impact of digital transformation on the retailing value chain". International Journal of Research in Marketing. In Press.
- REYES, C. (2019). "Distribución Alimentaria: El gran supermercado, motor de un crecimiento récord". Alimarket. Recuperado de <https://www.alimarket.es/alimentacion/noticia/296500/el-gran-supermercado--motor-de-un-crecimiento-record>.
- WEF (2017). Shaping the Future of Retail for Consumer Industries. Recuperado de [http://www3.weforum.org/docs/IP/2016/CO/WEF\\_AM17\\_FutureofRetailInsightReport.pdf](http://www3.weforum.org/docs/IP/2016/CO/WEF_AM17_FutureofRetailInsightReport.pdf)



---

# Transformación digital en la distribución comercial

• GABRIEL IZARD GRANADOS

*Universidad Autónoma de Barcelona*

---

**RESUMEN:** Los cambios de la gestión en el mundo digital conllevan dificultades y demandan muchos esfuerzos para la comprensión completa del significado «digital». En este capítulo se analiza el impacto digital en las empresas del sector de la distribución comercial y de gran consumo. Se incluyen muchas referencias digitales y animaciones video-gráficas de interés. Nuestro análisis cualitativo se basa en la revisión de documentos y casos. Se apuntan temas que se consideran más relevantes en la actualidad digital de las empresas de gran consumo.

**PALABRAS CLAVE:** *digital, distribución comercial, consumidor digital, gran consumo digital*

---

**ABSTRACT:** Changes in management in the digital world, entail difficulties and require many efforts to fully understand the “digital” meaning. In this chapter we analyze the digital impact on companies in the retail and consumer goods distribution sector. Many digital references and video-graphic animations of interest are included. Our qualitative analysis is based on the review of documents and cases. The topics that are considered most relevant in digital news of the large consumer companies are listed.

**KEYWORDS:** *digital, digital distribution, digital consumer, digital retail*

---

## 1. Introducción. Planteamiento del problema

El entorno digital actual, impulsa nuevas actividades e induce cambios en el mundo empresarial, el sector de gran consumo y en las empresas de distribución comercial. Se dan nuevas circunstancias para afrontar los retos de las empresas cuando trabajan para atender adecuadamente a sus clientes, sujetos también al entorno digital. La transformación digital impacta a las estrategias empresariales, con varios grados de dificultad. Quisiéramos destacar 4 aspectos estratégicos para la empresa: 1) la dimensión, 2) la localización o ubicación, 3) la oferta y productos y 4) finalmente todo lo que hace referencia al posicionamiento en precios.

1. **Dimensión:** Con la transformación digital, el marco competitivo de las empresas, va más allá del tamaño de cada empresa y de las economías de escala que se puedan generar. Ahora con la digitalización, se pueden obtener eficiencias en costes por otras vías colaborativas o tecnológicas, que sustituyen la ventaja competitiva de la dimensión, a través del uso inteligente de la información digital y de los cambios estratégicos en la manera de gestionar las empresas, y en especial en la forma de relacionarse y llegar a acuerdos entre empresa. Muchas Pymes encuentran su nicho de trabajo que desarrollan y hacen crecer con medios digitales. Oier Urrutia, CEO de «Lookiero» explica en un video<sup>1</sup> la oportunidades de la utilización de los medios digitales para las Pymes y las posibilidades de desarrollarse competitivamente por parte de la empresa de pequeña dimensión.
2. **Ubicación:** La digitalización influye en las políticas de localización y ubicación, ofreciendo alternativas a la proximidad física en las que se reduce el tiempo de compra y se facilita el acceso a los productos y servicios, con servicios de transporte hasta la puerta de la casa del cliente. La combinación de todas las posibilidades de entrega como el «click and collect», entrega a domicilio, etc..., desmaterializa la importancia de la ubicación con alternativas de menos margen pero de más satisfacción. El equilibrio entre ambos (la ubicación y la entrega) es el gran reto de las empresas de distribución y transporte. Cada vez hay más oferta de empresas especializadas en soluciones<sup>2</sup> con servicios de click and collect y empresas detallistas<sup>3</sup> que lo utilizan y difunden buscando la diferenciación y mejora y ampliación de la oferta de servicios a los clientes desmaterializando la tienda física con horario y restricciones para acceder a una situación sin límite alguno.
3. **Oferta:** el surtido y la introducción de nuevos productos es también un tema estratégico básico en las empresas detallistas ya que con esta herramienta la empresa presenta al consumidor sus capacidades de innovación en producto. El consumidor actual está muy informado de todo ello gracias a internet y es poco paciente frente la oferta dudosa. La «marca» tiene muchas posibilidades de crecer si tiene éxito los primeros 5 segundos de contacto con el consumidor. La competencia puede sorprender la marca, y el tiempo de reacción se acorta. La innovación no es solo de producto sino de todo lo que le rodea y da

<sup>1</sup> [https://brands.elconfidencial.com/empresas/2017-05-15/pymes-ecommerce-seur-internet\\_1379583/](https://brands.elconfidencial.com/empresas/2017-05-15/pymes-ecommerce-seur-internet_1379583/)

<sup>2</sup> <https://www.youtube.com/watch?v=ePUoAYuhNbc>

<sup>3</sup> <https://www.youtube.com/watch?v=aIVHAUgwcQM>

experiencias plenamente satisfactorias al consumidor o cliente. Las posibilidades de sorprender se amplían y están al alcance de muchos más, y aumenta drásticamente la velocidad del ciclo de «creación, atracción, éxito masivo, declive y desaparición» de los productos y servicios. La gestión de la innovación e introducción de nuevos productos en el mundo digital ofrece un amplio abanico de preguntas y procedimientos. Nambisan et al (2017: 225) discuten sobre ello y afirman que la digitalización de los procesos de innovación ayuda a romper los límites entre las diferentes fases de innovación. Citan por ejemplo, la impresión 3D, los espacios de creadores digitales, etc.,... como marcos que permiten que las ideas de productos se formen, promulguen, modifiquen y representen rápidamente a través de ciclos repetidos de experimentación e implementación. En consecuencia, es menos claro cuándo se inicia y/o termina la fase de proceso de innovación. De manera similar, las infraestructuras digitales (por ejemplo, la nube) facilitan el rápido aumento (o reducción) de los planes de implementación de productos. Se dan muchas iniciativas de nuevos productos y de nuevas empresas como Waynabox<sup>4</sup> amplían las oportunidades de experiencia del cliente (en este caso con viajes con destino sorpresa). También se consolida la venta directa entre personas por ejemplo con Wallapop.<sup>5</sup>

4. **Política de descuentos y precios.** Cuando la información está al alcance del dispositivo portátil que el consumidor lleva consigo a todas partes, el marco competitivo desmaterializado, exige respuestas muy rápidas. Las oportunidades de intercambio digital, otorgan a los medios de pago y dinámicas de descuento y gestión de precios, una dimensión enorme. El uso de los datos masivos para ajustar el mejor precio del momento a cada uno de los intercambios a través de motores de inteligencia que aprenden con la experiencia, dan al factor precio, una nueva dimensión. Los intercambios entre la empresa y sus proveedores, la empresa y sus clientes y entre los clientes entre sí, se enmarcan en este nuevo entorno digital que facilita los intercambios colaborativos. La eficiencia se convierte en un elemento estratégico para que la amenaza de reducción de márgenes o sobre coste del transporte y por lo tanto, el alcance de la última milla, sea una barrera que pueda abordarse con resultados positivos. Posicionar las ofertas en el mejor precio, se convierte en grandes oportu-

---

<sup>4</sup> <https://www.youtube.com/watch?v=BznUo94h64Y>

<sup>5</sup> [https://www.youtube.com/watch?v=Out\\_wgQIVaE](https://www.youtube.com/watch?v=Out_wgQIVaE)

tunidades empresariales: por ejemplo, Amazon Prime<sup>6</sup> para cualquier tipo de producto, Idealista<sup>7</sup> para alquiler, comprar o vender casas o locales, google flights para viajes, etc....

El reto empresarial de las empresas del sector de gran consumo (fabricantes y distribuidores) en el nuevo entorno digital, exige ilusionar al consumidor en el acercamiento multi-canal al producto.

## 2. Análisis

### 2.1. *Punto de partida: el consumidor*

Cada vez más, los consumidores están hiper-conectados y reciben información constante de su entorno. La navegación visual simultánea en múltiples canales de comunicación y dispositivos del consumidor, se complementa con la actitud hacia el intercambio sostenido de mensajes escritos, de voz, e imágenes o videos. Se busca autenticidad en todo lo que se hace, y conseguir o mantener un alto nivel de protagonismo entre sus interlocutores digitales y del mundo real. El concepto de originalidad, a menudo confluye en maneras de ser de personas con ambiciones sanas, auténticas y que aportan experiencia en sus actividades económicas, tanto en las que hacen referencia a sus ambiciones profesionales, como en sus actos de compra o consumo. El webrooming y el showrooming (informarse en todos los distintos canales antes de comprar digitalmente y comprar físicamente con el dispositivo de comunicación digital conectado para ver otras ofertas u opiniones) son experiencias amplia y comúnmente practicadas.

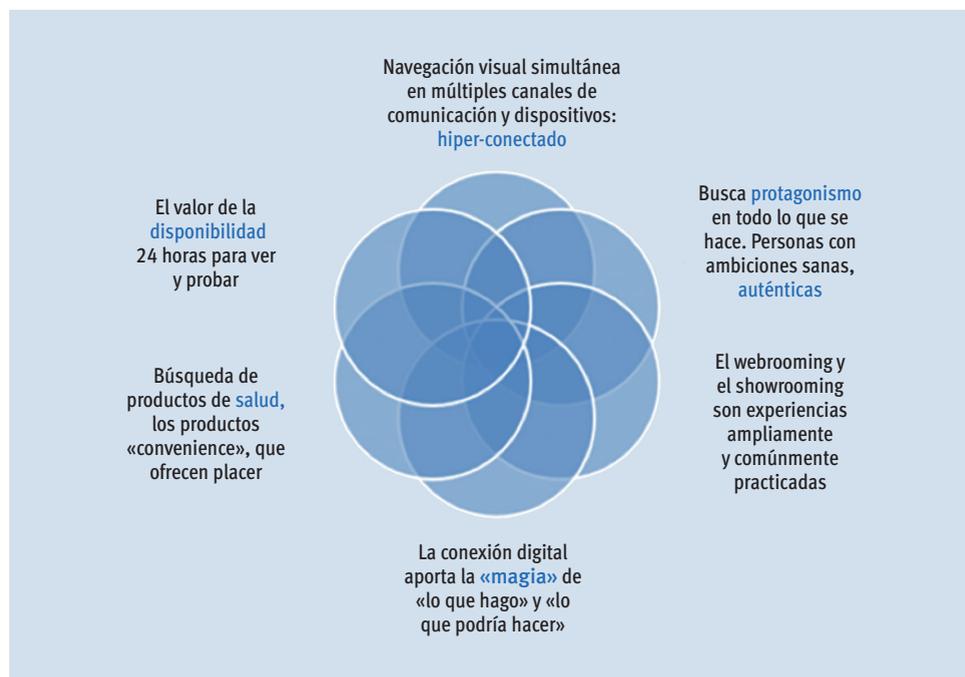
La ventaja de la disponibilidad de 24 horas los siete días de la semana que ofrece la compra digital, es irrefutable y muy apreciada por el consumidor actual. Su búsqueda de productos de salud, los productos «convenience», que ofrecen placer,... exhorta una actitud abierta para escuchar y probar. Internet y la conexión digital es quien aporta la «magia» para que el contraste permanente entre «lo que hago» y «lo que podría hacer», sea una realidad. El consumidor busca el precio y exige la calidad del momento de su compra y utiliza el contraste con las experiencias de otros con el producto, antes de tomar su decisión.

---

<sup>6</sup> <https://www.amazon.es/amazonprime>

<sup>7</sup> <https://www.idealista.com/>

Figura 1: El punto de partida: El consumidor



Fuente: Elaboración propia en base a AECOC (2017)

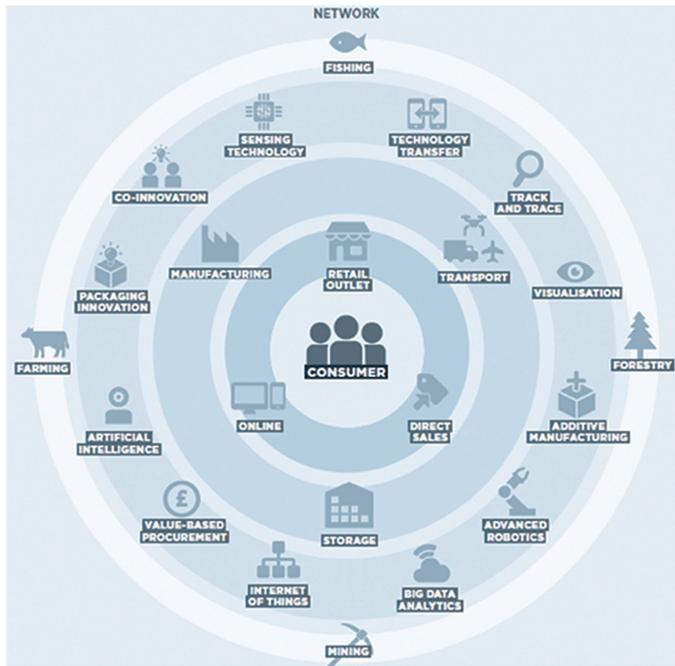
La volatilidad de las decisiones obliga a las marcas a estar permanentemente reforzando su posición y mantener la máxima credibilidad a través de los múltiples canales y medios. Las marcas ofrecen el paraguas de protección frente a errores o amenazas de informaciones falsas y con los procesos de innovación de producto, y se acercan al consumidor no solo con precio, sino con el resultado de calidad o servicio que se da en la aplicación de distintas políticas de aproximación al consumidor por múltiples canales digitales.

En el gráfico 2 de la página siguiente se resume todo lo que rodea al consumidor en la era de la transformación digital.

## 2.2. La transformación digital en la empresa

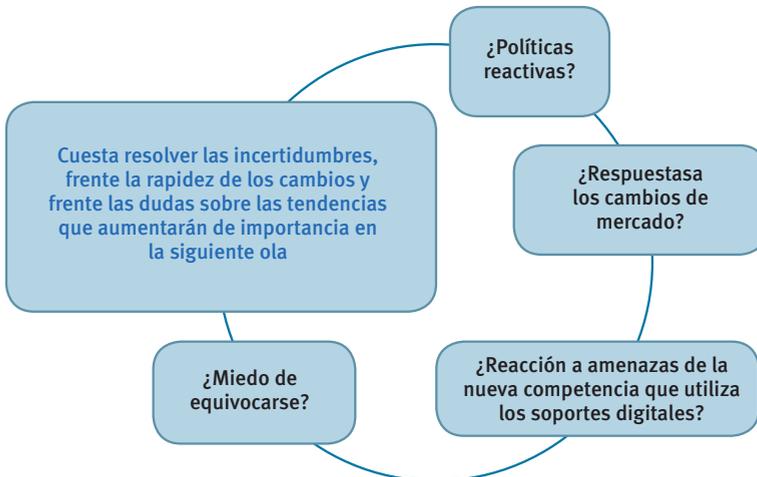
En muchas empresas, las decisiones sobre la transformación digital, son a menudo el resultado de la aplicación de políticas reactivas, en vez de ser unos procesos iniciados proactivamente. Los primeros pasos de las empresas hacia la transformación digital se realizan muchas veces, como una respuesta a los cambios del mercado y la

Figura 2: El consumidor en el centro de la transformación digital



Fuente: PA Consulting Group (2018)

Figura 3: La transformación digital de la empresa



Fuente: Elaboración propia

necesidad de dar una solución adecuada para los clientes, los proveedores, así como a hacer frente a las amenazas que la nueva competencia que utiliza los soportes digitales. Pocas veces la transformación digital, se debe al resultado de una propia iniciativa surgida de los procesos internos. La sensación de desconocimiento, lleva al miedo de equivocarse y a la parálisis. Cuesta resolver las dudas, en gran parte por la incertidumbre sobre la rapidez de los cambios y las tendencias que aumentarán de importancia en la siguiente ola.

¿Cuáles son las tendencias relevantes en la transformación digital de las empresas? ¿Cuáles son las temáticas en las que la empresa tiene que centrar su iniciativa de transformación digital? Tomamos las 5 más relevantes apuntadas por Deloitte (AECOC 2017:9) del siguiente modo:

- Analítica avanzada (*advanced analytics*): todo lo que incluya aumentar el conocimiento del comportamiento del cliente y la mejora de los modelos de gestión de las empresas. A través de modelos complejos y algoritmos que digieren los datos provenientes de distintos canales y bases de datos, y realizan propuestas de gestión, los managers disponen de toma de decisiones, con mucha precisión en el análisis. Un buen ejemplo de ello es la expansión del big data con la concreción de actividades empresariales y de intercambio en congresos y publicaciones, por ejemplo, el documento «*Bones pratiques per compartirdades personals en la nova economia de les dades*».<sup>8</sup>
- Comercio de nueva generación (*New Generation Commerce*): el uso de las redes sociales impulsa las nuevas tendencias que los consumidores «fusionan» con sus actividades de compra y consumo en el mundo real, facilitando no solo nuevos canales de comercialización sino también (y sobre todo) nuevas formas de comunicación e influencia sobre los consumidores. De este modo el proceso de compra es el resultado de múltiples interacciones que son nuevas oportunidades para la empresa. El ejemplo de los «influencers»<sup>9</sup> es una nueva fuente de ventas, comunicación y marketing en donde deben desarrollarse estrategias de éxito por parte de las empresas. Cada vez más los jóvenes utilizan esta fuente de información para tomar decisiones de consumo.
- Internet de los objetos (*internet of things*). La profusión de sensores que capturan y facilitan el seguimiento de los objetos y los productos, ajusta las decisiones

---

<sup>8</sup> [http://www.bigdatabcn.com/wp-content/uploads/2018/10/BigDataCoe\\_Bones-Pra%CC%80ctiques-vf\\_05.pdf](http://www.bigdatabcn.com/wp-content/uploads/2018/10/BigDataCoe_Bones-Pra%CC%80ctiques-vf_05.pdf)

<sup>9</sup> [https://www.youtube.com/watch?time\\_continue=3&v=7au1s\\_62H6o](https://www.youtube.com/watch?time_continue=3&v=7au1s_62H6o)

sobre herramientas y procedimientos de las operaciones, a la información a tiempo real. Como resultado de este seguimiento en tiempo real de la situación de los productos, se optimizan los procesos logísticos y los almacenes inteligentes optimizan el recorrido de los productos desde que salen de planta hasta que llegan a la estantería del supermercado o a las manos del consumidor. La identificación de las características y oportunidades que la utilización de los dispositivos en red, es motivo de interés y estudio debido a su alto impacto presente y en el futuro inmediato (De C. Silva et al: 2019). También la domótica se expande y es mucho más habitual su utilización. Por ejemplo, los edificios «inteligentes» se nutren permanentemente de la información sobre las necesidades energéticas para gestionar los recursos de iluminación y temperatura.<sup>10</sup>

- Compromiso del consumidor. El dialogo continuo con el consumidor y las facilidades de participación tanto sobre temas positivos como sobre propuestas de mejora, facilita la creación de conexiones sostenidas en el tiempo con los clientes para las decisiones de compra. Se construyen comunidades de participación e interacción de alta calidad que favorecen la valoración de la marca y su renovación continua. La experiencia de compra se convierte en experiencia digital que se comparte y favorece el posicionamiento del producto y nutre de información a la empresa sobre el comportamiento del consumidor.
- Economía colaborativa. La economía colaborativa avanza gracias a las plataformas digitales diseñadas para compartir entre usuarios información sobre activos desaprovechados. Se trata de ajustar la oferta lo mejor posible a los nuevos canales, respondiendo a los usuarios en su búsqueda del mejor precio y experiencia de compra. Es ahí donde toma fuerza la reutilización de activos disponibles tanto en ámbitos físicos (productos) o intelectuales (contenidos) que los consumidores aprecian si conlleva sustanciales mejoras en precio sin reducción de calidad. También se favorece la economía circular,<sup>11</sup> donde se reutilizan sobrantes y residuos útiles en procesos productivos distintos al que los origina. Todo ello lleva a nuevos modelos de negocio, con alto respaldo social frente a otros modelos menos flexibles, caros y de menos valor.

Este entorno digital cambiante se caracteriza por el crecimiento exponencial de la mayoría de variables que intervienen.

<sup>10</sup> Ver por ejemplo <https://www.congreso-edificiosinteligentes.es/>

<sup>11</sup> Ver <https://eco-circular.com/category/actualidad/>

El crecimiento de las interacciones digitales es muy relevante en todos los aspectos, aunque las compras por internet en los productos de gran consumo y en especial los alimentos, es un área de menor crecimiento que va progresando paulatinamente.

### 2.3. *La transformación digital por el fabricante*

Si nos fijamos en las iniciativas prioritarias de la agenda de los fabricantes de productos de gran consumo, agrupadas en el Foro mundial de los productos de gran consumo,<sup>12</sup> encontramos los 5 aspectos:

1. Sostenibilidad medioambiental<sup>13</sup>
2. Sostenibilidad social<sup>14</sup>
3. Salud y bienestar<sup>15</sup>
4. Eficiencia en todos los eslabones de la cadena de suministro<sup>16</sup>
5. Seguridad en los alimentos<sup>17</sup>

El momento de transformación digital en el que nos encontramos es clave para el éxito de las iniciativas que se llevan a término en cada de una de las 5 áreas indicadas. La transformación digital pide un gran compromiso de colaboración y exige un nivel de compromiso elevado para desarrollar proyectos destinados a dar respuesta a algún aspecto de la iniciativa. Se trata por lo tanto de integrar las nuevas herramientas digitales con los nuevos procesos enfocados a dar respuesta a las problemáticas actuales.

¿Cuáles son las iniciativas «Foro de productos de Consumo» destacadas en estas cinco áreas y cómo juega la transformación digital en el impulso de todas ellas? A continuación se realiza una breve revisión de estas iniciativas y vemos como la transformación digital se expande en todos los rincones de la empresa.

En sostenibilidad medio ambiental se trabajan temas como la deforestación la refrigeración y el desperdicio alimentario. En el marco del primero se crea un «*activation tool kit*» que da soporte y ayuda en la implementación de las recomendaciones que se derivan de los grupos de trabajo sobre sostenibilidad. La creación de alianzas

---

<sup>12</sup> <https://www.theconsumergoodsforum.com/>

<sup>13</sup> <https://www.theconsumergoodsforum.com/initiatives/environmental-sustainability/>

<sup>14</sup> <https://www.theconsumergoodsforum.com/initiatives/social-sustainability/>

<sup>15</sup> <https://www.theconsumergoodsforum.com/initiatives/health-wellness/>

<sup>16</sup> <https://www.theconsumergoodsforum.com/initiatives/end-to-end-value-chain/>

<sup>17</sup> <https://www.mygfsi.com/>

como la *Tropical Forest Alliance 2020* o el *Banking Environment Initiative*,<sup>18</sup> abordan el problema de la deforestación con grupos de trabajo que utilizan medios digitales tanto para actividades de comunicación y en herramientas de gestión e intercambio. Con el objetivo de una deforestación neta del 0 % en el 2020, se trabaja para que la soja, el aceite de palma, la producción de papel y pulpa, así como la producción de carne, se enfoque a ese objetivo, con guías, seminarios web, y otras herramientas como el modelo para medir la cantidad de soja que se utiliza en la cadena de producción de alimentos.

Otros temas que afectan a la sostenibilidad medioambiental son la refrigeración y el desperdicio alimentario.

Respecto la sostenibilidad social se trata de la acción contra el trabajo forzado y la creación de principios de aplicación prioritaria: hay 25 millones de trabajadores en el mundo, víctimas de los trabajos forzados, como la intimidación o violencia y más sutilmente la retención de papeles o amenazas de denuncia a las autoridades de emigración. El Foro se preocupa en hacer recomendaciones para erradicar los trabajos forzados siguiendo en la guía de la ONU para los derechos humanos en las empresas y en coordinación con los gobiernos y las ONG. El aumento de la armonización de las normativas y sistemas que se utilizan en la industria es uno de los aspectos claves en esta lucha. Las restricciones de los gobiernos a los movimientos migratorios deben reducirse, en un marco de prácticas de transparencia en las que la tecnología juega un papel muy importante para detectar los puntos de más riesgo a lo largo de la cadena de suministro. De la reunión del Foro realizado en Singapur en Junio de 2018<sup>19</sup> sobre el empleo y selección responsable surge la mirada a 10 años que apunta hacia la necesidad de 1) que se desarrolle la certificación de los empleadores para que puedan ser reconocidos como éticos; 2) que el valor añadido (ético) que pueden ofrecer las agencias de contratación éticas no tiene por qué significar un encarecimiento de sus servicios; y 3) que las grandes marcas deben analizarse como casos de estudio empresarial y humano y divulgar estas políticas de mejora.

El bienestar y la salud trata de la colaboración para las vidas saludables, el bienestar y salud de los trabajadores, desarrollar propuestas para las acciones individuales de las empresas (Marketing para niños, formulación de productos, información al consumidor) y poner en marcha medidas orientadas hacia este objetivo. Los compromisos<sup>20</sup> se orientan a que los productos sean saludables y tengan la formulación

<sup>18</sup> <https://www.cisl.cam.ac.uk/business-action/sustainable-finance/banking-environment-initiative>

<sup>19</sup> <https://evenium.net/ng/person/event/website.jsf?eventId=gfrre2018&page=tickets&doc=en&justSubmit=false&cid=152115>

<sup>20</sup> <https://www.theconsumergoodsforum.com/initiatives/health-wellness/key-projects/collaboration-for-healthier-lives/>

adecuada y se complementan con la mejora de la información en las etiquetas de los productos, y la eliminación de la publicidad para niños menores de 12 años de productos que no siguen los criterios científicos que evidencian la bondad del alimento. Se trata en definitiva de fomentar el trabajo a lo largo de todo el sector y la participación de terceras partes implicadas como el sector público para orientar a los consumidores en tomar las decisiones adecuadas y adoptar estilos de vida saludables. Las herramientas digitales juegan un gran papel en este terreno, a nivel de la relación entre empresas y cuando se utilizan por los consumidores cuando hacen el seguimiento de su actividad saludable a través de cualquier dispositivo digital.

En cuanto a la eficiencia en todos los eslabones de la cadena de suministro, los proyectos clave que se desarrollan en este ámbito tienen un denominador común: la colaboración.

Los esfuerzos para divulgar e implantar buenas prácticas de colaboración, incluyen temas como la transparencia sobre los productos para los consumidores y los participantes de toda la cadena; con la trazabilidad se gana en eficiencia y se faculta el conocimiento de la responsabilidad de cada eslabón. La estandarización de los contenidos sobre los productos y sus condiciones de suministro que pueden visualizarse en portales y plataformas o intercambiarse electrónicamente entre todos y los consumidores, favorece la reducción de errores y el incremento de la confianza del consumidor. El ahorro en costes de esta colaboración<sup>21</sup> está auspiciada por la transformación digital como plataforma de impulso de iniciativas fáciles de compartir.

Seguridad en los alimentos: La «*Global Food Safety Conference 2018*» celebrada en Japón en Marzo de 2018,<sup>22</sup> es el evento más reciente que trata de este importante tema, y la transformación digital estuvo muy presente en los fundamentos de la actividad de la seguridad alimentaria. Se autodefine como (GFSI, 2018): «*La Conferencia GFSI una plataforma para la innovación. Es la interfaz tangible que conecta a los interesados con las tendencias, los desafíos y las oportunidades presentes y futuras en el avance de la seguridad alimentaria*».

Los anuncios de los resultados de la misma son:

- Las tecnologías emergentes como *Internet of Things*, *blockchain* y *Big Data* no son solo palabras de moda: son herramientas poderosas para mejorar la seguridad en cada paso de la cadena alimentaria.

---

<sup>21</sup> <https://www.theconsumergoodsforum.com/initiatives/end-to-end-value-chain/key-projects/consumer-value-chain-transparency/best-practice-sharing/>

<sup>22</sup> <https://www.theconsumergoodsforum.com/gfsi-2018-a-turning-point-for-food-safety-in-asia/>

- Juntos como comunidad, tenemos la oportunidad de impulsar la misión de GFSI de lograr alimentos seguros para los consumidores de todo el mundo.
- La seguridad alimentaria debe ser una colaboración, no una competencia. La colaboración es clave para la mejora de todas las partes interesadas en todos los sectores.
- Los sectores público, privado y académico deben comunicarse para fomentar la innovación.
- La vieja guardia de los negocios alimentarios debe escuchar y aprender de las *startups* y aceleradores: son el futuro de la industria alimentaria.
- Los reguladores del gobierno internacional y los auditores externos deben comunicarse para crear enfoques internacionales que se adapten de manera fluida a las culturas regionales.
- La cultura de seguridad alimentaria debe aplicarse en todos los niveles de una organización, desde el CEO hasta los trabajadores en el campo.

#### 2.4. *La transformación digital de las tiendas*

Tal como apunta Denisco (2018) en su artículo sobre las 10 empresas que lideran la transformación digital en las tiendas, se dan nuevas formas de actuar y nuevas actividades digitales para acercarse al consumidor. Todo va más allá de la simple página web. Apuntamos a continuación algunas de las líneas de trabajo en las que la tienda está abordando la transformación digital: 1. Apps; 2. Realidad Virtual aumentada; 3. Desarrollo de capacidades *omnichannel*; 4. Robotización de la distribución; 5. Reconocimiento facial; 6. RFID ; y 7. Automatización pago en la salida de tienda.

1. **Apps:** la personalización de la relación entre el cliente y la tienda se realiza con una app al teléfono inteligente, ofreciendo datos individualizados sobre el comportamiento del consumidor. De este modo se establecen los procesos de adaptación de los recursos y formas de interacción con los clientes. Mercadona, Carrefour, Alcampo, Eroski, Bon Preu, ... todas las empresas detallistas desarrollan su app para acercarse más al cliente. Muchas apps con muchas características: comprar, pagar en gasolineras, en la caja de salida, recibir comunicaciones, interactuar, ... e incluso jugar (ver de Tommy Hilfiger - Snap:Shop App).<sup>23</sup>
2. **Realidad virtual o aumentada.** Esta herramienta permite el diseño virtual de las soluciones antes que se implante. Tanto en establecimientos de decoración

<sup>23</sup> [https://www.youtube.com/watch?time\\_continue=58&v=BRFhRSSfOBk](https://www.youtube.com/watch?time_continue=58&v=BRFhRSSfOBk)

y objetos para el hogar, como para empresas de confección y ropa, la realidad virtual es muy útil para que la superposición de imágenes digitales a objetos o personas reales, sea clave en el proceso de emocionar al cliente. Zara, IKEA Place, etc., son algunos ejemplos:

Zara AR Studio Collection Video<sup>24</sup> (0:22)

Apps con Realidad Aumentada para tu Smartphone<sup>25</sup> (4:35)

The World's first Digital Mirror" from MemoMi Labs Inc<sup>26</sup> (1:55)

Memory Makeover<sup>27</sup> (1:40)

Realidad Aumentada: ¿Cómo funciona? y Usos<sup>28</sup> (3:57)

- 3. Desarrollo de capacidades omnichannel.** Se trata que el consumidor tenga acceso a los productos de cualquier forma: en la tienda, entregados en casa, comprados en casa y entregados en tienda, comprados en la tienda y entregados en casa o en punto de recogida, etc... sin medios digitales este dialogo sería imposible. En empresas con tiendas físicas como Starbucks (Agiou, 2018) se recargan puntos que luego se pueden redimir al comprar la siguiente vez a través de su app, su web, en la tienda y cualquier cambio se visualiza al instante en cualquier canal. De esta forma cuando se hace cola se puede cargar el saldo y al llegar el turno utilizarlo en caja. Otras empresas como la cadena de restaurantes Chipotle, facilitan que las personas registradas hagan pedidos para que estén listos en el momento de ir a buscarlos saltándose toda la cola al hacer la compra. También Nike<sup>29</sup> dedica esfuerzos en este ámbito.
- 4. Introducción de robots en la tienda para comprobación de Inventario.** Robotización de almacenes de distribución. *Walmart*, líder mundial detallista, introduce robots<sup>30</sup> para revisar en la tienda el nivel de inventario y dar más soporte al modelo predictivo sin perjudicar las actividades de los responsables de venta. El control de inventario se automatiza más.

---

<sup>24</sup> [https://www.youtube.com/watch?time\\_continue=22&v=m53l547K1XE](https://www.youtube.com/watch?time_continue=22&v=m53l547K1XE)

<sup>25</sup> <https://www.youtube.com/watch?v=hTnff6eQs8U>

<sup>26</sup> <https://vimeo.com/116120605>

<sup>27</sup> <https://vimeo.com/194615701>

<sup>28</sup> <https://www.youtube.com/watch?v=-qb4YkhRO58>

<sup>29</sup> [https://www.youtube.com/watch?v=diU\\_0wr\\_RZc](https://www.youtube.com/watch?v=diU_0wr_RZc)

<sup>30</sup> <https://www.youtube.com/watch?v=0YangcbNQmM>

Otro ejemplo es Ocado<sup>31</sup> en el Reino Unido que con su tecnología en los almacenes robotizados mejora los niveles de calidad en la entrega de los pedidos hechos *on-line*, a la vez que reduce los costes de manipulación.

También Mercadona<sup>32</sup> se orienta al uso de almacenes automáticos en sus bloques logísticos.

5. **Reconocimiento facial.** Con esta herramienta las tiendas pueden realizar el seguimiento personalizado de los clientes y ofrecer en la tienda los productos ajustados a sus necesidades. Por ejemplo Jd COM en China<sup>33</sup> utiliza esta tecnología para adecuar el servicio a los clientes que entran a la tienda. El reconocimiento facial se emplea también en muchas aplicaciones de negocio y sociales como, pagos, seguridad,<sup>34</sup> publicidad, diagnóstico de la salud, entretenimiento, etc... El reconocimiento facial tiene muchas posibilidades futuras y el debate sobre sus implicaciones legales y regulatorias no ha hecho más que empezar tal como señala Pastor (2018). La cara es un dato personal y como tal debe informarse al usuario de su posible utilización y recibir su consentimiento.
6. **Radio Frecuencia de identificación (RFID).** Las etiquetas de RFID, se incorporan en prendas de ropa para realizar el seguimiento en todo el proceso comercial. La reducción de errores y agilidad en los procesos comerciales y de reaprovisionamiento, expanden esta herramienta de forma significativa, como en Zara<sup>35</sup> o Macy's, donde Bill Connell (*senior Vicepresident of Transportation, store operations and process improvement*) confirma que ya no es un proyecto sino una forma de trabajar (Thau, 2018).
7. **Automatización pago en la salida de tienda.** Con la combinación de cámaras, sensores en las estanterías, y aplicaciones en el móvil se consigue eliminar las colas de salida en la compra en las tiendas. El pago de los productos con el código leído por el teléfono inteligente durante el recorrido de la tienda, se convierte en algo cada vez más expandido por ejemplo en Sainsbury en UK,<sup>36</sup> o en Co-op en Suiza<sup>37</sup> o en la primera tienda de Amazon<sup>38</sup>

<sup>31</sup> <https://www.youtube.com/watch?v=4DKrcpa8Z>

<sup>32</sup> <https://www.youtube.com/watch?v=BRovf6mRXxo>

<sup>33</sup> [https://news.cgtn.com/news/3545544f35677a6333566d54/share\\_p.html](https://news.cgtn.com/news/3545544f35677a6333566d54/share_p.html)

<sup>34</sup> <http://www.ticbeat.com/innovacionr/principale-susos-reconocimiento-facial-actualidad/>

<sup>35</sup> [https://www.youtube.com/watch?v=EpIinGX\\_sBc](https://www.youtube.com/watch?v=EpIinGX_sBc)

<sup>36</sup> <https://internetofbusiness.com/retail-scan-go-checkout-free-shopping-comes-to-sainsburys/>

<sup>37</sup> <https://www.youtube.com/watch?v=wNrgqBP7md4>

<sup>38</sup> <https://www.youtube.com/watch?v=zdbumR6Bhd8>

## 2.5. Impactos de la transformación digital en los detallistas

Siguiendo los argumentos desarrollados por Deloitte (2017) en su informe «*Disruptions in retail through digital transformation*», la introducción de la transformación digital en las actividades comerciales impacta a las distintas áreas de las empresas comerciales, desde todas las perspectivas:

- 1) Dentro del ámbito de las estrategias se dan nuevos elementos como:
  - a) Cambios en la forma de tratar la segmentación, pasando del clásico análisis de datos demográficos, al análisis sobre los micro-segmentos que interactúan digitalmente.
  - b) El posicionamiento se obtiene con el enfoque basado en la conveniencia y las experiencias en vez del clásico basado en precio y calidad.
  - c) Nuevos formatos que amplían las formas de comercializar, derivados de la omni-canalidad
- 2) Dentro del ámbito de interacción con los clientes (*front end*) aparecen nuevas situaciones:
  - a) En merchandising y experiencia de cliente, en cualquier momento de contacto físico o digital con el cliente, establecer tecnologías digitales que lleven a experiencias nuevas y únicas de los clientes como los probadores virtuales, los kioscos digitales, espejos inteligentes, la realidad aumentada, etc.
  - b) En programas de fidelización, se puede cambiar de los programas tradicionales de puntos en tarjetas a la utilización de apps en los teléfonos inteligentes y la utilización de las secuencias de datos de cadenas entrelazadas (*Block Chain*).
  - c) En precios y el paso por el terminal punto de venta, progresar en la utilización de sistemas dinámicos de fijación de precios personalizados para los clientes y sistemas de pago con el teléfono inteligente.
- 3) Dentro del ámbito de los procedimientos internos (*back end*)
  - a) En la gestión de operaciones y logística, orientarse a compartir capacidades con sistemas de monitorización automática y robots (incluso drones) para las entregas.
  - b) Para las finanzas, automatizar funciones y procesos, con la utilización de cripto-monedas como los *Bitcoins*.
  - c) Para la gestión de las relaciones en compras y con proveedores, reforzar las políticas de colaboración y contratos para suministros y pagos con gestión electrónica.
  - d) Para la planificación y gestión del aprovisionamiento y del surtido uso de algoritmos y creación de modelos predictivos con uso de IOT.

- e) Para la gestión de las personas y las estructuras organizativas, simplificación y automatización de procesos con sistemas inteligentes de captura de datos de éxito y de reconocimiento.
- 4) Y en las implicaciones en la cooperación digital y relación entre clientes y proveedores profundizar en la cooperación en todos los ámbitos:
  - a) Entre proveedores y suministradores, la «colapetencia» («*coopetition*»), es decir colaboración en competencia. Como es el caso de *Microsoft* e *Intel* que crecen en la colaboración del software y los chips, o la iniciativa de colaboración de la organización sin fin de lucro «*Refrigerants Naturally*» que trabaja con las empresas de refrescos para desarrollar la refrigeración sostenible y combatir al cambio climático y en la reducción de la capa de ozono.
  - b) Entre proveedores y detallistas hay actividades en muchos ámbitos de trabajo relacionados con la reducción de costes, por ejemplo con la utilización de datos del paso por el punto de venta por los proveedores y la mejora de las previsiones y planificación de la producción. La creación de ecosistemas para programas específicos como el lanzamiento de productos o campañas concretas de promoción, con los datos a tiempo real, aporta grandes ahorros. Se cita el caso de *Kellogs* y *Tesco* en el Reino Unido en el que la utilización de los datos del punto de venta a tiempo real, aportó más de 4 millones de euros por los ajustes en las entregas y eliminación de roturas de stocks.
  - c) Entre detallistas, las relaciones para compartir campañas y canales puntualmente aporta sinergias con ventajas importantes. Un buen ejemplo es la colaboración entre plataformas digitales y marcas.
  - d) Entre detallistas y consumidores. La co-creación o participación de la voz del consumidor en la creación o cambio de características de los productos, es un buen ejemplo de las facilidades que proporciona la transformación digital.

## 5. Conclusiones

La transformación digital es imprescindible para el desarrollo y crecimiento de las categorías y productos que se ofrecen al consumidor. Tanto el fabricante como el detallista, definen nuevas estrategias para abordar esta transformación y continuar liderando su mercado. Por ello dedican recursos en la transformación digital con muchas incógnitas sobre la velocidad y rapidez en los cambios a implantar. Al final se trata de continuar seduciendo al cliente y al consumidor que ahora es definitivamente *omnichannel*. La transformación digital es una clara oportunidad para

re-inventarse y definir nuevos productos y servicios de la mano de nuevos procesos en los que las empresas dedican sus actividades. La transformación digital toca el corazón de las empresas del sector de gran consumo. Recomendamos la visión de los siguientes videos (*Ted Talks*):

- Technology will change retail shopping<sup>39</sup> - but it's not what you think | Taylor Romero | TEDxMileHig (14:26)
- The future of commerce, from ancient Rome to virtual reality<sup>40</sup> | MORGAN LINTON | TEDxRoma (12:34)

---

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AECOC (2017) Informe de tendencias e innovaciones en el sector de Distribución y Gran consumo)
- AGIUS A. (2018) 7 Examples of Brands with Excellent Omni-Channel Experiences <https://blog.hubspot.com/service/omni-channel-experience> (Acceso 30/08/2018)
- DE C. SILVA, J (et all) (2019) M4DN.IoT-A Networks and Devices Management Platform for Internet of Things. IEEE VOLUME 7, 2019 pags .53305- 53313
- DELOITTE (2017) Disruptions in Retail through Digital Transformation
- DENISCO A. (2018) 10 companies leading digital transformation in retail. CBS INTERACTIVE INC Special report data, ai, iot: the future of retail. (pags 16-20)
- IHRBC. (2018) 2018 Global Forum on Responsible Recruitment & Employment <https://www.theconsumergoodsforum.com/wp-content/uploads/2018/07/2018-Global-Forum-on-Responsible-Recruitment-and-Employment-Executive-Summary-Final.pdf>
- GFSI (2018) The Future of Food Safety, Technology, Innovation <https://www.mygfsi.com/news-resources/latest-news/1371-the-future-of-food-safety-technology-innovation-and-other-key-themes-at-gfsi-2018.html>
- NAMBISAN S. ET ALL (2017) Digital innovation management: inventing innovation management research in a digital world. MIS Quarterly vol. 41 No. 1 (pags. 223-238)
- NÚÑEZ, A. (08/01/2018) ¿Para qué se usa la tecnología de reconocimiento facial hoy en día? <http://www.ticbeat.com/innovacion/principales-usos-reconocimiento-facial-actualidad/>
- PA CONSULTING GROUP (2018) AI and robotics automation in consumer-driven supply chains
- PASTOR J. (2018) Cómo está regulado el reconocimiento facial y cómo debería estarlo ahora que va a ser masivo- <https://www.xataka.com/privacidad/como-esta-regulado-el-reconocimiento-facial-y-como-deberia-estarlo-ahora-que-va-a-ser-masivo>. Acceso 30/08/2018
- THAU B. (May 15, 2017) Is The 'RFID Retail Revolution' Finally Here? A Macy's Case Study. Forbes <https://www.forbes.com/sites/barbarathau/2017/05/15/is-the-rfid-retail-revolution-finally-here-a-macys-case-study/#525cadee3294> . Acceso 29/08/2018
- THE CONSUMER GOOD FORUM (<https://www.theconsumergoodsforum.com/initiatives/>)
- TORRENT M. (ET ALL) (2019) Bones pràctiques per compartir dades personals en la nova economia de les dades. Secretaria de Telecomunicacions, Ciberseguretat i Societat Digital, Departament de Polítiques Digitals i Administració Pública de la Generalitat de Catalunya

---

<sup>39</sup> <https://www.youtube.com/watch?v=TuD3IerTOMs>

<sup>40</sup> <https://www.youtube.com/watch?v=nyAcQuFWRuU>



---

# El sentido de coherencia omnicanal: un análisis desde la perspectiva de la experiencia del consumidor

- JANO JIMÉNEZ BARRETO
- NATALIA RUBIO
- SARA CAMPO

*Universidad Autónoma de Madrid*

---

**RESUMEN:** El sentido de coherencia omnicanal (SCO) es conceptualizado como el sentido unificado percibido por los consumidores sobre los sistemas de canales de comunicación y comercialización de una marca. Los autores, a través de una discusión teórica que comprende trabajos en psicología, sociología y sobre la gestión de experiencias del consumidor, proponen una escala de medida del SCO donde se observan tres dimensiones: la congruencia, la consistencia y la sensibilidad al contexto de los canales de la marca. A lo largo de tres estudios, esta investigación demuestra la validez y fiabilidad de la escala sobre el SCO, así como su capacidad predictiva sobre la satisfacción del consumidor con el conjunto de canales de la marca y la lealtad a la marca. Finalmente, se discuten implicaciones para la teoría y la gestión omnicanal.

**PALABRAS CLAVE:** *sentido de coherencia, omnicanalidad, desarrollo de escala, experiencia del consumidor, gestión omnicanal*

---

**ABSTRACT:** The Omnichannel sense of coherence (OSC) is conceptualized as the unified sense that consumers perceive in an encounter with communications and marketing channels of a particular brand. The authors, based on a multidisciplinary focus that includes research on psychology, sociology, and multichannel experience management, propose a measurement scale about the OSC where three dimensions are observed: congruency, consistency and context sensibility of the brand's channel. Across three studies, this investigation confirmed the reliability and validity of the OSC' scale, as well as its capability to predict consumers' satisfaction with the brand's channels and loyalty. To conclude, implications for theory and management are discussed.

**KEYWORDS:** *sense of coherence, omnichannel, scale development, customer experience, omnichannel management.*

---

## 1. Introducción

Académicos y gestores de marketing manifiestan un acuerdo unánime en cuanto a que, para lograr un elevado nivel de satisfacción y lealtad por parte de los consumidores, los sistemas de canales de las marcas deben enfocarse hacia la generación de experiencias de consumo unificadas y sin barreras (Cao & Li, 2015; Verhoef, Kannan, & Inman, 2015; Huré, Picot-Coupe, Ackermann, 2017). En este contexto, se ha puesto de manifiesto la prioridad de adoptar estrategias omniscanal frente a la orientación multicanal. La diferencia principal entre estos dos tipos de paradigmas estriba en que la gestión multicanal implica la división de los canales a la hora de desarrollar las relaciones con los consumidores (ej. cliente tienda física, cliente online y cliente móvil). Mientras, la omniscanalidad parte de la integración de todos los puntos de contacto con las organizaciones, a modo de representar diferentes medios que permiten un uso coordinado e intercambiable en fases de búsqueda de información, comunicación y compra (Payne, Peltier & Barger, 2017), independientemente del canal que use el consumidor. Las investigaciones sobre los sistemas omniscanales y sus estructuras están empezando a surgir (Saghiri, Wilding, Mena, & Bourlakis, 2017). De tal manera que es escaso el número de estudios que presentan resultados empíricos en cuanto a cómo, a través de las experiencias de compra en diferentes canales de una misma marca, los consumidores construyen sus percepciones sobre el nivel de unificación, o de manera similar, el nivel de omniscanalidad que tienen dichos canales. La falta de conocimiento sobre las percepciones y el sentido otorgado por el consumidor a los sistemas omniscanales provocan la proliferación de varias preguntas de investigación, como, por ejemplo: ¿A través de qué concepto se puede valorar la percepción unificada de los consumidores ante marcas omniscanal? ¿Este tipo de percepción holística favorece la relación entre el consumidor y las marcas? Atendiendo a la complejidad e importancia de las relaciones entre los consumidores y las marcas omniscanales, en esta investigación se realiza un análisis conceptual sobre el sentido de coherencia omniscanal (SCO) desde la perspectiva del consumidor. El presente estudio se estructura en dos secciones principales. En primer lugar, se plantea la conceptualización del SCO en la literatura de marketing y su desarrollo hacia una escala de medida. En segundo lugar, se propone un análisis, por ecuaciones estructurales, sobre la influencia del SCO en la satisfacción con el conjunto de canales de la marca y la lealtad hacia la misma.

## 2. La coherencia en el estudio del consumidor

El concepto de coherencia ha sido objeto de estudio en diferentes disciplinas de las ciencias sociales como la psicología (Antonovsky, 1974; Geyer, 1997), la sociología (Letiche, Lissack & Schultz, 2011; Spillman, 2016) y la filosofía (Lycan, 2012).

Desde el punto de vista de la psicología, Antonovsky (1974, 1993) desarrolla el concepto del sentido de coherencia para explicar los factores por los cuales, en condiciones de stress en la vida diaria, unas personas enferman y otras no. Este autor establece que el sentido de coherencia conforma un rasgo de la personalidad del individuo que le permite sentir confianza de manera profunda cuando es capaz de comprender satisfactoriamente tres tipos de factores en el transcurso de experiencias vitales especialmente relevantes. El primer factor está relacionado con el nivel en el que el individuo percibe que los estímulos recibidos en sus experiencias están estructurados, son predecibles y explicables (*comprensibilidad*). El segundo factor corresponde con la posesión, o no, de recursos suficientes (monetarios, personales o sociales) para satisfacer las necesidades asociadas a estos estímulos y gestionar así los problemas que podrían generar en la vida diaria (*maneabilidad*). Y, por último, el tercer factor contempla el grado en que los estímulos presentes en las experiencias vitales relevantes plantean desafíos dignos del compromiso del individuo para afrontarlos (*significación*).

Desde una perspectiva social, la coherencia ha sido definida como la percepción unificada de una serie de experiencias y/o la interacción con objetos, que comparten un lugar y un espacio temporal y que exigen de los individuos un determinado nivel de interpretación sobre lo que acontece en base a sus conocimientos previos (Letiche, Lissack & Schultz, 2011). Los autores Letiche *et al.*, (2011), contemplan de manera similar a Antonovsky (1993), que, en la medida que un individuo vivencia la coherencia en un contexto social cualquiera, procesa un sentimiento de autoconfianza que le aporta la suficiente predisposición a actuar ante un estímulo o situación de la vida diaria. Cuando no se tiene la percepción de coherencia (incoherencia), los individuos no logran comprender las experiencias en las que están envueltos, cuestionándose sus creencias y juicios previos, mermando así su capacidad de decisión y actuación ante un determinado escenario. Todo el proceso cognitivo del individuo en la búsqueda del efecto de coherencia es provocado ante un acontecimiento social y tiene como objetivo dar sentido a un fenómeno-experiencia con múltiples configuraciones (Simon, Read & Stenstrom, 2015), buscando una interpretación unitaria y logrando un estado mental de equilibrio (Heider, 1946). Dentro de los sistemas sociales se encuentran implícitas las prácticas de consumo de los individuos. En este

sentido, la literatura de marketing contempla que los consumidores realizan comparaciones de sus percepciones a través de procesamientos cognitivos en aras de dar sentido a objetos/ambientes/experiencias de marketing de una marca en términos, por ejemplo, de similitud/disimilitud temática (Aaker & Keller, 1990) y encaje/desencaje entre atributos, productos y auto-conceptos del consumidor (Sirgy, 1982). En un esfuerzo teórico por unificar el conjunto de estudios en esta línea, los autores Maille & Fleck (2011) proponen que la búsqueda de significado e interpretación comparativa que realizan los consumidores ante objetos/ambientes/experiencias de marketing, con los que tienen contacto, se pueden describir en razón al concepto de congruencia percibida. La congruencia percibida es definida por estos autores como el grado en que los consumidores perciben que dos o más objetos/ambientes/experiencias de marketing de una marca son similares y están bien interconectados entre sí.

### ***2.1. Percepciones comparativas del consumidor en estudios de retail.***

Los estudios relacionados con la congruencia multicanal en retail han dirigido sus esfuerzos en el análisis de las consecuencias de la introducción de nuevos canales y de sus efectos (positivos/negativos) en el rendimiento de los que ya estaban implantados. Por ejemplo, los efectos positivos de reforzamiento/transferencia (imagen, experiencia de marca o personalidad de la marca) entre los canales (Wu & Chang, 2015) y los posibles efectos negativos de la canibalización entre los mismos (Deleersnyder, Geyskens, Gielens, & Dekimpe, 2002). Al conjunto de perspectivas que investigan los efectos de la implantación de un nuevo canal se les ha englobado en los denominados estudios de integración multicanal (Payne & Frow, 2004). A nivel estratégico, la integración multicanal está referida a las decisiones que toman las organizaciones sobre qué canales ofrecer a los consumidores, todo ello con el fin de generar experiencias positivas, además de una interacción consistente entre los canales (Wu & Chang, 2015). La integración multicanal supone la gestión de varios elementos implícitos en los canales para la creación de valor, entre los que se encuentran los sistemas de información empleados (Payne & Frow, 2004), el tipo de servicios/experiencias que se dan en los canales (Sousa & Voss, 2006) y el tipo de surtido-producto ofrecidos (simétrico/asimétrico; Emrich, Paul & Rudolph, 2015). En los estudios aplicados sobre la integración multicanal se han planteado diferentes modelos que tratan de evaluar las percepciones de los consumidores ante tales elementos de integración. Entre los constructos analizados, aparte de la congruencia percibida (Badri-narayanan, Becerra, Kim, & Madhavaram, 2012), también se encuentra el concepto de la calidad de la integración multicanal (Wu & Chang, 2015). En el primer caso,

la congruencia percibida en los estudios de integración multicanal ha adoptado diferentes definiciones en función del enfoque del análisis. Así, desde un enfoque de reforzamiento/transferencia entre canales, Badrinarayanan *et al.*, (2012) definen la congruencia percibida como el nivel en el que los canales de una marca son capaces de transferir las actitudes y creencias de los consumidores entre los mismos, sin que se produzcan distorsiones ni pérdidas de información en el proceso. Por su parte, Bezes (2013), interpreta los efectos de integración de los canales a través del rol mediador de la congruencia percibida entre la imagen específica de cada canal y la imagen global de la marca retail. En este caso, Bezes (2013) define la congruencia percibida según la medida en que los consumidores perciben características comunes entre los canales y si, además, comparten un patrón por el cual están organizados. En segundo lugar, la calidad de la integración multicanal se ha definido como la habilidad de las organizaciones para generar experiencias de servicio fluidas a través de los canales de la marca/organización (Sousa & Voss, 2006). Entre las dimensiones utilizadas en estos modelos de la calidad percibida sobre la integración de canales por parte del consumidor destacan: la consistencia (grado de similitud de información y servicio ofrecido entre los canales); la reciprocidad (la interacción que tiene lugar a lo largo de los canales cuando uno de ellos está conectado con otro canal); y la diversificación a lo largo de los canales (grado en el que los consumidores están familiarizados con los atributos disponibles en todos los canales).

Por último y de manera más reciente, los autores Huré, Picot-Coupey & Ackermann (2017) trasladan los análisis sobre las percepciones de la integración multicanal al ámbito de la omniscanalidad. En su estudio, estos autores identifican dos elementos clave en la medición del valor generado por la compra omniscanal, que son la consistencia y la fluidez percibida. La consistencia percibida es definida como la coherencia percibida del consumidor sobre el mix de canales de una marca retail. Por otro lado, la fluidez percibida se define como la percepción de fluidez y ausencia de barreras cuando el consumidor hace un uso intercambiable de canales.

Por consiguiente, en el ámbito del retail, una vez analizadas la percepción de los consumidores sobre la unidad, integración y similitud/disimilitud de los canales de las marcas en sus experiencias de compra, en el contexto de la integración multicanal y la omniscanalidad, se pueden extraer las siguientes consideraciones: (a) En primer lugar, tanto para el contexto de integración multicanal, como para el nivel de integración omniscanal se utilizan los términos de congruencia percibida, consistencia percibida y fluidez percibida de manera intercambiable, aunque sus diferencias conceptuales están pendientes de determinarse en la literatura (Maille & Fleck, 2011). (b) En segundo lugar, en el paso de un paradigma multicanal a uno omniscanal,

se ha remarcado la necesidad de reevaluar los modelos de medida multicanal para adaptarlos a un contexto de mayor nivel de digitalización del consumidor (Kumar & Reinartz, 2016). En el paradigma omnicanal, las valoraciones de los consumidores se plantean de tal manera que se trata de determinar en qué medida los canales conforman una unidad. En contraste, los postulados multicanal se basan en mayor medida en detectar las incongruencias, o disimilitudes existentes entre los canales, generando una confrontación teórica entre la percepción del grado de congruencia percibida de los canales (multicanalidad) vs. el sentido unificado de los canales (omnicanalidad). (c) En tercer lugar, la medida propuesta por Huré *et al.*, (2017) para la integración omnicanal a través de la consistencia percibida y la fluidez percibida se formula con carácter exploratorio, sin considerar como concepto propio y diferenciado la coherencia percibida. Dichos autores plantean la coherencia dentro de la definición de otro concepto (consistencia percibida), cuando el término de coherencia por sí mismo merece un esfuerzo de aplicación y contextualización propio, tal y como ha sido trabajado en el ámbito de la psicología y que pueden servir como base para comprender el concepto de la omnicanalidad en retail desde la perspectiva del consumidor.

En respuesta a los vacíos de investigación y dispersión conceptual detectados en la literatura académica, el presente estudio propone que, aquellos constructos que en un contexto de integración multicanal/omnicanalidad han sido partícipes en las evaluaciones de las congruencias/incongruencias o consistencia/inconsistencia entre los canales, sean parte de un conjunto de orden mayor de percepciones psicológicas de los consumidores (sentido de coherencia omnicanal).

### **3. Una propuesta de conceptualización y medida del sentido de coherencia en marketing**

De manera paralela al desarrollo de la gestión multicanal y omnicanal, en la literatura académica de marketing ha proliferado la importancia de implementar una gestión estratégica sobre la experiencia del consumidor en cada uno de los canales (CEM) (Schmitt, 1999). La importancia de la implantación del CEM está relacionada con el cambio del rol de los consumidores en su relación con las empresas y sus sistemas de distribución, donde se contempla que los consumidores pasan de tener una posición pasiva (*Goods-Dominant logic*) a desempeñar un rol activo (*Service-Dominant logic*). Por este motivo, los postulados del CEM señalan que para obtener una visión completa de las experiencias de los consumidores las organizaciones deben capturar y analizar los datos que nacen de sus prácticas e interacciones entre los canales (McCull-Kennedy *et al.*, 2015). En las primeras perspectivas de análisis

sobre el CEM basadas en un contexto multicanal, se puede observar el empleo de tres orientaciones principales. En primer lugar, las enfocadas en comprender las elecciones de los canales por parte de los consumidores (Blázquez, 2014). En segundo lugar, el análisis de sus percepciones sobre la experiencia de servicio en cada canal y las implicaciones en la satisfacción y en la confianza con el servicio multicanal de la firma (Fernández-Sabiote & Román, 2015). Y finalmente, un tercer enfoque que se ha centrado en llevar a cabo comparaciones sobre las valoraciones de la experiencia del consumidor en canales online y offline (Brun, Rajaobelina, Ricard & Berthiaume, 2017). No obstante, en un contexto de consumo donde se ha generalizado el uso extensivo de las tecnologías de la información y la comunicación en internet, así como las plataformas web 2.0., el comportamiento de los consumidores resulta cada vez más complejo. Las posibles interacciones entre los múltiples canales a disposición de las marcas provocan que una experiencia de compra se desarrolle a lo largo de diferentes momentos y puntos de contacto con la marca. La complejidad de los comportamientos del consumidor a lo largo de los canales ha forzado que las organizaciones también extiendan el fenómeno de las experiencias de compra de la multicanalidad hacia la gestión omnicanal. En este contexto, se comienza a remarcar la importancia de las estrategias de integración (Cao & Li, 2015) y congruencia/consistencia entre los canales de la marca (Homburg Jozic & Kuehnl, 2017; Leva & Ziliani, 2018), puesto que el uso combinado de los mismos favorecerá la generación de experiencias de compra coordinadas, sin pérdidas de información y/o pérdidas de transferencia con respecto a la imagen/personalidad/experiencia de marca a lo largo de los canales. Hasta la fecha, las investigaciones en marketing que ahondan en la gestión experiencial en un entorno omnicanal también resultan muy limitadas y sus enfoques parten fundamentalmente de las opiniones de expertos o profesionales empresariales (Melero, Sese & Verhoef, 2016). Los pocos estudios en el ámbito omnicanal desde la perspectiva del consumidor se han dirigido, por un lado, hacia el análisis actitudinal con respecto al uso de tecnologías (Juaneda-Ayensa, Mosquera & Sierra, 2016), hacia los efectos comportamentales de los consumidores omnicanal con el personal de venta (Yurova *et al.*, 2016) y hacia el valor de las compras omnicanal (Huré *et al.*, 2017). En resumen, el limitado número de estudios de experiencia multicanal/omnicanal desde el punto de vista del consumidor nos lleva a considerar como punto de partida que, si las organizaciones plantean sus estrategias omnicanal en un entorno real, los consumidores pueden llegar a percibir las y evaluarlas, como fruto de sus experiencias en cada uno de los canales. Por tanto, las experiencias multicanales podrían ser los escenarios de las evaluaciones sobre el sentido de coherencia omnicanal (SCO) en tanto que se proponga una escala para ello.

### 3.1. Componentes del sentido de coherencia omniscanal (SCO)

Desde un punto de vista de la gestión CEM, autores como Homburg *et al.*, (2017) se aproximan a lo que conformarían las primeras pautas para la gestión estratégica de las experiencias omniscanales. Estos autores realizan un estudio cualitativo con un total de 52 gestores de empresas donde llegan a identificar tres tipos de categorías de análisis del CEM (la mentalidad cultural, las direcciones estratégicas y las capacidades de la organización para la generación de experiencias para el consumidor). En referencia a la gestión de experiencias a lo largo de los canales, Homburg *et al.*, (2017) utilizan específicamente la categoría de direcciones estratégicas de manera integradora para trasladar la propuesta de valor hacia el consumidor mediante los canales de la marca (físicos y online). Las subcategorías que corresponden a las direcciones estratégicas experienciales de estos autores son: la cohesión temática (la dirección para extender a lo largo de los canales un tema o promesa de marca a los clientes sobre un cierto estilo de vida o actividad); la consistencia (dirección para definir y atenerse a los principales elementos de identidad corporativa a través de múltiples puntos de contacto y asegurar respuestas similares que realcen la lealtad de los clientes); la sensibilidad contextual (la dirección para establecer puntos de contacto que aborden y optimicen los contextos situacionales de los clientes y las características específicas de sus percepciones de valor añadido); y la conectividad (la dirección para integrar funcionalmente múltiples puntos de contacto en entornos online y offline y realizar transiciones sin fisuras entre uno y otro).

En el planteamiento de determinar qué dimensiones constituirían el SCO, entendemos imprescindible acomodar una serie de variables que en su composición teórica correspondan a las definiciones de las dimensiones del sentido de coherencia de Antonovsky (1993) (comprensibilidad, significación y manejabilidad). Sin embargo, estas dimensiones han de ser adaptadas a las teorías y contextos de marketing actuales. En ese sentido, los autores de este estudio detectan paralelismos teóricos entre la teoría del sentido de coherencia de Antonovsky (1993) y la forma de conceptualizar las subcategorías estratégicas sobre la gestión de la experiencia del consumidor en varios canales de la marca, propuestas en el trabajo de Homburg *et al.*, (2017). Concretamente, lo que Antonovsky interpreta como la capacidad de comprensibilidad podría relacionarse con el componente de consistencia de Homburg *et al.*, (2017), en la medida que, la *información-estímulos* de la marca transmitidos en los canales sean similares y resulten estructurados, ordenados y predecibles. En este caso, se considera que la dimensión de consistencia para el SCO aglutinaría también a la cohesión temática propuesta por Homburg *et al.*, (2017), en tanto que el discurso, información y promesa de la marca a lo largo de los canales deberían

resultar también similares para no distorsionar la comunicación de la marca hacia los consumidores. En segundo lugar, la manejabilidad se entendería en función de cómo los canales de las organizaciones son capaces de adaptarse a la realidad social y capacidades de los clientes para comprar o relacionarse con la organización, esto es, según Homburg *et al.*, (2017), la sensibilidad contextual de las experiencias en los canales. Por último, el concepto de significación correspondería con el nivel de conectividad de los canales, ya que se incide en posibilitar el uso íntegro de los mismos, incluso si se han de llevar a cabo transiciones de uno a otro, pudiendo conformar una experiencia omnicanal que resulte relevante para la compra bajo el uso de varios canales por parte de los consumidores. Una vez razonada la conexión entre el sentido de coherencia y la gestión empresarial de las experiencias del consumidor en los canales de la marca planteados por Homburg *et al.*, (2017), acudimos a la literatura específica de la integración multicanal/omnicanal en la justificación de un modelo del SCO desde la perspectiva del consumidor, en base al grado de conectividad (significación), consistencia/cohesión temática (comprensión) y sensibilidad al contexto (manejabilidad).

**3.1.1. LA CONGRUENCIA DE LOS CANALES COMO FACTOR DE SIGNIFICACIÓN EN EL SCO**  
Siguiendo a los autores Maille & Fleck (2011), la congruencia está vinculada a la relevancia y, por tanto, a la significación si nos atenemos al modelo de sentido de coherencia de Antonosky (1993). En la evaluación de los tipos de relevancia que conformarían la percepción de congruencia de los consumidores ante un sistema omnicanal, se destacarían las características que presentan los canales en cuanto a la complementariedad, transferibilidad y sustituibilidad (Maille & Fleck, 2011). La complementariedad determina si un canal es capaz de complementar a otro a lo largo de la experiencia del consumidor; la transferibilidad vincularía la capacidad de un canal para transferir de manera efectiva la información, actitudes y comportamientos de un consumidor hacia otro canal. Y, por último, la sustituibilidad estaría referida a la capacidad de los canales para sustituirse entre sí de manera independiente en el caso que fuera necesario para el consumidor. Los pocos estudios que abordan empíricamente la congruencia multicanal se han enfocado en evaluar la congruencia (incongruencia) entre los canales offline y online, además de identificar cómo la congruencia percibida influye en la transferencia de las actitudes y comportamientos de los consumidores de un canal a otro (Badrinarayanan *et al.*, 2012; Badrinarayanan, Becerra, & Madhavaram 2014; Bezes, 2013). Sin embargo, estos autores han considerado que los canales offline y online son percibidos por los consumidores como congruentes cuando comparten características funcionales, son si-

milares estructuralmente y están organizados alrededor de un mismo patrón mental (Bezes, 2013). Por tanto, han asemejado el concepto de congruencia al de consistencia como indicador del grado de similitud entre dos elementos. En cambio, el presente estudio, siguiendo un enfoque omnicanal, considera que la congruencia difiere de la consistencia. Al igual que los autores Miller & Fleck (2011), la congruencia es definida conforme a la capacidad de los canales para complementarse permitiendo la transferencia de información y estímulos de uno a otro, facilitando que la experiencia de compra sea percibida por los consumidores como fluida y sin discontinuidad. Por lo que la dimensión de congruencia del SCO podría también asemejarse a lo que Homburg *et al.*, (2017) definen como conectividad de los canales en la experiencia de compra, entendida como la capacidad que tienen los canales para ofrecer al consumidor una experiencia de compra fluida y sin fisuras.

### 3.1.2. LA CONSISTENCIA COMO FACTOR DE COMPRENSIÓN EN EL SCO

En un contexto multicanal, el concepto de consistencia hace referencia a las evaluaciones de los consumidores acerca del funcionamiento de dos o más canales de una misma marca. Siguiendo esta perspectiva de análisis, Kwon & Lennon (2009) interpretan la consistencia multicanal como el grado en que la imagen de los consumidores sobre una marca permanece estable, o varía, cuando una organización pasa de hacer uso de un solo canal a una estrategia multicanal (ej. habilitar una tienda online cuando solo se disponía de una tienda física). Por otro lado, los estudios dedicados específicamente a la calidad de la integración multicanal condicionan la percepción de esta calidad al logro de unos altos niveles percibidos de consistencia entre los canales. En este contexto, la consistencia es definida como el grado en que los consumidores reciben la misma información/estímulos en los diferentes canales de una misma marca (Sousa & Voss, 2006). Según Bermna & Thelen (2004), una integración multicanal efectiva se basa fundamentalmente en el nivel de consistencia de la información transmitida sobre una marca (precios, promociones y productos de la marca) a través de sus canales. Desde una perspectiva omnicanal y directamente relacionado con la propuesta de los modelos de integración multicanal, los autores Huré *et al.*, (2017) proponen la consistencia percibida en función de la percepción de coherencia del consumidor con respecto a la similitud del surtido, precio e información de los productos entre los canales. Por consiguiente, la consistencia recoge el nivel de similitud percibida entre dos canales para transmitir, ya sea una misma imagen de marca, como también la misma información sobre productos, precios o promociones. En relación con el planteamiento de medida del SCO, la consistencia y la cohesión temática observadas por Homburg *et al.*, (2017) estarían directamente

relacionadas con el concepto de consistencia planteado por diversos autores en la integración multicanal (ej. Sousa, Voss, 2006) y el valor de las compras omnicanal (Huré *et al.*, 2017). En función de la discusión teórica, en este estudio se propone la consistencia como una de las dimensiones del concepto del SCO. Se considera, por tanto, que la coherencia omnicanal de las marcas que perciben los consumidores como fruto de sus experiencias de compra podrían estar influidas por el nivel de consistencia (similitud) entre los canales a la hora de comunicar elementos estéticos de identificación de la marca (marca, estilos gráficos, identidad corporativa) e información sobre productos, precios y promociones.

**3.1.3. LA SENSIBILIDAD AL CONTEXTO COMO FACTOR DE MANEJABILIDAD EN EL SCO**  
Para Homburg *et al.*, (2017) la sensibilidad al contexto de los canales constituye una oportunidad para hacerlos más informativos, convenientes, auto-customizables y flexibles. Esta orientación es también analizada por los autores Heinonen & Strandvik (2015) en lo que denominan *Customer-Dominant Logic* (CDL). Este paradigma describe cómo las organizaciones deben fundamentar sus estrategias y experiencia del consumidor en base a la comprensión de la lógica de los clientes para llegar a ser relevantes en sus vidas diarias. Este criterio de abordar las experiencias de los consumidores también es identificado por Lipkin (2016) en la formación de la experiencia del consumidor en función a la creación de sentido. Siguiendo un enfoque fenomenológico y basándose en estudios como el de Carù & Cova (2015) y McColl-Kennedy *et al.*, (2015), Lipkin describe esta perspectiva de estudio como el proceso por el cual el consumidor experimenta subjetivamente su vida y da sentido a su realidad individual y social, a través de sus experiencias de compra a lo largo del tiempo. La rápida evolución y gran adopción de las tecnologías móviles, conjuntamente con las conexiones a internet y las tecnologías de la información, han posibilitado el potenciamiento de las estrategias omnicanal. Un sistema omnicanal mediante dispositivos móviles conectados a internet puede integrar los puntos de contacto de la marca, de tal manera que, en cualquier momento del día y de la vida de los consumidores es posible atender a sus necesidades (Piotrowicz & Cuthbertson, 2014). En resumen, tanto la teoría del sentido de coherencia, como las direcciones estratégicas de las experiencias de compra en varios canales, apuntan a que el nivel de adaptabilidad y sensibilidad que tengan los canales de una marca sobre la vida diaria de los consumidores influirá en la conformación del sentido global que los consumidores pueden dar a el conjunto de canales que usan. Concretamente, en este estudio la sensibilidad al contexto se define como el nivel de adecuación de los canales a los contextos individuales de los consumidores para facilitar sus experiencias de compra.

Atendiendo a la discusión y relación teórica propuesta entre el sentido de coherencia en psicología y la gestión de experiencias de compra en los diferentes canales de la marca en marketing, permiten exponer que, en la medida que el conjunto de canales de una marca sea percibido por los consumidores como congruente, consistente y adaptables/sensibles a sus contextos de vida diarios, podrían formar su sentido de coherencia propio ante el sistema de canales y ante la propia marca. Como resultado a la literatura revisada, en función de una red de conceptos en relación con el sentido de coherencia, categorizados en tres tipos de dimensiones teóricas emergentes, en este estudio se propone la definición del SCO en relación al sentido unificado percibido por los consumidores sobre los sistemas de canales de comunicación y comercialización de una marca.

### 3.2. *Capacidad predictiva del sentido de coherencia omniscanal (SCO) sobre otros constructos en marketing*

De manera teórica, la mayor parte de estudios que proponen estrategias de unificación de los canales asumen que, si las experiencias de compra resultan fluidas y sin fisuras, los consumidores mostrarán una alta satisfacción con el propio sistema de canales (Homburg *et al.*, 2017; Payne & Frew, 2004). Por otro lado, los planteamientos empíricos sobre la congruencia/consistencia percibidas de los canales, siguen una línea similar a los postulados teóricos sobre la fluidez en las experiencias de compra, al corroborar que la percepción de congruencia/consistencia moderada entre dos canales sería capaz de predecir las actitudes del consumidor hacia los canales de la marca (Badrinarayanan *et al.* 2012; Badrinarayanan *et al.*, 2014) e incluso, el valor aportado de la compra omniscanal (Huré *et al.*, 2017). En línea con estos estudios y atendiendo a que la actitud del consumidor hacia los canales de la marca, medida en momentos *post-consumo*, constituye conceptualmente similitudes con la satisfacción de los consumidores (Oliver, 1980), se propone que, si un consumidor declara un SCO positivo con respecto a una marca, su satisfacción con los canales de dicha marca será también positiva. Asimismo, en la medida que el consumidor declare un alto nivel de satisfacción con los canales, influirá positivamente a su nivel de lealtad con la marca (Mittal & Kamakura, 2001).

- H1. *El sentido de coherencia omniscanal, a través de sus dimensiones de congruencia (a), consistencia (b) y sensibilidad al contexto (c), afecta positivamente en la satisfacción con los canales de la marca.*
- H2. *El sentido de coherencia omniscanal, a través de sus dimensiones de congruencia (a), consistencia (b) y sensibilidad al contexto (c), afecta positivamente en la lealtad con la marca.*

*H3. La satisfacción con los canales de la marca afecta positivamente a la lealtad con la marca*

#### **4. Metodología**

Una vez definido el SCO y discutidas sus posibles dimensiones teóricas, se continúa con el proceso sugerido por Churchill, (1979) Gerbing & Anderson, (1988) y Nunnally & Bernstein, (1994), en el desarrollo de una escala de medida parsimoniosa y representativa de un nuevo constructo. En la siguiente sección se incluyen tres estudios, donde siguiendo una metodología secuencial exploratoria cualitativa-cuantitativa (Creswell & Plano Clark, 2011), se evalúan los ítems que constituirían una posible escala de medida preliminar del SCO. En el estudio 3, bajo un modelo de ecuaciones estructurales, se contrastan las hipótesis planteadas.

##### **4.1. Estudio 1: Generación de ítems**

En el estudio 1 se pretende analizar qué percepciones tienen los consumidores sobre experimentar un sentido de coherencia al comprar o buscar información sobre una marca en dos, o más, de sus canales. El objetivo principal de este estudio es obtener de las narrativas de los consumidores una primera depuración sobre los ítems teóricos del SCO. Para ello, en primer lugar, se realizó una profunda revisión de la literatura donde se seleccionaron un total de 40 ítems divididos en las tres dimensiones teóricas que constituyen el SCO; 12 ítems para la dimensión de congruencia (Bezes 2013; Haré *et al.*, 2017); 14 ítems para la medición de la consistencia (Sousa & Voss, 2006); y 14 ítems para la dimensión de sensibilidad al contexto (Grezkowiak, Sirgy, Fosch, & Swoboda, 2015).

##### **4.1.1. PROCEDIMIENTO Y ANÁLISIS**

En aras de evaluar conceptualmente los ítems y las dimensiones teóricas del SCO con consumidores reales, realizamos dos sesiones *focus-group* con estudiantes universitarios españoles ( $N=36$ ), durante una hora y media cada sesión. El grupo piloto contó con un total de 12 participantes (4 hombres y 8 mujeres con una edad media de 23 años), mientras que el segundo grupo de confirmación fue de 24 participantes (12 hombres y 12 mujeres, con una edad media de 21 años). La metodología del *focus-group* se considera adecuada en este estudio para la obtención de datos exploratorios cuando no se tiene un conocimiento extenso sobre el fenómeno de interés (Calvin & Lewis, 2005), como es el caso del SCO. Asimismo, debido a que el SCO es considerado un proceso cognitivo para comprender un sistema de canales, analizar

el fenómeno bajo interacciones explícitas entre varios individuos sobre el mismo tema, facilitaría la generación de ideas y opiniones sobre un fenómeno, que a priori, tiene un alto grado de complejidad, lo que implica que sea difícil la obtención de los mismos datos en un escenario de análisis individual (Bristol & Fern, 1996). En la primera parte de cada sesión se llevó a cabo una introducción al fenómeno de la omnicanalidad y de la experiencia del consumidor. Posteriormente, se instó a los participantes a identificar de manera abierta, mediante la ayuda de fichas de anotación, las marcas que percibieran como poseedoras de sistemas omniscanales y con las cuales hayan tenido experiencias de compra previas. Por último, los participantes anotaron y expusieron verbalmente, a modo de respuesta abierta, qué factores consideraron determinantes para vivenciar una experiencia de compra coherente con dos o más canales, utilizando para ello su idea propia sobre el término de coherencia. El procesamiento de la información se basó en las anotaciones de los participantes y en la transcripción de las grabaciones de las sesiones, elaborada manualmente, mediante tres tipos de codificación; abierta (línea a línea), axial (subtemas) y selectiva (temas principales que componen el concepto de SCO) (Strauss & Corbin, 1990). Entre las tres marcas más destacadas por los participantes, se nombró con mayor frecuencia a Zara, en segundo lugar, a Mediamarkt y, en tercer lugar, a Decathlon.

#### 4.1.2. RESULTADOS DEL ESTUDIO 1

Los productos que más habían adquirido los participantes utilizando diferentes canales corresponden con sectores de textil-moda (camisas, vestidos, calzado y accesorios) y productos tecnológicos (móviles y auriculares). La codificación axial permitió discriminar, a lo largo de las narrativas de todos los participantes ( $N=36$ ), diferentes características de lo que ellos consideraron marcas omniscanales coherentes y el valor, positivo o negativo, que les asignaban. Los consumidores identificaron como marcas con sistemas omniscanales positivos a aquellas que les permiten relacionarse de manera sencilla, integrada y coordinada, con los diferentes canales en el momento que necesiten, independientemente del lugar donde se encuentren. Por ejemplo, un participante describe un efecto positivo de la coherencia con la marca cuando: *«Creo que Apple es una marca coherente con respecto a sus canales, estando en otro país tuve un problema con mi móvil y al ir a una tienda de Apple al dar mi nombre, el personal tenía todos mis datos, que había cumplimentado un año antes en la web de la marca, y me dieron otro móvil de recambio sin ningún problema, como si lo hubiera hecho en mi país»* [Grupo 1; Participante 10]. Por el contrario, como valores negativos de la ausencia de coherencia se apuntó a la disimilitud de información mostrada por los canales de la marca sobre las descripciones estéticas de los pro-

ductos, sus precios y las diferencias de surtido. En esta línea un participante señala: «En la página web de MISAKO me presentaban un producto de manera muy atractiva, con colores llamativos y dándome la sensación de que era de alta calidad, sin embargo, cuando fui a comprarlo a la tienda física no tenía el mismo aspecto, el producto parecía de peor calidad que en la foto web, al final no lo compré» [Grupo 2; Participante 3]. En conclusión, los consumidores son capaces de valorar que una marca es coherente a través de sus canales, si ofrece un alto nivel de interacción y fluidez entre los mismos (dimensión de congruencia), si están disponibles en el momento que los consumidores lo requieran (dimensión de sensibilidad al contexto) y finalmente, si la *información-estímulos* que se comunican en los mismos resultan similares (dimensión de consistencia). Atendiendo a las características que confirman cualitativamente la importancia de las dimensiones SCO como resultado de las sesiones de *focus-group*, la primera depuración de ítems deja un total de 20 ítems, de los cuales 6 pertenecen a la dimensión de congruencia, 6 a la consistencia y 8 a la sensibilidad al contexto.

#### 4.2. Estudio 2: Depuración inicial de ítems y dimensionalidad de la escala

El objetivo principal del estudio 2 es depurar los ítems de la escala del SCO obtenidos en el estudio 1. Para ello, se llevó a cabo un análisis factorial exploratorio y confirmatorio utilizando una muestra deliberada de consumidores multicanales españoles ( $N=251$ ; mujeres 60.6%; rango de edades 17-67; edad media de 33 años) que cumplían al menos con uno de los siguientes requisitos de participación: (1) haber realizado compras de productos de una marca a través de, al menos, dos de sus canales; y/o (2), haber buscado información sobre los productos de una marca a través de, al menos, dos de sus canales. Los participantes fueron reclutados en una de las universidades más grandes de España, donde se distribuyó el acceso a un cuestionario online. Las respuestas de los participantes fueron recabadas mediante la plataforma de investigación Qualtrics. En este caso, se pidió a los participantes que pensaran e indicaran una marca que conocieran y que les ofreciera experiencias de consumo en varios canales, tanto para comprar, como para buscar información de productos/servicios. Posteriormente, con dicha marca en la mente, deberían evaluar, a través de una escala Likert (1= Totalmente en desacuerdo; 7= Totalmente de acuerdo) los ítems propuestos sobre el SCO. El cuestionario online incluía medidas de satisfacción con los canales de la marca y lealtad a la marca bajo una adaptación de escalas de estudios anteriores. La satisfacción con los canales está basada en el estudio de Montoya-Weiss, Voss & Grewal (2003), con tres ítems: «Me siento satisfecho con los canales de la marca», «Mi experiencia con los canales de la marca es satisfactoria» y «Mi experiencia con la marca es satisfactoria». Por su parte, la lealtad a la marca fue

adaptada del trabajo de Zeithaml, Berry & Parasuraman (1996) con un total de tres ítems: «Pienso seguir comprando esta marca», «Me considero un cliente leal a la marca» y «Recomiendo la marca a otras personas».

#### 4.2.1. PROCEDIMIENTO Y ANÁLISIS

Previamente a realizar los análisis factoriales (exploratorio y confirmatorio), se decidió dividir la muestra en dos grupos de manera aleatoria. El primer grupo de participantes ( $N=125$ ) se utiliza para validar los resultados factoriales a nivel exploratorio. Posteriormente, el segundo grupo de participantes es añadido a la muestra para el análisis factorial confirmatorio ( $N=251$ ) (Brown, 2006). En la primera fase del análisis factorial exploratorio se evaluó la retención de los ítems según su correlación total en cada una de las dimensiones a las que se asocian teóricamente. Si algún ítem arrojaba una correlación menor a 0.35 era eliminado del modelo. Bajo este criterio se procedió a la eliminación de 3 ítems. La siguiente etapa consistió en la realización de un análisis factorial de componentes principales bajo una rotación Varimax. Se confirmó la existencia de 3 factores (*eigenvalues* >1), donde se diferenciaban las dimensiones teóricas del SCO. Después de la eliminación de los ítems que no mostraban un valor de carga > 0.70 con respecto a su dimensión teórica (2 ítems), o que compartían un nivel de carga máximo de 0.30 con otra dimensión (3 ítems) el nivel de explicación de la varianza fue del 78%, la adecuación de la muestra Kaiser-Meyer-Olkin del 0.87 y el valor en la prueba de esfericidad de Bartlett fue estadísticamente significativo: =75.829.215;  $p < 0.001$ . La validez interna de cada dimensión superó los valores mínimos de 0.70 establecidos por para el alpha de Cronbach (congruencia=0.89; consistencia= 0.85 y sensibilidad al contexto= 0.92) (Hair, Anderson, Tatham & Black, 1998). Finalmente, el resultado de la primera depuración de ítems mantiene un total de 12 ítems, de los cuales 5 pertenecen a la dimensión de congruencia, 4 a la consistencia y 3 a la sensibilidad al contexto (Tabla 1).

Para evaluar la estabilidad de la escala depurada en el estudio 2 se llevó a cabo un análisis factorial confirmatorio con el total de la muestra ( $N=251$ ), utilizando AMOS bajo el método de estimación de máxima verosimilitud. Los valores de ajuste del modelo final resultaron satisfactorios después de eliminar 3 ítems con un valor de carga por debajo de 0.70 (Figura 1, pág. 134). Por tanto, se obtuvieron tres factores teóricamente esperados del SCO (=48.976,  $df=24$ ,  $df= 2.04$ ,  $P= 0.002$ ; CFI=0.98, GFI=0.96, AGFI=0.93, SRMR= 0.03, RMSEA= 0.06). El total de ítems final de la escala del SCO es de 9 (3 ítems por dimensión).

Tabla 1. análisis factorial exploratorio del SCO.

Ítems	Factores componentes rotados (Varimax)		
	Congruencia	Consistencia	Sensibilidad al contexto
Alguno de los canales que utilizo me ofrece la posibilidad de utilizar otro canal distinto para completar y facilitar mi compra	<b>.827</b>	.115	.184
Los canales que utilizo están conectados para facilitar mis compras cuando paso de un canal a otro.	<b>.857</b>	.269	.197
Los canales que utilizo están coordinados para facilitar mi compra	<b>.820</b>	.218	.256
Los canales que utilizo me permiten comprar de manera fluida	<b>.820</b>	.225	.194
A lo largo de todos los canales que utilizo puedo decir que tengo una experiencia de compra global y unificada	<b>.850</b>	.208	.243
Encuentro los mismos productos en todos los canales que utilizo	.161	<b>.743</b>	.036
El precio de los productos es el mismo en todos los canales que utilizo.	.277	<b>.788</b>	.143
Encuentro las mismas promociones en todos los canales que utilizo.	.096	<b>.868</b>	.099
En general, la imagen de la marca, sus productos, precios y promociones son similares en los canales que utilizo	.251	<b>.808</b>	.141
El uso de diferentes canales simplifica mi vida	.292	.188	<b>.854</b>
El uso de diferentes canales encaja con mi ritmo de vida	.207	.090	<b>.921</b>
El uso de diferentes canales encaja con mi estilo de vida	.259	.094	<b>.896</b>

Nota. (N=125).

#### 4.2.2. RESULTADOS DEL ESTUDIO 2

En tanto que la estructura factorial del sentido de coherencia ha sido objeto de debate en diferentes estudios (ej. Larsson & Kallenberg, 1999) en la presente investigación se evalúan cuatro modelos del SCO. El primer modelo evaluado corresponde con el total de ítems del SCO en un solo factor. El segundo modelo SCO está estructurado de manera multidimensional con tres factores de primer orden no correlacionados entre sí. El tercer modelo se compone de tres factores de primer orden correlacionados entre sí. Y, finalmente, el cuarto modelo está compuesto por un constructo del SCO de segundo orden reflectivo con tres dimensiones (Tabla 2, pág. siguiente).

Figura 1. Análisis factorial confirmatorio: Modelo de tres factores de primer orden.

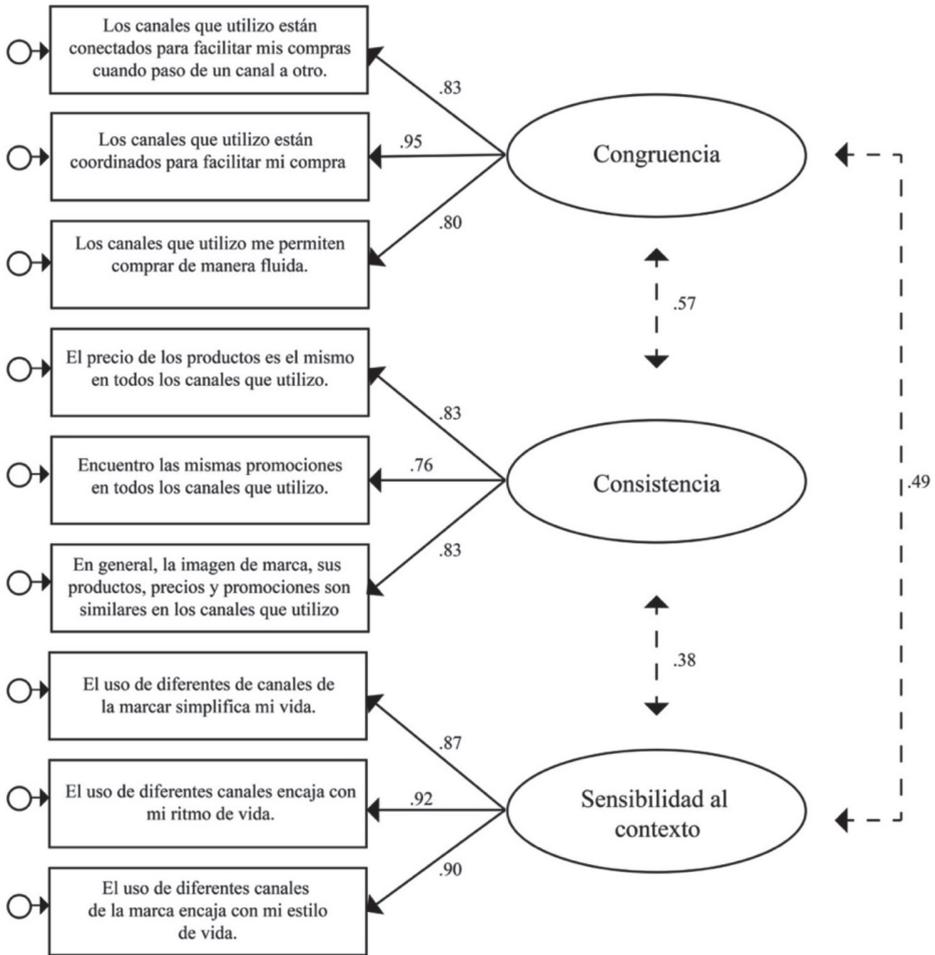


Tabla 2. Comparación de ajuste de modelos SCO propuestos

Comparativa de modelos	Chi-square	df	Diferencias Chi-cuadrado
Modelo nulo	1705.29	36	-
Un solo factor	743.95	27	948.9; p < 0.001
Tres factores no correlacionados	200.89	27	555.5; p < 0.001
Tres factores correlacionados	48.97	24	151.8; p < 0.001
Tres factores en segundo orden	48.97	24	-

Los resultados comparativos de los modelos SCO testeados confirman un mejor ajuste para la formulación multidimensional de primer orden con los tres factores emergentes del SCO correlacionados entre sí y para el constructo de segundo orden reflectivo con tres dimensiones. En tanto que el modelo multidimensional de primer orden ofrecerá una mayor profundidad de análisis sobre los efectos que producen cada dimensión por separado en estudios predictivos con otras variables de marketing (ej. la satisfacción con los canales de la marca), en comparación con la configuración del SCO en un segundo orden reflectivo, se continuó con el análisis confirmatorio utilizando el modelo de primer orden SCO. En esta línea, el modelo multidimensional de primer orden del SCO con el total de la muestra continúa mostrando resultados superiores al límite de 0.70 para el Alpha de Cronbach (rango desde 0.85 a 0.92) y de 0.50 para la varianza extraída (AVE) (rango desde 0.66 a 0.80).

### 4.3. Estudio 3. Validez nomológica y capacidad predictiva del SCO

El objetivo de estudio 3 es examinar la validez nomológica de la escala SCO y su capacidad predictiva sobre variables de marketing referidas a las respuestas comportamentales de los consumidores con respecto a los canales de la marca en términos de satisfacción con el conjunto de canales de la marca y la lealtad hacia la marca. Para ello, en este estudio se utiliza el total de la muestra obtenido en el estudio 2 ( $N=251$ ).

#### 4.3.1. PROCEDIMIENTO Y ANÁLISIS

Para contrastar las hipótesis planteadas se utiliza un modelo de ecuaciones estructurales mediante Amos 24, en base al método de estimación por máxima verosimilitud. Al integrar conjuntamente el SCO, la satisfacción con los canales y la lealtad a la marca, el modelo final demuestra resultados favorables sobre la fiabilidad, validez convergente y validez discriminante (Tabla 3). Además, el ajuste del modelo de relaciones causales-predictivas mostró valores aceptables ( $= 178.05$   $df=280$ ,  $/df= 2.22$ ,  $P= 0.000$ ;  $CFI= 0.96$ ,  $GFI=0.93$ ,  $AGFI=0.88$ ,  $SRMR= 0.038$ ,  $RMSEA= 0.07$ ).

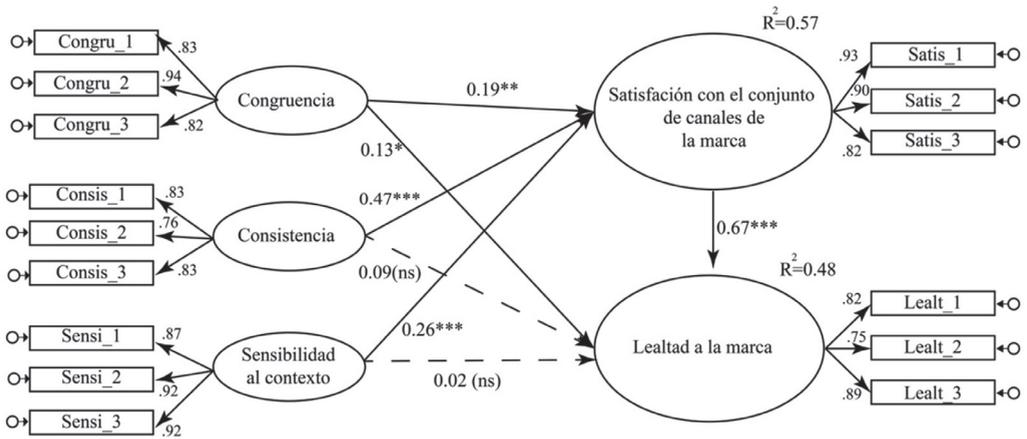
Tabla 3. Validez discriminante y convergente de las variables del modelo de medida

	Alpha	AVE	Satisfacción	Congruencia	Consistencia	Sensibilidad	Lealtad
Satisfacción	0.91	0.78	<b>0.88</b>				
Congruencia	0.89	0.74	0.58	<b>0.86</b>			
Consistencia	0.85	0.66	0.68	0.56	<b>0.81</b>		
Sensibilidad	0.92	0.80	0.53	0.49	0.38	<b>0.90</b>	
Lealtad	0.86	0.67	0.68	0.46	0.43	0.37	<b>0.82</b>

4.3.2. RESULTADOS DEL MODELO

Los resultados del modelo estructural (Figura 2) evidencian, en primer lugar, una capacidad de explicación aceptable del conjunto de dimensiones del SCO sobre la satisfacción con los canales (= 57%) y la lealtad hacia la marca (= 48%). En segundo lugar, se confirma que todas las dimensiones del SCO ejercen una influencia positiva, significativa y directa sobre la satisfacción con los canales de la marca (se acepta H1a, b y c). En tercer lugar, se confirma parcialmente que las dimensiones del SCO tienen un efecto positivo, significativo y directo sobre la lealtad a la marca, en tanto que únicamente la dimensión de congruencia ofrece dicho resultado (se acepta la H2a). Aunque solo una de las dimensiones del SCO afecta directamente a la lealtad, se obtuvieron los siguientes efectos indirectos de todas las dimensiones SCO (a través de la satisfacción) en la lealtad a la marca (congruencia  $0.19 \times 0.67 = 0.12$ ; consistencia  $0.47 \times 0.67 = 0.31$ ; sensibilidad al contexto  $0.26 \times 0.67 = 0.17$ ). Finalmente, el efecto directo y positivo entre la satisfacción con los canales y la lealtad a la marca permite contrastar las hipótesis H3.

Figura 2. Modelo de relaciones propuesto



Nota:

Fit del modelo: CMIN= 178.05; DF=80; P=0.000; CMIN/DF=2.22; AGFI=0.88; CFI=0.96; SRMS= 0.038; RMSEA=0.70

Los coeficientes de las relaciones expuestas son estandarizados.

\*\*\*p < 0.001.

\*\*p < 0.05.

\*p<0.10.

## 5. Discusión y conclusiones

Esta investigación presenta, de manera pionera en la literatura de marketing, el concepto de sentido de coherencia omnicanal (SCO) como un constructo unificador de las percepciones comparativas del consumidor sobre la congruencia, consistencia y la sensibilidad de los canales de las marcas retail. En este sentido, los autores responden a la necesidad detectada en la literatura de marketing, referida a contribuir con más estudios sobre cómo los consumidores experimentan e interpretan el conjunto de canales que las marcas ponen a su disposición para comprar o buscar información (Kumar & Reinart, 2016; Saghiri *et al.* 2017). Los resultados del análisis exploratorio secuencial cualitativo-cuantitativo han dado como resultado una escala del SCO multidimensional de primer orden con tres dimensiones (congruencia, consistencia y sensibilidad al contexto) con una validez y consistencia interna satisfactoria. En base a la validación psicométrica de la escala SCO, únicamente se requiere de un total de 9 ítems (3 por dimensión) para su aplicación, por lo que facilitará el desarrollo de la misma tanto en contextos académicos como profesionales. Por otra parte, los resultados del estudio evidencian la validez externa del SCO en un modelo de relaciones causales que incorpora la satisfacción con los canales y la lealtad hacia la marca. Concretamente, el estudio confirma el efecto directo de las dimensiones del SCO en la satisfacción con los canales de la marca y los efectos indirectos de las mismas en la lealtad a la marca, a través de la satisfacción con el conjunto de canales. Por otro lado, la dimensión de congruencia del SCO es la única que demuestra una influencia directa, positiva y significativa con la lealtad con la marca. Este resultado va en línea con estudios previos, tanto teóricos (Melero *et al.*, 2016; Veorhef *et al.*, 2015), como empíricos (Huré *et al.*, 2017), que apuntan a que las experiencias con la marca más relevantes para mantener una relación duradera entre marca-consumidor están directamente relacionadas con la percepción de un alto grado de coordinación y fluidez percibida cuando se utilizan dos o más canales para comprar y buscar información.

Por otro lado, la escala del SCO ofrece a los gestores una herramienta útil para evaluar el grado en que los consumidores entienden y se sienten cómodos con los canales de la marca a la hora de comprar y buscar información sobre sus productos. Para ello, en este estudio se confirma que el SCO es formado por: la congruencia percibida, como factor de coordinación de los canales; la consistencia percibida, como medida de similitud de la información recibida sobre la marca en los canales; y la sensibilidad al contexto, como grado de adaptación fenomenológica de los canales a los estilos de vida y compra de los consumidores. Por último y en línea con los

resultados de este estudio, la dimensión del SCO que cobra más importancia en la conformación de la satisfacción con los canales de la marca, es la consistencia percibida. La consistencia está relacionada con el grado en que la marca mantiene un nivel similar de información sobre los productos, los precios, las promociones e incluso, la imagen de la marca, independientemente del canal utilizado. De tal manera que, en un contexto omniscanal para marcas retail de venta de productos, los gestores de marketing deben tener en cuenta que las estrategias que buscan la cohesión temática (Homburg *et al.*, 2017) y, por tanto, un alto nivel de consistencia/coherencia percibida de lo que se comunica por los diferentes canales, ofrecerían mayores garantías en la predicción de la satisfacción de los consumidores con los canales de las marcas, que indirectamente influiría, a posteriori, en la lealtad a la propia marca.

La presente investigación presenta una serie de limitaciones a la hora de generalizar los resultados que deben ser solventadas en próximos estudios. En primer lugar, en aras de asentar la escala SCO en un debate profundo en la literatura de marketing se ha de corroborar empíricamente la existencia o no, de diferencias en las evaluaciones del SCO dependiendo del tipo de consumidor. Las variables moderadoras que deberían testear la capacidad de medida de la escala podrían estar relacionadas con diferentes nacionalidades de consumidores, así como con características de uso de tecnologías en la compra (intensiva vs. ocasional), el uso preferido de canales de compra (online vs. offline) la frecuencia de compra con la marca (alta vs. baja), o el nivel de conocimiento percibido sobre la marca. En segundo lugar, en tanto que el SCO teóricamente deriva de interpretaciones de experiencias, en este caso experiencias de consumo con marca retail, en futuras aplicaciones del SCO se podría examinar el rol antecedente de la experiencia del consumidor en los canales de la marca offline y online. En tercer lugar, la escala SCO debe ofrecer resultados válidos en aplicaciones futuras en diferentes sectores, y no solo aplicado a marcas retail de venta de productos, tal y como se ha realizado en este estudio, por ser las marcas indicadas por los participantes.

#### REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AAKER D.A. & KELLER K. L. (1990). Consumer evaluations of brand extensions, *Journal of Marketing*, 54, 1, 27-41.
- ANTONOVSKY, A. (1974). Conceptual and methodological problems in the study of resistance resources and stressful life events. In *Stressful Life Events: Their Nature and Effects*, eds B. S. Dohrenwend and B. P. Dohrenwend. Wiley, New York.
- ANTONOVSKY, A. (1993) The structure and properties of the Sense of Coherence Scale. *Social Science & Medicine*, 36, 725-733.
- BADRINARAYANAN, V., BECERRA, E. P., KIM, C. H., & MADHAVARAM, S. (2012). Transference and congruence effects on purchase intentions in online stores of multi-channel retailers: initial evidence from the US and South Korea. *Journal of*

- the Academy of Marketing Science, 40(4), 539-557.
- BADRINARAYANAN, V., BECERRA, E. P., & MADHAVARAM, S. (2014). Influence of congruity in store-attribute dimensions and self-image on purchase intentions in online stores of multichannel retailers. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 21 (6), 103-1020.
- BEZES. C. (2013) Effect of channel congruence on a retailer's image. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 41(4), 254-273.
- 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.
- BRISTOL, T., & FERN, E. F. (1996). Exploring the atmosphere created by focus group interviews: Comparing consumers' feelings across qualitative techniques. *Journal of the Market Research Society*, 38(2), 185-195.
- BROWN, T. A. (2006). *Confirmatory factor analysis for applied research*. New York: Guilford Press
- BRUN, I., RAJAABELINA, L., RICARD, L., & BERTHIAUME, B. (2017). Impact of customer experience on loyalty: a multichannel examination. *Service Industries Journal*. 37, 5-6
- CALVIN, B. & LEWIS, A. (2005). Focus groups on Consumers ethical beliefs, in Harrison, R. (Ed.), *The Ethical Consumer*, Sage Publications, London.
- CAO, L., & LI, L. (2015). The impact of cross-channel integration on retailers' sales growth. *Journal of Retailing*, 91(2), 198-216.
- CARÙ, A. & COVA, B. (2015). "Co-creating the collective service experience", *Journal of Service Management*, 26(2), 276-294.
- CHURCHILL, G. (1979). A paradigm for developing better measures of marketing constructs. *Journal of Marketing Research*, 16(1), 64-73.
- CRESWELL, J. W. & PLANO CLARK, V. L. (2011), *Designing and Conducting Mixed Methods Research*, Sage Publications, Thousand Oaks, CA
- DELEERSNYDER, B., GEYSKENS, I., GIELENS, K. J. P., & 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(4), 337-348.
- EMRICH, O., PAUL, M., & RUDOLPH, T. (2015). Shopping benefits of multichannel assortment integration and the moderating role of retailer type. *Journal of Retailing*, 2, 326-342.
- FERNÁNDEZ-SABIOTE, E., & ROMÁN, S. (2015). The multichannel customer's service experience: building satisfaction and trust. *Service Business*, 10(2), 423-445.
- FORNELL, C. & LARCKER, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error, *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- GERBING, D.W. & ANDERSON, J. C. (1988). An updated paradigm for scale development incorporating unidimensionality and its assessment, *Journal of Marketing Research*, 25(2), 186-92.
- GEYER, S. (1997). Some conceptual considerations on the sense of coherence. *Social Science medicine*, 44(12), 1771-1779.
- GREZSKOWIAK, S., SIRGY, J. M., FOSCH, T., & SWOBODA, B. (2015). Linking retailing experiences with life satisfaction. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 44(2), 124-138.
- HAIR, J., ANDERSON, R. E., TATHAM, R. L., & BLACK, W. C. (1998): *Multivariate Data Analysis*. New Jersey: Prentice-Hall.
- HEIDER, F. (1946). Attitudes and cognitive organization. *The Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied*, 21, 107-112.
- HEINONEN, K. & STRANDVIK, T. (2015). Customer-dominant logic: foundations and implications, *Journal of Services Marketing*, 29(6/7), 472-484.
- HOMBURG, C., JOZIC, D., & KUEHN, C. (2017). Customer experience management: toward implementing an evolving marketing concept. *Journal of the Academic Marketing Science*. 45. 377-401.

- HURÉ, E., PICOT-COUCPEY, K. & ACKERMANN, C. L. (2017). Understanding omni-channel shopping value: A mixed method study. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 39, 314-330.
- JUANEDA-AYENSA, E., MOSQUERA, A. & MURILLO, Y. S. (2016). Omnichannel customer behavior: key drivers of technology acceptance and use and their effects on purchase intention. *Frontiers in Psychology*, 7, 1-11.
- KUMAR, V., & REINARTZ, W. (2016). Creating enduring customer value. *Journal of Marketing*. 80(6), 36-68.
- KWON, W.-S. & LENNON, S. (2009). "What induces online loyalty? Online versus offline brand images" *Journal of Business Research*, 62(5), 557-564.
- LARSSON, G., & KALLENBERG, KJELL (1999). Dimensional analysis of sense of coherence using structural equation modelling. *European Journal of Personality*, 13(1), 51-61.
- LETICHE, H., LISSACK, M., & SCHULTZ, R. (2011). Coherence in the midst of complexity: advances in social complexity theory. New York: Palgrave Macmillan.
- LEVA, M., & ZILIANI, C. (2018). Mapping touchpoint exposure in retailing: Implications for developing an omnichannel customer experience. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 46(3), 304-322.
- LIPKIN, M. (2016). Customer experience formation in today's service landscape. *Journal of Service Management*, 27(5), 678-703.
- LYCAN, W. G. (2012) Explanationist rebuttals (coherentism defended again). *The Southern Journal of Philosophy*. 50, (1), 5-20.
- MAILLE, V., & FLECK, N. (2011). Perceived congruence and incongruence: Towards a clarification of the concept, its formation and measure. *Recherche et Applications en Marketing (English Edition)*, 26(2), 77-113.
- MCCOLL-KENNEDY, J. R., GUSTAFSSON, A., JAAKKOLA, E., RADNOR, Z. J., PERKS, H., & FRIMAN, M. (2015). Fresh perspectives on customer experiences. *Journal of Services Marketing*, 29 (6/7), 430-435.
- MELERO, I., SESE, F., & VERHOEF, P. C. (2016). Recasting the customer experience in today's omni-channel environment. *Universia Business Review*, 18-37.
- MITTAL, V. & KAMAKURA, W. A. (2001). Satisfaction, repurchase intent, and repurchase behavior: investigating the moderating effect of customer characteristics, *Journal of Marketing Research*, 38(1), 131-142.
- MONTOYA-WEISS, M. M., & VOSS, G. B. & GREWAL, D. (2003). Determinants of online channel use and overall satisfaction with relational multichannel service provider. *Journal of Academy of Marketing Science*, 31(4), 448-458.
- NUNNALLY, J. C. & BERNSTEIN, I. H. (1994), *Psychometric Theory*, 3rd ed., McGraw-Hill, New York, NY.
- OLIVER, R. L. (1980). A cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decisions. *Journal of marketing research*, 17(4), 460-469.
- PAYNE, A. & FROW, P. (2004). The role of multi-channel integration in customer relationship management. *Industrial Marketing Management*, 33(6), 527-538.
- PAYNE, E.M, PELTIER, J. W., & 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.
- 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.
- SAGHIRI, S., WILDING, R., MENA, C., & BOURLAKIS, M. (2017). Toward a three-dimensional framework for omni-channel. *Journal of Business research*, 77, 53-67.
- SCHMITT, B. H. (1999). Experiential Marketing. *Journal of Marketing Management*, 1(5), 53-67.
- SIMON, D., STENSTROM, D. M., & READ, STEPHEN, J. (2015). The coherence effects:

- blending cold and hot cognitions. *Journal of Personality and Social Psychology*, 103(3), 369-394.
- SIRGY M. J. (1982), Self-concept in consumer behavior: a critical review, *Journal of Consumer Research*, 9(3), 287-300.
- SOUSA, R. & VOSS, C. (2006), Service quality in multichannel services employing virtual channels, *Journal of Service Research*, 8(4), 356-371.
- SPILLMAN, L. (2016). Culture's coherence: how the trees compose the woods. *The American Sociologist*, 47(4), 416-429.
- STRAUSS, A., & CORBIN, J. (1990). *Basics of qualitative research: Grounded theory procedures and techniques*. Newbury Park: Sage Publications.
- VERHOEF, P. C., KANNAN, P. K., & INMAN, J. J. (2015). From multi-channel retailing to omnichannel retailing: Introduction to the special issue on multi-channel retailing. *Journal of Retailing*, 91(2), 174-181.
- WU, F.L. & CHANG, Y. P. (2015). Multichannel integration quality, online perceived value and online purchase intention. *Internet Research*, 26(5), 1228-1248.
- 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.
- ZEITHAML, V. A., BERRY, L. L., PARASURAMAN, A., (1996). The behavioral consequences of service quality. *Journal of Marketing*, 60 (2), 31-46.



---

# Efecto de los tipos de influencia interpersonal en la adopción de opinión en Internet

- BEÑAT URRUTIKOETXEA ARRIETA
- MIGUEL ÁNGEL RODRÍGUEZ MOLINA
- JOSÉ ALBERTO CASTAÑEDA GARCÍA

*Universidad de Granada*

---

**RESUMEN:** Este trabajo analiza el efecto de dos características personales, la susceptibilidad a la influencia informativa y normativa, en el comportamiento de los seguidores de las plataformas de redes sociales. Siguiendo la relación jerárquica que se da entre influenciadores y seguidores, se utiliza una muestra de 400 usuarios que siguen los consejos de influenciadores anteriormente seleccionados, por lo que la muestra obtenida está anidada. Los resultados de este estudio demuestran que la susceptibilidad a la influencia normativa se relaciona directamente con la adopción de opinión, mientras que la susceptibilidad a la influencia informativa tiene una relación indirecta a través de los beneficios percibidos y el *engagement*. El trabajo contribuye a mejorar el conocimiento sobre los seguidores aumentando nuestra comprensión sobre cómo se da la influencia en el mundo online.

**PALABRAS CLAVE:** *Susceptibilidad a la influencia interpersonal, influencia normativa, influencia informativa, influencer marketing, seguidores*

---

**ABSTRACT:** This work analyzes the effect of two personal characteristics, the susceptibility to informative and normative influence, on the behavior of followers of social networking platforms. Following the hierarchical relationship that exists between influencers and followers, a previously selected sample of 400 users who follow the advice of influencers is used, so that the sample obtained is nested. The results of this study show that susceptibility to normative influence is directly related to the adoption of opinion while susceptibility to informational influence has an indirect relationship through perceived benefits and engagement. The work contributes to improving the understanding of the follower phenomenon, increasing our understanding of how influence in the online world operates.

**KEYWORDS:** *Susceptibility to interpersonal influence, informative influence, normative influence, influencer marketing, followers*

---

## 1. Introducción

Con la llegada de la Web 2.0, que permite a los usuarios de Internet recibir y dar información en los dos sentidos, se ha generado una gran cantidad de contenido por parte de los usuarios a la que se ha denominado de manera genérica user-generated content (UGC) o consumer-generated content (CGC) (Ye, Law, Gu & Chen, 2011). Este hecho ha provocado que la Red se llene de información y el término sobrecarga de información o infoxicación, definido como la dificultad que una persona puede tener a la hora de entender un tema o de tomar una decisión cuando tiene mucha información (Bontcheva, Gorrell & Wessels, 2013), se ha convertido en un concepto clave en el análisis del comportamiento en la Red (Benito-Ruiz, 2009). Al mismo tiempo, con la irrupción de la Web 2.0, el UGC y el eWOM (comunicación boca-oido electrónica), se ha modificado el modo en el que las personas buscan, encuentran, leen, recogen, comparten, desarrollan y consumen información (Aral, Dellarocas & Godes, 2013).

En este contexto, tanto los modelos de propagación clásicos (Katz & Lazarsfeld, 1955), como los nuevos modelos de medios sociales, destacan la presencia de un grupo de personas influyentes que intercambian y buscan información, y fomentan la difusión de información e ideas (Burt, 1999). Estas personas pueden facilitar la comunicación de marketing de las empresas a través de un proceso con dos etapas (Bao & Chang, 2014). En la primera fase, las empresas transmiten el mensaje a los influenciadores para que, en la segunda fase, éstos lo diseminan entre su amplia red de contactos. Esta estrategia resulta atractiva para las empresas debido a que la credibilidad de la información es más elevada, sobre todo si se compara con los medios tradicionales como la publicidad (Goldsmith, Clark & Goldsmith, 2006). De lo anterior se deriva que las empresas deberían estar interesadas en crear vínculos con los influenciadores para así alcanzar un mercado más amplio (Walsh, Gwinner & Swanson, 2004).

La presencia de influenciadores lleva implícito la existencia de otro grupo de personas que buscan y siguen los consejos de los líderes de opinión a las que la literatura previa ha denominado seguidores o buscadores de opinión (Flynn, Goldsmith & Eastman, 1996). Aunque en el mundo offline los buscadores de opinión despertaron poco interés en el ámbito académico (Flynn *et al.*, 1996; Vishwanath, 2006), su protagonismo en Internet va en aumento, ya que cada vez hay más sitios web que permiten un intercambio activo de experiencias de consumo, opiniones e información entre los consumidores en casi cualquier categoría de producto que los consumidores están interesados en leer (Chen & Xie, 2008). De esta manera, en las

plataformas de redes sociales, el papel de estos buscadores de opinión se asemeja al papel que juegan los seguidores (Kim, Sung & Kang, 2014).

Hasta ahora, la identificación y caracterización del grupo de influenciadores es lo que más interés ha suscitado en las investigaciones relacionadas con la influencia tanto fuera como dentro de Internet (e.g. Bakshy, Hofman, Mason & Watts, 2011; Clark & Goldsmith, 2005; Kiss & Bichler, 2008; Xu & Pratt, 2018). Mientras que en la literatura clásica se diferencia entre *mavens* y líderes de opinión dependiendo de si el conocimiento es general o específico sobre el mercado (Feick & Price, 1987; Katz & Lazarsfeld, 1955), en Internet se describe a los influenciadores como personas con una marca personal trabajada (Khamis, Ang & Wellin, 2017), un nivel alto de *engagement* (Deepa & Deshmukh, 2013; Uzunoğlu & Kip, 2014), un gran número de seguidores, un alto grado de popularidad y autoridad (Ben Jabeur, Tamine & Boughanem, 2012; De Veirman, Cauberghe & Hudders, 2017), una gran capacidad para influir en la opinión de los demás (Casaló, Flavián & Ibáñez-Sánchez, 2018) y una alta propensión a generar contenidos en la Red (Hung-Said & Arcila-Calderón, 2011; Wu, Hofman, Mason & Watts, 2011).

En cambio, la identificación y caracterización de los seguidores ha quedado en un segundo plano. Además de estudios que discuten la relación entre la eficacia de los influenciadores y el número de seguidores (e.g. Cha, Haddadi, Benevenuto & Gummadi, 2010; De Veirman *et al.*, 2017), el comportamiento de los seguidores, y sobre todo sus características personales, ha sido abordado en escasos trabajos. Por un lado, la investigación de Guo, Zhang, Kang y Hu (2017) se centra en el perfil de los seguidores y analiza la relación entre el tipo de motivación, ya sea intrínseca o extrínseca, y el nivel de *engagement*. Por otro lado, Kim *et al.* (2014) consideran que el nivel de identificación, la confianza y la implicación con una marca son los tres componentes que determinan el número de retuits que los seguidores realizan hacia las marcas en Twitter. Además, se establece que la relación que un usuario tiene con una marca, la actitud hacia una marca y el uso de Twitter se relacionan positivamente con la acción de tuitear o retuitear sobre una marca (Chu & Sung, 2015).

La relación jerárquica entre influenciadores y seguidores es debida en parte a la susceptibilidad a la influencia interpersonal (SII) que exhiben los seguidores. Para definir la SII, la literatura previa ha destacado tres elementos: (1) la necesidad de identificarse con o mejorar la imagen frente a otras personas comprando y usando las marcas que ellos compran; (2) la disposición a satisfacer las expectativas de los demás con respecto a las decisiones de compra; (3) la tendencia a aprender sobre productos y servicios observando y buscando información en otras personas (Bearden, Netemeyer & Teel, 1989). Asimismo, los trabajos previos parecen estar de acuerdo

en que la SII posee dos grandes dimensiones: (1) la influencia informativa, definida como aquella donde se acepta la información obtenida de otros, como evidencia de la realidad; (2) la influencia normativa, que se relaciona con el cumplimiento de las expectativas positivas de los demás (Deutsch & Gerard, 1955).

Debido a las características sociales que presentan las plataformas de redes sociales, ambos tipos de influencia son importantes en el momento de buscar información a través de estos medios (Chu & Kim, 2011). La SII es la característica que más correlación ha mostrado tener con la búsqueda de opinión (Pornpitakpan, 2004), ya que los individuos altamente susceptibles quieren la aprobación de sus grupos de referencia y otras personas importantes y, en consecuencia, tienden a buscar más información en el proceso de decisión de compra. En cambio, los individuos con susceptibilidad baja son más independientes a la hora de decidir sus compras (Clark & Goldsmith, 2006). De hecho, Acar y Polonsky (2007) usan la SII para identificar a los buscadores de opinión en Internet, ya que según estos autores es la variable que mejor les caracteriza. En la misma línea, Bilgihan, Peng & Kandampully (2014) sostienen que aquellos usuarios que tienen una alta susceptibilidad tienden a buscar más información en las plataformas de redes sociales online. Por su parte, Thomas y Vinuales (2017) subrayan la importancia de la susceptibilidad, ya que si dicha susceptibilidad es lo suficientemente fuerte, el contenido publicado por un miembro del grupo tiende a despertar curiosidad e influir positivamente en las actitudes y las intenciones conductuales de los demás.

A pesar de la relevancia que podría tener el análisis de la susceptibilidad para conocer la efectividad de las acciones con influenciadores, la literatura no ha profundizado en las consecuencias de esta variable. Además, la literatura previa ha utilizado muestras independientes de usuarios generales (Hwang, 2015), seguidores (Kim *et al.*, 2014) o influenciadores (Hung-Said & Arcila-Calderón, 2012), sin considerar que influenciadores y seguidores forman una estructura jerárquica anidada.

Teniendo en cuenta lo anterior, el objetivo de este trabajo es conocer cómo la SII (informativa y normativa) influye a la hora de valorar la información procedente de los influenciadores, así como determinar el papel que juega a la hora de generar *engagement* y la adopción de la opinión que proviene de personas influyentes. De este modo, este trabajo es relevante para conocer mejor el funcionamiento de la influencia interpersonal en Internet a través del análisis de los seguidores, obteniendo valiosos resultados tanto para las empresas que quieren planificar estrategias con influenciadores, como para aquellos profesionales que buscan influir a través de sus publicaciones en la Red.

## 2. Revisión de la literatura

La conducta de los buscadores de opinión, o seguidores del mundo online, viene determinada en gran medida por los consejos y/o comentarios que provienen de los influenciadores (Rogers, 1995). Una de las características que más importancia parece tener en la eficacia de estos mensajes es la SII (Pornpitakpan, 2004; Clark & Goldsmith, 2006). Aunque la literatura ha destacado que la naturaleza de esta influencia puede ser informativa o normativa (Kropp, Lavack, Silvera & Cho, 2002), ambas juegan un papel diferente en su relación con el comportamiento del consumidor (Burnkrant & Cousineau, 1975; Lord, Lee & Cho, 2001), por lo que conviene analizarlas de forma separada.

### 2.1. *Susceptibilidad a la influencia interpersonal, beneficios percibidos y adopción de opinión*

La literatura previa ha mostrado que existe una relación positiva entre la SII y los beneficios derivados de la búsqueda de información. Esto queda evidenciado tanto en el mundo offline, con la relación que la SII tiene con el nivel de sensibilidad de los atributos percibidos por parte de las personas (Netemeyer, Bearden & Teel, 1991), como en Internet, donde la SII parece estar relacionada con beneficios como la calidad y la consistencia percibida de la reseña, así como con los sentimientos que experimenta un seguidor cuando navega por una website (Zhao, Stylianou & Zhen, 2018). De hecho, a la hora de analizar el efecto de la información social, esto es, la que viene derivada de otras personas como pueden ser los influenciadores, los beneficios juegan un papel determinante (Rieucan & Giraldeau, 2011).

De manera más concreta, la influencia normativa está relacionada positivamente con los beneficios percibidos por los consumidores, de forma que una SII más elevada lleva consigo una percepción de mayores beneficios derivados de la información que proporciona un influenciador (Batra, Homer & Khale, 2001; Orth & Khale, 2008; Wooten & Reed, 2004). Por su parte, la influencia informativa se ha encontrado que está relacionada positivamente con la percepción de la utilidad de la información en Internet (Chen, Teng, Yu & Yu, 2016) y los beneficios que proporcionan las webs de reseñas (Bailey, 2005). En línea con esto, aunque en Internet ambos tipos de influencia se relacionan con los beneficios, en el caso de la informativa está vinculada al ahorro de dinero o gratificación inmediata, mientras que la normativa está relacionada a un beneficio más vinculado con la actividad social y la amistad (Yang, Wang & Mourali, 2015). Recientemente, la literatura ha puesto de relieve que la SII, tanto informativa como normativa, se relacionan con los atributos

percibidos por parte de los usuarios (Zhao *et al.*, 2018), lo que nos lleva a proponer las siguientes hipótesis:

- H1. La susceptibilidad a la influencia informativa está relacionada positivamente con los beneficios percibidos.*
- H2. La susceptibilidad a la influencia normativa está relacionada positivamente con los beneficios percibidos.*

Por otra parte, la relación entre la SII y la adopción se ha puesto de relieve para cuestiones y productos como los teléfonos inteligentes (Lee, 2014), la concienciación ambiental (Khare, 2014), las innovaciones tecnológicas (Kulviwat, Bruner II & Al-Shuridah, 2009) o en las decisiones de inversión (Hoffmann & Broekhuizen, 2009). Esta dependencia es análoga a la que se ha encontrado entre la susceptibilidad y otras variables como la implicación con la compra (Khare, Mishra, Parveen & Srivastava, 2011) o la predisposición a comprar un producto (Chin, Wafa & Ooi, 2009).

La SII está relacionada también con la eficacia publicitaria (Martin, Wentzel, Tomczak & Henkel, 2007). Aunque Bone (1995) en su estudio no encuentra relación entre la susceptibilidad y ser más influenciado por el WOM, la importancia de la susceptibilidad en el WOM está más que evidenciada (Ranjbarian, Barari & Salehnia, 2011). Específicamente, en el terreno de las plataformas de redes sociales, se ha encontrado que tanto la influencia informativa como la normativa influyen directamente en una de las acciones más relevantes del eWOM, esto es, la búsqueda de opinión por parte de los usuarios en este medio (Chu & Kim, 2011). Derivado de lo anterior se plantea que:

- H3. La susceptibilidad a la influencia informativa está relacionada positivamente con la intención de adoptar la opinión de los influenciadores por parte de los seguidores.*
- H4. La susceptibilidad a la influencia normativa está relacionada positivamente con la intención de adoptar la opinión de los influenciadores por parte de los seguidores.*

## **2.2. Efecto de los beneficios en la adopción de la opinión mediante el engagement**

Algunos trabajos han concluido que en la relación entre la influencia normativa y el comportamiento, los beneficios percibidos son determinantes porque refuerzan el compromiso con otros usuarios de la comunidad online (Rimal, Lapinski, Cook &

Real, 2005), especialmente si dichos beneficios están relacionados con el aprendizaje, el apoyo social o el hedonismo (Kuo & Feng, 2013). Esto ocurre porque un consumidor primero identifica el valor de una marca a partir de sus beneficios funcionales y simbólicos, y solo después surge el compromiso para compartir su entusiasmo con los demás (Algesheimer, Dholakia & Herrmann, 2005). Aparece de este modo el *engagement*, definido como la implicación cognitiva, afectiva y comportamental para tener una relación activa (Mollen & Wilson, 2010), un concepto que ha cobrado un gran interés en el análisis de los usuarios en los medios sociales online para explicar su comportamiento, incluyendo la tan buscada lealtad de marca (Bowden, 2009, p. 65; Hollebeek, Glynn & Brodie, 2014; Sashi, 2012).

Aunque las consecuencias del *engagement* han sido abordadas desde diferentes prismas, la intención de una conducta es una de las más estudiadas, ya que se ha encontrado una relación positiva con la intención de compra, intención de participar en una comunidad y la intención de uso (Abbas, 2017; Chan *et al.*, 2014). De hecho, la efectividad en los medios sociales online ocurre cuando los usuarios afirman que siguen y continuarán siguiendo las recomendaciones de otros usuarios (Hsu, Huang, Ko & Wang, 2014; Lu & Lee, 2010).

Entre los antecedentes del *engagement* del consumidor, la implicación y la satisfacción del consumidor son las variables que mayor contribución tienen en su formación (e.g. Brodie, Hollebeek, Jurić & Ilić, 2011; Hollebeek, 2011; Loureiro, Gorgus & Kaufmann, 2017). En el primero de los casos, los beneficios forman parte de la implicación (Zaichkowsky, 1985), en tanto que los beneficios percibidos influyen directamente en la satisfacción de las personas (Eggert & Ulaga, 2002; Zhou, Jin & Fang, 2014). Así, el compromiso de los usuarios con el resto de la comunidad online irá en aumento a medida que se perciban beneficios en materias como el aprendizaje, el apoyo social o los beneficios hedónicos (Kuo & Feng, 2013). Esto ocurre debido a que un consumidor primero debe identificar el valor de una marca a partir de sus beneficios funcionales y simbólicos y después se sentirá suficientemente implicado y comprometido para compartir su entusiasmo con los demás (Algesheimer *et al.*, 2005), consiguiendo altas tasas de *engagement*. De hecho, los beneficios percibidos, en algunos casos en forma de valor para la comunidad y recompensas, son antecedentes del *engagement* (Chan *et al.*, 2014; Van Doorn *et al.* 2010; Wirtz *et al.*, 2013). De lo anterior se deriva que:

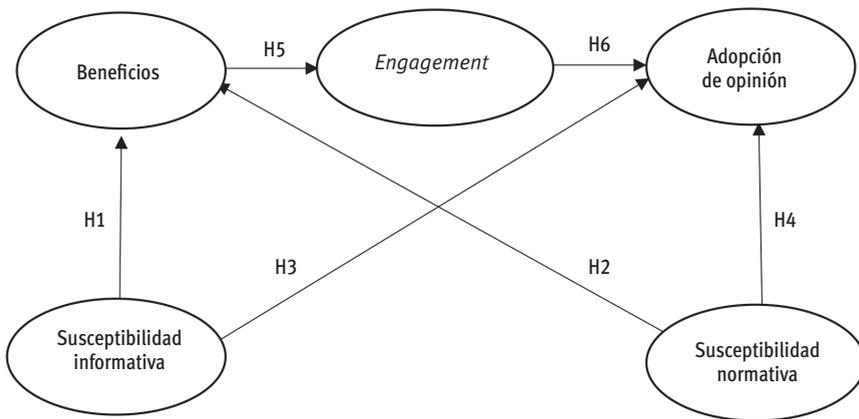
*H5. Los beneficios percibidos por el seguidor están relacionados positivamente con el engagement del seguidor hacia el influenciador.*

Las consecuencias que el *engagement* tiene en el comportamiento de los consumidores han sido abordadas en numerosos estudios donde la intención de una conducta ha sido una de las variables más debatidas. Por un lado, en las páginas web, el *engagement* está relacionado con la efectividad de los anuncios online donde la intención de hacer click es una de las medidas utilizadas para medir dicha efectividad (Calder, Malthouse & Schaedel, 2009). Por otro lado, el *engagement* tiene una relación positiva con la intención de participar en la comunidad de una marca online (Algesheimer *et al.*, 2005; Chan *et al.*, 2014) y la intención de comprar en diferentes medios de Internet como las plataformas de redes sociales en general (Kilger & Romer, 2007; See-To & Ho, 2014), comunidades de marca (Chan *et al.*, 2014, Tiruwa, Yadav & Suri, 2016) o específicamente en Facebook (Hutter, Hautz, Dennhardt & Füller, 2013). Finalmente, el grado de *engagement* con un objeto también se vincula con la intención de uso en diferentes sectores como la intención de uso continuo en el caso de la banca móvil (Hepola, Karjaluo & Shaikh, 2016) o la educación online (Abbas, 2017). Por lo anterior se plantea que:

*H6. El engagement está relacionado positivamente con la adopción de las opiniones de los influenciadores por parte de los seguidores.*

El modelo de la Figura 1 recoge de manera gráfica las hipótesis planteadas y se usará como marco de referencia para su posterior contraste.

Figura 1. Modelo propuesto en el estudio



social online, elevada actividad en Twitter y gran conocimiento del sector turístico. De esta manera, los influenciadores han sido utilizados como vehículos para obtener la información relativa a los seguidores. Para elegir la muestra de influenciadores se requirió la colaboración de las asociaciones de *travel bloggers* que hay en España y, a continuación, se pidió a este grupo que hicieran llegar un cuestionario a sus seguidores para que fuese contestado y así poder conocer su opinión. Finalmente, 400 de los seguidores de esos influenciadores accedieron a participar.

### 3.2. Instrumentos de medida

El trabajo de campo se realizó entre septiembre de 2016 y octubre de 2017. Las personas entrevistadas debían responder un cuestionario auto-administrado online que incluía las siguientes variables relevantes en este estudio: (1) Susceptibilidad a la influencia informativa; (2) Susceptibilidad a la influencia normativa; (3) beneficios que los seguidores perciben al seguir a un influenciador; (4) *engagement*; (5) adopción de la opinión de los influenciadores.

Para medir la susceptibilidad a la influencia informativa y normativa se utilizan ocho y cuatro ítems, respectivamente, propuestos por Bearden et al. (1989). Este modo de medir la SII ha sido el más utilizado en los estudios que unen la influencia social y el consumo. Los beneficios que los seguidores perciben por seguir las opiniones de los influenciadores se miden mediante doce ítems extraídos de Witkemper, Lin y Waldburger (2012), cuyo trabajo se desarrolla en el contexto de los medios sociales online, tal y como sucede en nuestro caso. El *engagement* ha sido medido a través de los seis ítems de la escala de Reitz (2012), mientras que la adopción de la opinión se mide a partir de los seis ítems planteados por Flynn et al. (1996). Todos los ítems se preguntan usando una escala tipo Likert de 7 puntos (véase Anexo 1).

El cuestionario también incluye preguntas acerca de las fuentes de información más utilizadas por parte de estos usuarios y el tiempo transcurrido en Twitter al día, que serán usadas como variables descriptivas de la muestra.

## 4. Análisis de datos

### 4.1. Características de la muestra

Los participantes del estudio son en su mayoría mujeres (64%), con estudios superiores (el 79.1% de la muestra tiene estudios universitarios) y su edad está comprendida entre los 18 y 45 años (83.2% de la muestra) (véase Tabla 1). Además, cabe destacar que son usuarios que utilizan las fuentes online en gran medida para informarse (véase Tabla 2). Los intervalos de confianza muestran que las fuentes de

información empleadas se clasifican en cuatro niveles en función de su uso. En el primer nivel estarían las plataformas de redes sociales, seguidas por los blogs y webs (segundo nivel). En el tercer nivel estarían la televisión y la radio, mientras que en último lugar estarían los medios escritos (libros, revistas y periódicos en papel) entre los que no existen diferencias significativas.

**Tabla 1. Características sociodemográficas de los participantes**

	Total	Porcentaje
<b>Sexo</b>		
Hombre	144	36.00
Mujer	256	64.00
<b>Edad</b>		
Entre 18 y 30 años	107	26.70
Entre 31 y 45 años	226	56.50
Entre 46 y 65 años o más	67	16.80
<b>Nivel de estudios finalizados</b>		
Primaria	3	0.75
Secundaria	81	20.25
Universitaria	316	79.00

**Tabla 2. Fuentes de información empleadas por los participantes**

Tipo de fuente de información	Media	D. T.	Intervalo de confianza	
			Inferior	Superior
Blog/Webs	5.40	1.87	5.25	5.55
Libros	3.85	1.68	3.66	4.04
Revistas y periódicos en papel	3.85	2.22	3.67	4.03
Televisión y radio	4.27	2.05	4.09	4.45
Plataformas de redes sociales	5.98	1.64	5.86	6.10

#### 4.2. *Estimación y evaluación del ajuste del modelo planteado*

La teoría clásica de los modelos de ecuaciones estructurales asume que las observaciones analizadas deben ser independientes y estar idénticamente distribuidas (iid) (Bollen, 1989). Sin embargo, en muchas ocasiones la muestra se selecciona siguiendo diseños complejos que implican estratificación, conglomerados o distinta probabilidad de elección violando de este modo esta asunción. Este es precisamente el caso que nos ocupa, ya que los seguidores que forman parte de la muestra analizada se encuentran anidados en grupos representados por un influenciador. Se trata por tanto de una muestra con un diseño jerárquico donde un grupo de seguidores tienen en común que siguen a un determinado influenciador, de manera similar a lo que ocurre en los diseños multinivel.

Los diseños complejos deben ser considerados a la hora de estimar un modelo de ecuaciones estructurales, puesto que terminan afectando a dos aspectos importantes: (1) el estimador empleado para calcular la matriz de varianzas y covarianzas muestral puede ser sesgado e inconsistente, lo que provocará que los parámetros estimados se encuentren también sesgados; (2) la matriz de varianzas y covarianzas de los parámetros estimados estará afectada por el diseño muestral, y esto dará como resultado que los errores estándar de los parámetros estimados no sean correctos, lo que cuestionará la inferencia estadística realizada sobre dichos parámetros (Oberski, 2014).

Para corregir estos inconvenientes existen diferentes propuestas que tienen como propósito ajustar tanto los coeficientes como, sobre todo, los errores estándar (Muthén & Satorra, 1995; Stapleton, 2006). Entre ellas destaca el uso mínimos cuadrados ponderados (WLS) o pseudo-máxima verosimilitud (PML) (Asparouhov, 2005). Una ventaja de PML sobre WLS es que a menudo da como resultado estimaciones más estables, por lo que suele ser el método de estimación más empleado cuando se analizan diseños muestrales complejos (Oberski, 2014).

Según lo anterior, el método empleado para la estimación del modelo propuesto en el Figura 1 ha sido PML. En la Tabla 3 se muestran distintos indicadores del ajuste global del modelo, observándose que en todos los casos estos indicadores se encuentran por encima de los límites recomendados por la literatura (Del Barrio & Luque, 2011), salvo el estadístico chi-cuadrado que es significativo. Sin embargo, es bien conocido que modelos adecuados terminan siendo rechazados sobre la base del estadístico chi-cuadrado cuando la muestra es elevada, lo que constituye su principal limitación (Schumacker & Lomax, 2010).

Tabla 3. Indicadores de ajuste del modelo

Indicador	Valor	Límite recomendado
Estadístico de chi-cuadrado	1809.88	No significativo ( $p > 0.05$ )
Grados de libertad	486	
p-valor	0.00	
NFI	0.95	> 0.90
CFI	0.96	> 0.90
GFI	0.97	> 0.95
AGFI	0.97	> 0.95
RMSEA	0.07	< 0.08

#### 4.3. Evaluación del modelo de medida

Todas las variables latentes se han medido usando un esquema reflexivo, aunque es preciso señalar que dos de los ítems para medir la adopción de la opinión y uno de los beneficios percibidos fueron eliminados debido a su falta de fiabilidad. Los referidos *ítems tienen en común que fueron redactados de manera negativa* (ej. Raramente pregunto a esta persona antes de elegir un destino). Aunque el objetivo de incluir ítems formulados en sentido positivo y negativo es evitar el sesgo de respuesta en términos de aquiescencia o afirmación, Netemeyer, Bearden y Sharma (2003) alertan que los «ítems redactados negativamente no exhiben una fiabilidad tan alta como los ítems redactados positivamente» (p.99), tal y como ocurre en nuestro caso.

Todos los coeficientes no estandarizados son significativamente diferentes de cero, mientras que los coeficientes estandarizados son superiores al valor recomendado de 0.70, lo que significa que su fiabilidad individual se encuentra por encima de 0.50. En los casos donde el coeficiente estandarizado se encuentra por debajo de 0.70, se han seguido las recomendaciones de Hair et al. (2017) y se ha comprobado que la eliminación del ítem no logra mejorar de manera notable la fiabilidad compuesta y la varianza extraída. Por esta razón se han mantenido en la escala correspondiente y de este modo no afectar a la validez de contenido. Considerando todo lo anterior, se puede concluir que las escalas empleadas para medir los beneficios percibidos, el *engagement*, la adopción y la SII tienen validez convergente.

Tabla 4. Fiabilidad y validez convergente de las escalas empleadas

Constructo	Ítem	Coefficiente no estandarizado	Errores estándar	Fiabilidad compuesta	AVE
Beneficios	BEN1	1.00		0.92	0.52
	BEN2	0.98	0.03		
	BEN3	0.83	0.05		
	BEN4	1.14	0.05		
	BEN5	1.23	0.06		
	BEN6	1.17	0.05		
	BEN7	1.14	0.06		
	BEN8	1.18	0.06		
	BEN9	1.24	0.08		
	BEN10	0.84	0.07		
	BEN11	1.26	0.07		
Susceptibilidad a la influencia informativa	SINF1	1.00		0.77	0.46
	SINF2	1.17	0.09		
	SINF3	1.08	0.09		
	SINF4	1.27	0.10		
Susceptibilidad a la influencia normativa	SNORM1	1.00		0.93	0.61
	SNORM2	0.99	0.05		
	SNORM3	0.91	0.05		
	SNORM4	1.11	0.05		
	SNORM5	1.09	0.05		
	SNORM6	1.06	0.06		
	SNORM7	0.98	0.05		
	SNORM8	1.04	0.05		
<i>Engagement</i>	ENG1	1.00		0.91	0.52
	ENG2	1.10	0.04		
	ENG3	1.11	0.05		
	ENG4	1.09	0.05		
	ENG5	1.04	0.05		
	ENG6	0.97	0.06		
Adopción de la opinión	SEEK1	1.00		0.90	0.67
	SEEK2	1.13	0.04		
	SEEK4	1.12	0.04		
	SEEK5	1.12	0.04		

Para comprobar la existencia de validez discriminante se ha usado el criterio HTMT (Henseler, Ringle & Sarstedt, 2015) debido a que el método de Fornell y Larcker (1981) ha demostrado ser demasiado conservador al no detectar falta de validez discriminante en situaciones donde esta condición era cierta. De acuerdo con Henseler, Ringle & Sarstedt (2015), valores por debajo de 0.85 (límite más estricto) o 0.90 (límite más laxo) hablan a favor de la existencia de validez discriminante. La tabla 5 muestra los resultados relativos al HTMT y en ella se aprecia que en todos los casos se cumple el criterio recomendado, por lo que se puede concluir que existe validez discriminante entre las variable latente utilizadas en este trabajo.

Tabla 5. Validez discriminante de las escalas (Ratio HTMT)

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Beneficios (1)	1.00				
Susceptibilidad a la influencia informativa (2)	0.25	1.00			
Susceptibilidad a la influencia normativa (3)	0.22	0.69	1.00		
Engagement (4)	0.82	0.31	0.21	1.00	
Adopción de la opinión (5)	0.66	0.36	0.34	0.76	1.00

#### 4.4. Contraste de las hipótesis planteadas

La Tabla 6 muestra los coeficientes obtenidos para el modelo estructural. En ella se observa que cuatro de las seis hipótesis planteadas obtienen apoyo empírico. Así, mientras que la susceptibilidad a la influencia normativa tiene un efecto positivo y significativo en la adopción de opinión ( $\beta=0.24$ ;  $p<0.01$ ), el efecto de la susceptibilidad a la influencia normativa no es significativo sobre los beneficios percibidos ( $\beta=0.04$ ;  $p=0.54$ ). Por otra parte, la susceptibilidad a la influencia informativa influye significativamente en los beneficios percibidos ( $\beta=0.21$ ;  $p=0.01$ ), pero su influencia no es significativa sobre la adopción de opinión ( $\beta=0.02$ ;  $p=0.83$ ). De hecho, esta relación se produce de manera indirecta a través del *engagement* ( $\beta=0.15$ ; CI: 0.02 - 0.36), ya que la relación entre los beneficios percibidos y el *engagement* es positiva y significativa ( $\beta=0.89$ ;  $p<0.01$ ), al igual que la relación entre el *engagement* y la adopción de opinión ( $\beta=0.81$ ;  $p<0.01$ ).

Como conclusión H1, H4, H5 y H6 obtienen apoyo empírico, mientras que H2 y H3 tienen que rechazarse.

Tabla 6. Coeficientes estimados para el modelo estructural

Relaciones propuestas	Coef.	SE	Z	p	Hipótesis	¿Apoyo empírico?
Suscept. influencia informativa → Beneficios	0.21	0.09	2.45	0.01	H1	Sí
Suscept. influencia normativa → Beneficios	0.04	0.07	0.62	0.54	H2	No
Suscept. influencia informativa → Adopción de opinión	0.02	0.08	0.21	0.83	H3	No
Suscept. influencia normativa → Adopción de opinión	0.24	0.07	3.58	0.00	H4	Sí
Beneficios → Engagement	0.89	0.08	11.64	0.00	H5	Sí
Engagement → Adopción de opinión	0.81	0.07	13.40	0.00	H6	Sí

#### 4.5. *Discusión de los resultados*

Los resultados de este estudio demuestran que la susceptibilidad a la influencia normativa se relaciona directamente con la adopción de opinión, mientras que la susceptibilidad a la influencia informativa tiene una relación indirecta a través de los beneficios percibidos y el *engagement*.

La literatura, tanto del mundo offline como online, ha concluido que tanto la susceptibilidad a la influencia normativa como la influencia informativa afectan a la adopción de la opinión emitida por otras personas (Chu & Kim, 2011; Ranjbarian *et al.*, 2011). En este trabajo, en cambio, se concluye que la primera tiene una relación directa mientras que la segunda está mediada por otras variables.

Este resultado puede ser debido a que la influencia normativa está asociada con los procesos de identificación y sumisión, mientras que la influencia informativa se encuentra vinculada con el proceso de internalización (Burnkrant & Cousineau, 1975). En el caso de la sumisión, las personas adoptan actitudes y comportamientos con el fin de obtener recompensas o evitar castigos, mientras que la identificación difiere de la sumisión en que el individuo realmente cree en las actitudes y comportamientos adoptados (Kelman, 1961). Sin embargo, una influencia se internalizará si se encuentra el beneficio de la reducción de la incertidumbre (Festinger, 1954) y tras la evaluación de algunas características de la fuente como la credibilidad (McGuire, 1969). Esto hace que el efecto de la influencia informativa requiera un mayor grado

de elaboración para influir finalmente en la adopción de la opinión, algo que no es necesario en el caso de la influencia normativa (Lord *et al.*, 2001). Con otras palabras, para los usuarios que tienen una elevada susceptibilidad a la influencia informativa es necesario un mayor número de valoraciones para que se produzca la adopción de la opinión, por lo que la internalización ocurre cuando se percibe que esto le conduce a una maximización de sus propios beneficios (Zhao *et al.*, 2018).

Por otro lado, los resultados de este trabajo se encuentran en la línea de Mangleburg *et al.* (2004), donde no se encuentra relación entre la susceptibilidad y los beneficios a la hora de realizar una compra pero no refuerzan los encontrados por Wooten y Reed (2004), ya que no se encuentra relación entre la susceptibilidad a la influencia normativa y los beneficios percibidos. Esto podría venir justificado por el tipo de beneficio que se está analizando en cada uno de los casos. En el caso de Wooten y Reed (2004) los beneficios que se analizan son beneficios obvios y visibles mientras que en Mangleburg *et al.* (2004) los beneficios son más intangibles como el hecho del disfrute. Lo mismo ocurre en los trabajos de Yang *et al.* (2015) y Zhao *et al.* (2018), donde los tipos de beneficios analizados varían con respecto a los planteados en este trabajo. Precisamente, en este estudio los beneficios percibidos se han medido incluyendo tanto elementos visibles (p. ej. el hecho de dar información para pasar el tiempo), como beneficios más indirectos (p. ej. el hecho de que los contenidos publicados sean excitantes).

Además, la relación que se obtiene entre los beneficios percibidos y el *engagement* ya había sido probada en otros ámbitos como las comunidades online (Chan *et al.*, 2014; Wirtz *et al.*, 2013) o en la búsqueda de la eficacia de las empresas para gestionar la marca (Van Doorn *et al.*, 2010). Finalmente, el efecto del *engagement* en la adopción de una opinión, que posibilita conocer la relación indirecta con la susceptibilidad a la influencia informativa, ya ha sido demostrada al explicar la intención de llevar a cabo una conducta en las comunidades online (Algesheimer *et al.*, 2005), en la banca móvil (Hepola *et al.*, 2016) o en la educación online (Abbas, 2017). Los resultados de este trabajo corroboran estos resultados.

## 5. Conclusiones e implicaciones

Este trabajo contribuye a mejorar nuestro conocimiento sobre el comportamiento y características claves de los seguidores en las plataformas de redes sociales y de esta manera aumentar nuestra comprensión sobre cómo se da la influencia en el mundo online. Hasta ahora, además de la identificación y la caracterización de los influenciadores (e.g. Clark & Goldsmith, 2005; Kiss & Bichler, 2008; Khamis *et al.*,

2016), solamente factores como las motivaciones o el nivel de identificación de los seguidores habían sido analizadas para explicar el proceso de influencia en Internet (Guo et al., 2017; Kim et al., 2014). Este trabajo, además, demuestra que la susceptibilidad de un usuario a la influencia normativa o informativa juegan roles diferentes en la adopción de la opinión. La primera afecta directamente a la adopción de una opinión, mientras que la influencia de la susceptibilidad a la influencia informativa requiere una valoración positiva de los beneficios percibidos y un elevado nivel de *engagement*.

Dada la importancia que han mostrado tener los influenciadores en el proceso de compra, no es extraño que las empresas se hayan interesado por usarlos dentro de sus estrategias de marketing como posibles prescriptores. De hecho, ésta sigue siendo una de las tendencias digitales dominantes en el entorno online (Forbes, 2019). Esta estrategia ha provocado que las empresas se sientan obligadas a conocer cómo se da la influencia en Internet y de este modo conocer la eficacia de las campañas que realizan con influenciadores. Para ello resulta fundamental conocer su comunidad, esto es, sus seguidores (Hsu *et al.*, 2014, Lu & Lee, 2010) y este estudio ayuda a entender cómo se produce la influencia en este grupo. Asimismo, los influenciadores, que en muchas ocasiones tienen una dedicación profesional, deben conocer qué tipo de influencia se da en su comunidad, ya que esto le ayudará a conocer cuáles son las consecuencias que tendrán sus acciones en los medios sociales online.

Aunque este estudio tiene contribuciones e implicaciones destacables, también están presentes algunas limitaciones y genera algunas líneas de investigación interesantes para el futuro. De este modo, aunque se abarcan las características personales más importantes de los seguidores, la inclusión de variables que expliquen cuáles son las razones por las que un seguidor tiene una susceptibilidad a la influencia informativa o normativa alta podrían extender las conclusiones obtenidas en este estudio. Incluso se podría plantear incluir diferentes tipos de beneficios, los sociales e informativos por ejemplo, y comparar su relación con los dos tipos de susceptibilidad. Respecto a líneas futuras de investigación, se podría completar la perspectiva de la influencia online introduciendo el análisis de otros sectores y plataformas de redes sociales como la moda o la plataforma visual Instagram.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABBAS, T. M. (2017). Human factors affecting university hospitality and tourism students' intention to use e-learning: A comparative study between Egypt and the UK. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 16(4), 349-366.
- ACAR, A.S. & POLONSKY, M. (2007). Online social networks and insights into marketing communications. *Journal of Internet Commerce*, 6(4), 55-72.
- 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.
- ARAL, S., DELLAROCAS, C. & GODES, D. (2013). Social media and business transformation: a framework for research. *Information Systems Research*, 24(1), 3-13.
- ASPAROUHOV, T. (2005). Sampling weights in latent variable modeling. *Structural equation modeling*, 12(3), 411-434.
- BAILEY, A. A. (2005). Consumer awareness and use of product review websites. *Journal of Interactive Advertising*, 6(1), 68-81.
- BAKSHY, E., HOFMAN, J., MASON, W. & WATTS, D. (2011). Everyone's an influencer: quantifying influence on Twitter. En King, I. (Ed.). *Proceedings of the Fourth ACM International Conference on Web Search and Data Mining*, 2011, (pp. 9-12), Nueva York, Estados Unidos: ACM.
- BAO, T. & CHANG, T. L. S. (2014). Finding disseminators via electronic word of mouth message for effective marketing communications. *Decision Support Systems*, 67, 21-29.
- BATRA, R., HOMER, P. M. & KAHLE, L. R. (2001). Values, susceptibility to normative influence, and attribute importance weights: A nomological analysis. *Journal of Consumer Psychology*, 11(2), 115-128.
- BEARDEN, W. O., NETEMEYER, R. G., & TEEL, J. E. (1989). Measurement of consumer susceptibility to interpersonal influence. *Journal of Consumer Research*, 15(4), 473-481.
- BEN JABEUR, L., TAMINE, L. & BOUGHANEM, M. (2012). Active Microbloggers: Identifying Influencers, Leaders and Discussers in Microblogging Networks. En Calderón-Benavides, L., Cristina González-Caro, C., Chávez, E. & Ziviani, N. (Eds.). *SPIRE: International Symposium on String Processing and Information Retrieval* (pp. 111-117). Berlín, Alemania: Springer.
- BENITO-RUIZ, E. (2009). Infocixation 2.0. En Thomas, M. (Ed.). *Handbook of Research on Web 2.0 and Second Language Learning*. Pennsylvania (60-79), Estados Unidos de América: IGI-InfoSci.
- BILGIHAN, A., PENG, C. & KANDAMPULLY, J. (2014). Generation Y's dining information seeking and sharing behavior on social networking sites: An exploratory study. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 26(3), 349-366.
- BOKUNIEWICZ, J. F. & SHULMAN, J. (2017). Influencer identification in Twitter networks of destination marketing organizations. *Journal of Hospitality and Tourism Technology*, 8(2), 205-219.
- BOLLEN, K. A. (1989). *Structural equations with latent variables*. Nueva Jersey, Estados Unidos de América: John Wiley & Sons.
- BONE, P. F. (1995). Word-of-mouth effects on short-term and long-term product judgments. *Journal of Business Research*, 32(3), 213-223.
- BONTCHEVA, K., GORRELL, G. & WESSELS, B. (2013). *Social Media and Information Overload: Survey Results*. Recuperado el 1 de agosto de 2017 desde: <https://arxiv.org/abs/1306.0813>
- BOWDEN, J. L. H. (2009). The process of customer engagement: A conceptual framework. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 17(1), 63-74.
- 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.
- BURNKRANT, R. E. & COUSINEAU, A. (1975). Informational and Normative Social Influence in Buyer Behavior, *Journal of Consumer Research*, 2(3), 206-215.
- BURT, R. S. (1999). The social capital of opinion leaders. *Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 566(1), 37-54.
- 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.
- CASALÓ, L. V., FLAVIÁN, C. & IBÁÑEZ-SÁNCHEZ, S. (2018). Influencers on Instagram: Antecedents and consequences of opinion leadership. *Journal of Business Research*. Working paper.
- CHA, M., HADDADI, H., BENEVENUTO, F. & GUMMAD, K. P. (2010). Measuring user influence on Twitter: the million follower fallacy. En Marti Hearst, M., Cohen, W. & Gosling, S. (Eds.). *Proceedings of the 4th International AAAI Conference on Weblogs and Social Media* (pp. 10-17). Menlo Park, Estados Unidos de América: AAAI Press.
- CHAN, T. K., ZHENG, X., CHEUNG, C. M., LEE, M. K. & LEE, Z. W. (2014). Antecedents and consequences of customer engagement in online brand communities. *Journal of Marketing Analytics*, 2(2), 81-97.
- CHEN, J., TENG, L., YU, Y. & YU, X. (2016). The effect of online information sources on purchase intentions between consumers with high and low susceptibility to informational influence. *Journal of Business Research*, 69(2), 467-475.
- CHEN, Y. & J. XIE, J. (2008). Online consumer review: Word-of-mouth as a new element of marketing communication mix. *Management Science*, 54(3), 477-491.
- CHIN, A. J., WAFI, S. A. W. S. K. & OOI, A. Y. (2009). The effect of internet trust and social influence towards willingness to purchase online in Labuan, Malaysia. *International Business Research*, 2(2), 72-81.
- CHU, S. & KIM, Y. (2011). Determinants of consumer engagement in electronic word-of-mouth (eWOM) in social networking sites. *International Journal of Advertising: The Quarterly Review of Marketing Communications*, 30(1), 47-75.
- CHU, S. C. & SUNG, Y. (2015). Using a consumer socialization framework to understand electronic word-of-mouth (eWOM) group membership among brand followers on Twitter. *Electronic Commerce Research and Applications*, 14(4), 251-260.
- CLARK, R. A. & GOLDSMITH, R. E. (2005). Market mavens: Psychological influences. *Psychology & Marketing*, 22(4), 289-312.
- CLARK, R.A. & GOLDSMITH, R. E. (2006). Interpersonal influence and consumer innovativeness, *International Journal of Consumer Studies*, 30(1), 34-43.
- DE VEIRMAN, M., CAUBERGHE, V. & HUDDERS, L. (2017). Marketing through Instagram influencers: the impact of number of followers and product divergence on brand attitude. *International Journal of Advertising*, 36(5), 798-828.
- DEEPA, N. & DESHMUKH, S. (2013). Social media marketing: The next generation of business engagement. *International Journal of Management Research and Reviews*, 3(2), 2461-2468.
- DEL BARRIO, S. & LUQUE, T. (2012). *Técnicas de análisis de datos en investigación de mercados*. 2ª edición. Madrid, España: Pirámide.
- DEUTSCH, M. & GERARD, H.B. (1955). A study of normative and informational influence upon individual judgment. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 51(3), 629-636.
- EGGERT, A. & ULAGA, W. (2002). Customer perceived value: a substitute for satisfaction in business markets? *Journal of Business & Industrial Marketing*, 17(2-3), 107-118.
- FEICK, L. F. & PRICE, L. L. (1987). The market maven: A diffuser of marketplace information. *Journal of Marketing*, 51(1), 83-97.

- FESTINGER (1954). A theory of social comparison processes. *Human Relations*, 7(2), 117-140.
- FLYNN, L. R., GOLDSMITH, R. E. & EASTMAN, J. K. (1996). Opinion leaders and opinion seekers: Two new measurement scales. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 24(2), 137-147.
- FORBES (2019). Five Key Trends Shaping Influencer Marketing In 2019. Recuperado el 5 de enero de 2019 desde: <https://www.forbes.com/sites/dbloom/2019/01/01/influencer-marketing-top-trends-2019/#304823876b25>
- FORNELL, C. & LARCKER, D. F. (1981). Structural equation models with unobservable variables and measurement error: Algebra and statistics. *Journal of Marketing Research*, 18(3), 382-388.
- GOLDSMITH, R. E., CLARK, R. A. & GOLDSMITH, E. B. (2006). Extending the psychological profile of market mavenism. *Journal of Consumer Behaviour*, 5(5), 411-419.
- GUO, L., ZHANG, M., KANG, K. & HU, M. (2017). Transforming followers into fans: a study of Chinese users of the WeChat Official Account. *Online Information Review*, 41(7), 1029-1045.
- HAIR, J. F. & HULT, G. T. M. & RINGLE, C. M. & SARSTEDT, M. (2017). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* (2nd edition). Thousand Oaks, CA, USA. SAGE Publications Inc.
- 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.
- HEPOLA, J., KARJALUOTO, H. & SHAIKH, A. A. (2016). Consumer Engagement and Behavioral Intention toward Continuous Use of Innovative Mobile Banking Applications: A Case Study of Finland. En Pär J. Ågerfalk, P.J., Levina, N. & Kien, S.S (Eds.). *Proceedings of the 37th International Conference on Information Systems- Digital Innovation at the Crossroads* (pp. 1-20). Georgia, Estados Unidos de América: Association for Information Systems.
- HOFFMANN, A. O. & BROEKHUIZEN, T. L. (2009). Susceptibility to and impact of interpersonal influence in an investment context. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 37(4), 488-503.
- HOLLEBEEK, L. D. (2011). Exploring Customer Brand Engagement: Definition and Themes. *Journal of Strategic Marketing*, 19(7), 555-573.
- 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.
- HSU, C. P., HUANG, H. C., KO, C. H. & WANG, S. J. (2014). Basing bloggers power on readers satisfaction and loyalty. *Online Information Review*, 38(1), 78-94.
- HUGHES, D. J., ROWE, M., BATEY, M. & LEE, A. (2012). A tale of two sites: Twitter vs. Facebook and the personality predictors of social media usage. *Computers in Human Behavior*, 28(2), 561-569.
- HUNG-SAID, E. & ARCILA-CALDERÓN, C. (2012). Líderes de opinión en Colombia, Venezuela e Irán. El caso de los 20 usuarios más vistos en Twitter/Online opinion leaders in Colombia, Venezuela and Iran. *Case Top20 most view users in Twitter*. *Comunicación y Sociedad*, 24(1), 75-100.
- HUTTER, K., HAUTZ, J., DENNHARDT, S. & FÜLLER, J. (2013). The impact of user interactions in social media on brand awareness and purchase intention: the case of MINI on Facebook. *Journal of Product & Brand Management*, 22(5/6), 342-351.
- HWANG, Y. (2015). Does opinion leadership increase the followers on Twitter? *International Journal of Social Science and Humanity*, 5(3), 258-264.
- KATZ, E. & LAZARSFELD, P. F. (1955). *Personal influence: The part played by people in the flow of mass communications*. Piscataway, Estados Unidos de América: Transaction Publishers.

- KELMAN, H. C. (1961). Processes of Opinion Change. *Public Opinion Quarterly*, 25(1), 57-78.
- KHAMIS, S., ANG L. & WELLING, R. (2016). Self-branding, 'micro-celebrity' and the rise of Social Media Influencers. *Celebrity Studies*, 8(2), 191-208.
- KHARE, A. (2014). Consumers' susceptibility to interpersonal influence as a determining factor of ecologically conscious behaviour. *Marketing Intelligence & Planning*, 32(1), 2-20.
- KHARE, A., MISHRA, A., PARVEEN, C. & SRIVASTAVA, R. (2011). Influence of consumers' susceptibility to interpersonal influence, collective self-esteem and age on fashion clothing involvement: A study on Indian consumers. *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*, 19(3-4), 227-242.
- KILGER, M. & ROMER, E. (2007). Do measures of media engagement correlate with product purchase likelihood? *Journal of Advertising Research*, 47(3), 313-325.
- KIM, E., SUNG, Y. & KANG, H. (2014). Brand followers' retweeting behavior on Twitter: How brand relationships influence brand electronic word-of-mouth. *Computers in Human Behavior*, 37, 18-25.
- KISS, C. & BICHLER, M. (2008). Identification of influencers—measuring influence in customer networks. *Decision Support Systems*, 46(1), 233-253.
- KROPP, F., LAVACK, A. M., SILVERA, D. H. & CHO, B. J. (2002). Consumer susceptibility to interpersonal influence and identity: An examination of the underlying relationships in Korea. *ACR Asia-Pacific Advances*, 5, 293-294.
- KULVIWAT, S., BRUNER II, G. C. & AL-SHURIDAH, O. (2009). The role of social influence on adoption of high tech innovations: The moderating effect of public/private consumption. *Journal of Business Research*, 62(7), 706-712.
- KUO, Y. F. & FENG, L. H. (2013). Relationships among community interaction characteristics, perceived benefits, community commitment, and oppositional brand loyalty in online brand communities. *International Journal of Information Management*, 33(6), 948-962.
- LEE, S. Y. (2014). Examining the factors that influence early adopters' smartphone adoption: The case of college students. *Telematics and Informatics*, 31(2), 308-318.
- LORD, K. R., LEE, M. S. & CHOONG, P. (2001). Differences in normative and informational social influence. En Gilly, M.C. & Meyers-Levy, J. (Eds.), *NA - Advances in Consumer Research Volumen 28* (pp. 280-285). Valdosta, Estados Unidos de América: Association for Consumer Research.
- LOUREIRO, S. M. C., GORGUS, T. & KAUFMANN, H. R. (2017). Antecedents and outcomes of online brand engagement: The role of brand love on enhancing electronic-word-of-mouth. *Online Information Review*, 41(7), 985-1005.
- MANGLEBURG, T. F., DONEY, P. M. & BRISTOL, T. (2004). Shopping with friends and teens' susceptibility to peer influence. *Journal of Retailing*, 80(2), 101-116.
- MARTIN, B., WENTZEL, D., TOMCZAK, T. & HENKEL, S. (2007). The impact of susceptibility to informational influence on the effectiveness of consumer testimonials. Trabajo presentado en the 36th European Marketing Academy Annual Conference. Reykjavik University, Reykjavik, Islandia. Recuperado el 10 de abril de 2016 desde: <https://eprints.qut.edu.au/28283/>
- MCGUIRE, W. J. (1968). Personality and susceptibility to social influence. En Borgatta, E.F. & Lambert, W. (Eds.), *Handbook of personality theory and research* (1130-1187). Chicago, Estados Unidos de América: Rand McNally.
- MOLLEN, A. & WILSON, H. (2010). Engagement, telepresence and interactivity in online consumer experience: Reconciling scholastic and managerial perspectives. *Journal of Business Research*, 63(9-10), 919-925.
- NETEMEYER, R. G., BEARDEN, W. O., & TEEL, J. E. (1992). Consumer susceptibility to interpersonal influence and attributional sensitivity. *Psychology & Marketing*, 9(5), 379-394.

- NETEMEYER, R.G. & BEARDEN, W.O., & SHARMA, S. (2003). *Scaling Procedures: Issues and applications*. California, Estados Unidos de América: SAGE Publications Inc. Thousand Oaks.
- LU, H. P. & LEE, M. R. (2010). Demographic differences and the antecedents of blog stickiness. *Online Information Review*, 34(1), 21-38.
- OBERSKI, D. (2014). lavaan. survey: An R package for complex survey analysis of structural equation models. *Journal of Statistical Software*, 57(1), 1-27.
- ORTH, U. R. & KAHLE, L. R. (2008). Intrapersonal variation in consumer susceptibility to normative influence: toward a better understanding of brand choice decisions. *The Journal of social psychology*, 148(4), 423-448.
- PORNITAKPAN, C. (2004). Factors associated with opinion seeking: A cross-national study. *Journal of Global Marketing*, 17(2), 91-113.
- RANJBARIAN, B., BARARI, M. & SALEHNIA, M. (2011). Word of mouth communication and some consumption habits among Iranian consumers. *African Journal of Business Management*, 5(26), 10303-10313.
- REITZ, A.R. (2012). *Online consumer engagement: understanding the antecedents and outcomes*. Tesis Doctoral. Colorado State University, Colorado, Estados Unidos de América.
- RIEUCAU, G., & GIRALDEAU, L. A. (2011). Exploring the costs and benefits of social information use: an appraisal of current experimental evidence. *Philosophical Transactions of the Royal Society B: Biological Sciences*, 366(1567), 949-957.
- RIMAL, R. N., LAPINSKI, M. K., COOK, R. J. & REAL, K. (2005). Moving toward a theory of normative influences: How perceived benefits and similarity moderate the impact of descriptive norms on behaviors. *Journal of Health Communication*, 10(5), 433-450.
- ROGERS, E. M. (1995). *Diffusion of innovations* (4.ª edición). Nueva York, Estados Unidos de América: Free Press.
- SASHI, C. M. (2012). Customer engagement, buyer-seller relationships, and social media. *Management decision*, 50(2), 253-272.
- SATORRA, A., & MUTHEN, B. (1995). Complex sample data in structural equation modeling. *Sociological methodology*, 25(1), 267-316.
- SCHUMACKER, R.E. & LOMAX, R.G. (2010). *A Beginner's Guide to Structural Equation Modeling* (3ª edición). Nueva York, Estados Unidos de América: Routledge.
- SEE-TO, E. W. & HO, K. K. (2014). Value co-creation and purchase intention in social network sites: The role of electronic Word-of-Mouth and trust—A theoretical analysis. *Computers in Human Behavior*, 31, 182-189.
- STAPLETON, L. M. (2006). An assessment of practical solutions for structural equation modeling with complex sample data. *Structural Equation Modeling*, 13(1), 28-58.
- THOMAS, V.L. & VINALES, G. (2017). Understanding the role of social influence in piquing curiosity and influencing attitudes and behaviors in a social network environment. *Psychology & Marketing*, 34(9), 884-893.
- TIRUWA, A., YADAV, R. & SURI, P. K. (2016). An exploration of online brand community (OBC) engagement and customer's intention to purchase. *Journal of Indian Business Research*, 8(4), 295-314.
- UZUNOGLU, E. & KIP, S. M. (2014). Brand communication through digital influencers: Leveraging blogger engagement. *International Journal of Information Management*, 34 (5), 592-602.
- 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.
- VISHWANATH, A. (2006). The effect of the number of opinion seekers and leaders on technology attitudes and choices. *Human Communication Research*, 32(3), 322-350.

- WALSH, G., GWINNER, K. & SWANSON, S. (2004). What makes mavens tick? Exploring the motives of market mavens' initiation of information diffusion. *Journal of Consumer Marketing*, 21(2), 109-122.
- WIRTZ, J., DEN AMBTMAN, A., BLOEMER, J., HORVÁTH, C., RAMASESHAN, B., VAN DE KLUNDERT, J. ... & KANDAMPULLY, J. (2013). Managing brands and customer engagement in online brand communities. *Journal of Service Management*, 24(3), 223-244.
- WITKEMPER, C., LIM, C. H. & WALDBURGER, A. (2012). Social media and sports marketing: Examining the motivations and constraints of Twitter users. *Sport Marketing Quarterly*, 21(3), 170-183.
- WOOTEN, D. B. & REED, A. (2004). Playing it safe: Susceptibility to normative influence and protective self-presentation. *Journal of Consumer Research*, 31(3), 551-556.
- WU, S., HOFMAN, J. M., MASON, W. A. & WATTS, D. J. (2011). Who says what to whom on Twitter? En Sagapopan, S., Ramamritham, K., Kumar, A., Ravindra, M.P. Proceedings of the 20th International Conference on World Wide Web (pp. 705-714). Nueva York, Estados Unidos de América: ACM.
- XU, X. & PRATT, S. (2018). Social media influencers as endorsers to promote travel destinations: an application of self-congruence theory to the Chinese Generation Y. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 35(7), 958-972.
- YANG, Z., WANG, J., & MOURALI, M. (2015). Effect of peer influence on unauthorized music downloading and sharing: The moderating role of self-construal. *Journal of Business Research*, 68(3), 516-525.
- YE, Q., LAW, R., GU, B. & CHEN, W. (2011). The influence of user-generated content on traveler behavior: an empirical investigation on the effects of e-word-of-mouth to hotel online bookings. *Computers in Human Behavior*, 27(2), 634-639.
- ZACHKOWSKY, J. L. (1985). Measuring the involvement construct. *Journal of Consumer Research*, 12(3), 341-352.
- ZHAO, K., STYLIANOOU, A. C. & ZHENG, Y. (2018). Sources and impacts of social influence from online anonymous user reviews. *Information & Management*, 55(1), 16-30.
- ZHOU, Z., JIN, X. L. & FANG, Y. (2014). Moderating role of gender in the relationships between perceived benefits and satisfaction in social virtual world continuance. *Decision Support Systems*, 65, 69-79.



---

# Efecto de la responsabilidad social a través de los soportes online en el sector del gran consumo. Análisis desde la perspectiva del consumidor<sup>1</sup>

- CYNTHIA ZAMORANO GARCÍA
  - LUIS IGNACIO ALVAREZ GONZÁLEZ
- Universidad de Oviedo*
- 

**RESUMEN:** La Responsabilidad Social Corporativa (RSC) se ha consolidado como un ámbito empresarial de máxima importancia y con gran impacto en los consumidores. Por otro lado, las Redes Sociales han marcado un antes y un después en las estrategias de comunicación de las empresas, mostrándose como un nuevo soporte mucho más flexible y exigente que sus predecesores. El presente trabajo pone de relieve la indudable relación, y el efecto intensificador, del impacto de la RSC sobre el consumidor si el soporte de comunicación utilizado en la difusión de la labor social son las Redes Sociales. Para evaluar esta relación se ha desarrollado una encuesta auto-administrada entre una muestra tipológicamente representativa de clientes de empresas de gran consumo.

**PALABRAS CLAVE:** *Responsabilidad Social Corporativa (RSC); Redes Sociales; empresas de gran consumo*

---

**ABSTRACT:** Corporate Social Responsibility (CSR) has been consolidated as a business area of utmost importance with great impact on consumers. On the other hand, Social Networks have marked a before and after in the communication strategies of companies, showing themselves as a new support much more flexible and demanding than their predecessors. This paper highlights the undoubted relationship, and the intensifying effect, of the impact of corporate CSR on the

---

<sup>1</sup> Este capítulo es un extracto del Trabajo Fin de Grado (TFG) que con la misma denominación fue desarrollado y defendido por Cynthia Zamorano García durante el Curso Académico 2017-2018 en el Grado en Administración y Dirección de Empresas de la Universidad de Oviedo, bajo la tutorización del Profesor Luis Ignacio Alvarez González.

consumer if the communication medium used in the dissemination of social work are Social Networks. To evaluate this relationship, a self-administered survey has been developed among a typologically representative sample of customers of large consumer companies.

**KEYWORDS:** *Corporate Social Responsibility (CSR); Social Networks; large consumer companies*

## 1. Introducción

Si una empresa pretende sobrevivir en el mercado, es fundamental que comprenda su entorno y atienda sus necesidades. Para conseguirlo, no puede dejar de interactuar y escuchar a todos sus *stakeholders*. No obstante, no solo las empresas necesitan a la sociedad, sino que ésta también requiere de un tejido empresarial sólido y saludable, pues existe una relación de dependencia entre ambos. Por este motivo, las empresas son conscientes de que la sociedad está evolucionando, y cada vez se alzan más voces exigiéndoles una conducta socialmente responsable. En concreto, uno de cada tres consumidores, según el informe «*El consumidor frente a la responsabilidad social corporativa de las marcas*», elaborado por la consultora Nielsen (2015), toma sus decisiones de compra también considerando la RSC de las marcas. De esta forma, en el contexto actual, las empresas se configuran como verdaderos agentes del cambio, que no solo destacan y consiguen el éxito a través de la oferta y calidad de sus productos, sino también por su propia identidad y valores, pues estos son los que definen la cultura corporativa de las organizaciones y servirán para diferenciar unas empresas de otras.

En esta línea, la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) se configura, entre otros, como la materialización del afán de las empresas de convertirse en el motor del cambio, orientando sus actuaciones a las necesidades reales de las sociedades actuales. Según el «*V Informe del Impacto Social de las Empresas*» (Fundación SERES y Deloitte, 2018), las empresas consultadas se gastaron un total de 846 millones de euros en RSC, de los cuales 449 se invirtieron en proyectos desarrollados en España, corroborando la tendencia alcista en este ámbito, a pesar incluso de la crisis económica que ha afectado al país en los últimos años. Estas cifras reflejan el compromiso de las empresas españolas con esta causa, que va mucho más allá de comercializar bienes y servicios de calidad y generar beneficios para sus accionistas.

El sector del gran consumo representa aproximadamente el 20% del PIB de nuestro país, lo que demuestra la importancia del mismo. Solo por citar un ejemplo muy vinculado al ámbito de la RSC, el sector de producción alimentaria contribuye al total de las emisiones de gases de efecto invernadero de origen antropogénica,

hasta un 14,5%, cifra que podría reducirse en hasta un 30%, según el informe «*Enfrentando el cambio climático a través de la ganadería*» de la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (2013). Por este motivo, y en virtud de su impacto en la economía, es especialmente importante que las empresas que conforman este sector sean conscientes de las nuevas necesidades de la sociedad y actúen en consecuencia, lo que incluye, sin duda, unas políticas de RSC adecuadas.

Tanto el Gobierno, como las distintas instituciones públicas estatales, se encuentran comprometidos con el fomento de esta clase de medidas en este sector dado que han aprobado normas o planes para primar estas actuaciones. Véase, por ejemplo, el Real Decreto-ley 18/2017, de 24 de noviembre por el que se modifican el Código de Comercio, la Ley de Sociedad de Capital y la Ley de Auditoría de Cuentas, la cual favorece la transparencia y, según expertos, hará aflorar las medidas de RSC de las empresas de este sector, o bien, el Plan Nacional de Reformulación de Alimentos 2020, que favorece la alimentación saludable.

Por otro lado, en la última década hemos experimentado una revolución en el ámbito de la comunicación, no solo en el contexto empresarial, sino en la sociedad en su conjunto, con la aparición y la expansión de las Redes Sociales (RRSS). Dichos soportes han absorbido gran parte del tiempo que los internautas pasan en la red y por ello es fundamental que las empresas adapten sus estrategias de comunicación a las mismas. En este sentido, destacamos que, según el «*Informe del Impacto Social de las Empresas*» (Fundación SERES y Deloitte, 2018), la gran mayoría de las empresas analizadas evalúan y comunican su contribución a la sociedad mediante memorias de RSE y emiten informes de información de resultados no financieros, si bien, al analizar las RRSS de las principales marcas del mercado, son muy pocas las publicaciones que se identifican relacionadas con este tema.

Por todo ello, el presente trabajo de investigación pretende determinar el efecto de la RSC en los consumidores del sector de gran consumo, así como estudiar y determinar la importancia que las RRSS pueden tener como efecto amplificador de los beneficios de dicha estrategia. Para alcanzar este objetivo, tras la realización del pertinente estudio documental, se ha llevado a cabo un trabajo empírico tipológicamente representativo de ciertas características demográficas de la población española, que responde en gran medida con la tipología de los consumidores del sector de empresas del gran consumo. En el mismo, se ha podido corroborar que efectivamente la estrategia de RSC tiene un impacto positivo en el comportamiento de los consumidores españoles, tanto en su decisión de compra, como en la diferenciación de los productos o el abono de un sobreprecio, así como que la comunicación de la misma por RRSS aumenta este efecto positivo.

## 2. La comunicación de la estrategia de RSC a través de RRSS

Las empresas son conscientes que, en la creación de su reputación e imagen de marca, la opinión del consumidor respecto de sus prácticas es fundamental; y para la formación de dicha opinión la comunicación con este colectivo es primordial (Maignan y Ferrell, 2004). Ésta adquiere un valor estratégico en tanto en cuanto favorece el consentimiento necesario por parte de la sociedad para poder desarrollar su actividad. El mismo, a su vez, será una fuente de ventaja competitiva (Piazzo, 2012), en la medida en que los ciudadanos comienzan a tomar realmente conciencia de su poder y procuran, a través de sus decisiones de compra, conseguir una sociedad más justa y equitativa.

En este contexto, Internet ha supuesto una revolución tanto en el modo de hacer negocio como en la forma en que las empresas se comunican con sus clientes o con la sociedad en general. Tal es así que, actualmente, las acciones online constituyen una parte esencial en la estrategia de comunicación de la marca, con el fin de adaptarse al nuevo contexto social (Ros-Diego y Castelló-Martínez, 2011). Por tanto, resulta fundamental valorar, en primer lugar, el impacto que la comunicación a través de RRSS tiene en el mercado en general, como el que pudiera tener, en segundo lugar, en el contexto de la difusión de las actuaciones de RSC hacia los consumidores, en particular.

Así, la Asociación Española de Responsables de Comunidades Online (AERCO) afirmó ya en el año 2009 que *«la cuota de consumo de Internet no deja de crecer, pero el error de esta medición es que Internet no es un medio más. Es una infraestructura sobre la que construir medios de comunicación»*. De esta forma, la digitalización ha impactado también a las comunicaciones comerciales de las empresas con el mercado desde hace más de una década (Madinabeitia, 2010). En este sentido, es imprescindible introducir el concepto de marketing online, con el fin de acercarse a la comunicación que llevan a cabo las empresas en los soportes online. El marketing online es, al igual que el marketing tradicional, un concepto amplio, a veces difícil de delimitar, que engloba todas aquellas acciones y estrategias comerciales, en general y publicitarias, en concreto, que se realizan a través de Internet (Camiña Garrido, 2017). En otras palabras, es un conjunto de estrategias adaptadas a las nuevas tecnologías que, cumpliendo con lo esperado de las estrategias tradicionales, pretenden promocionar y comunicar los productos y servicios de las empresas a través de internet.

Ya centrados en el ámbito de la comunicación, internet ha permitido que se desarrollasen nuevos e imprescindibles canales de comunicación online donde las empresas pueden desarrollar sus estrategias de comunicación. Entre todos, destacan

las RRSS como plataformas digitales de comunicación global que ponen en contacto a gran número de usuarios (Piazzo, 2012). En concreto, las RRSS o social media, presentan dos grandes ventajas frente a otros formatos. En primer lugar, debido a la inmensidad de usuarios que reúnen. Según el «*Estudio Anual de Redes Sociales 2017*» (IAB Spain, 2017), el 86% de los internautas, lo que supone unos 19,2 millones de personas, de entre 16 y 65 años usan este tipo de plataformas durante un promedio total diario de 2 horas y 40 minutos:

En segundo lugar, porque no solo permiten «comunicar» al consumidor, sino «comunicarse» con él, pues permite la retroalimentación e intercambio de mensajes con los mismos de forma casi inmediata. De esta forma, la capacidad de generar conversación con los clientes, tanto actuales como potenciales, permite pasar del monólogo al diálogo, colocando al consumidor en el centro de todo el sistema (Madinabeitia, 2010). En este sentido, RRSS como Facebook, Twitter o Instagram, destacan por la facilidad en que una publicación o un determinado hecho pueden volverse virales, así como por la amplificación del efecto boca-oreja, pudiendo llevar de manera casi instantánea al éxito o al fracaso empresarial. Por todo ello se convierten en canales imprescindibles en cualquier estrategia empresarial (Ros-Diego, y Castelló-Martínez, 2011). De hecho, no solo se usan este tipo de plataformas para comprar los productos o contratar los servicios de las empresas, sino que además un 23% sigue con detenimiento las actuaciones de dichas marcas en estos canales, mientras que el 16% hace comentarios respecto de su satisfacción con una determinada marca (IAB Spain, 2017).

De modo específico, el sector de gran consumo español cuenta con más de 53 millones de fans en las principales RRSS, lo que supuso en 2017 más de 46 millones de interacciones en Instagram y Twitter, seguida por Facebook, quien, sin embargo ha sufrido una caída en las mismas, y Youtube, que por el contrario experimenta un aumento de las visualizaciones de los contenidos que alberga.

Entrando ya, en segundo lugar, en la comunicación de la RSC, cabe señalar que, como es reconocido (Álvarez, y Pedreira, 2007), estas estrategias y políticas no tienen por finalidad exclusiva el conseguir una ventaja competitiva, pero no por ello su difusión debe pasarse por alto, pues tanto los clientes actuales como los potenciales demuestran cada vez más su necesidad de información respecto de las actuaciones socialmente responsables. En este contexto, al igual que en el resto de comunicaciones comerciales, resulta imprescindible tener en cuenta los diferentes soportes online que ofrecen las nuevas tecnologías en general y las RRSS en particular. Sin embargo, cabe precisar que no todos los directivos consideran igual de fundamental comunicar este tipo de medidas a sus consumidores. Para los directivos suizos y da-

neses no es crucial la comunicación de la RSC, pues consideran que las acciones de este tipo, por sí mismas, implican compromiso social. Por el contrario, para los directivos del Reino Unido, España, Italia y Francia la comunicación de estas iniciativas es primordial para construir una comunicación de RSC con impacto en la opinión pública (Illia, Rodríguez-Cánovas, González del Valle y Romenti 2010).

En consecuencia, comunicar las medidas de RSC a través de estos nuevos soportes continúa generando dudas y ha de resultar sencilla. En primer lugar, porque tanto para los individuos como para las empresas, resulta abrumador medir la efectividad de este tipo de prácticas, sobre todo en aquellos proyectos a más largo plazo. En segundo lugar, porque los consumidores tienden a considerar que aquellas empresas que presumen de su labor social son oportunistas y, por consiguiente, resulta contraproducente para la reputación de la marca (Illia, Rodríguez-Cánovas, González del Valle y Romenti, 2010). En consecuencia, resulta imprescindible reflexionar y evaluar el efecto en el consumidor de los estímulos socialmente responsables a través de los distintos soportes online, en general, y de las RRSS en particular.

### **3. Efecto en el consumidor de los estímulos socialmente responsables a través de los distintos soportes online**

Al consumidor de la era 2.0 se le ha bautizado de infinidad de maneras distintas. Entre todas ellas, dada su relación con el objeto del presente estudio, destaca el concepto «*ressumer*», haciendo referencia a «*aquel consumidor responsable que exige a las empresas la contribución a la mejora de la sociedad, el cumplimiento de sus programas de Responsabilidad Social Corporativa y, sobre todo, una comunicación fluida y dialógica que le permita estar informado de las iniciativas y proyectos llevados a cabo por la empresa, compartirlos con su comunidad y sentirse partícipe de ellos*» (Ros-Diego y Castelló-Martínez, 2011).

Así, el 60% de los consumidores necesita que las marcas demuestren que las iniciativas de RSC no son meras palabras, sino que su implantación es efectiva y real. Por otro lado, al 80% de los ciudadanos les gusta que las marcas abran procesos participativos, y, en concreto, a 9 de cada 10 *millennials* le gustaría tener algún poder de decisión en las actuaciones de la marca (Marcas con valores, 2018). La relación entre empresas y clientes así concebida solo es factible gracias a la comunicación mediante soportes online, mucho más flexibles y dinámicos, los cuales permiten en muchas ocasiones crear verdaderas comunidades donde el intercambio de información entre ambos es continuo y bilateral con el fin de satisfacer mejor las necesidades tanto del mercado como de las propias empresas.

A la hora de evaluar a una empresa, los individuos tienden a asociarla a determinados rasgos que no distan de los que usaría para evaluar a otra persona física. Por otra parte, tenderá a evaluar más positivamente a aquellas empresas que reúnen unos rasgos similares a los suyos propios, tal como afirma la «*Teoría de la Identidad Social*» (Marín y Ruiz, 2008). Es importante subrayar que las acciones de RSC definen la identidad de las empresas mucho más de lo que podrían hacerlo otras variables del marketing relacionadas con el producto o la marca (Sen y Bhattacharya, 2001). Por ello, resulta fundamental que las empresas adopten políticas de RSC de forma meditada y atendiendo efectivamente a los reclamos de los consumidores o, incluso de la sociedad en su conjunto, con el fin de conseguir el ansiado consentimiento del mercado para desarrollar su actividad y estar más cerca del éxito empresarial.

Sin embargo, la congruencia entre los valores del consumidor y los de la empresa hará que el impacto positivo de las acciones de RSC dependan de una doble voluntad: por un lado, de la voluntad de la empresa de llevar a cabo este tipo de actuaciones y, por otro lado, de la voluntad del consumidor individual de apoyar este tipo de medidas y valorarlas (Marín y Ruiz, 2008; Sen y Bhattacharya, 2001). Aunque el consumidor evalúe de forma positiva, o más positiva, una empresa por emprender o implantar medidas que pueden englobarse en la RSC, no significa que vaya a trasladar esta actitud a su comportamiento de compra, y esto es uno de los mayores problemas a los que han tenido que enfrentarse los investigadores en este campo.

Generalmente, esto se explica porque, aunque los consumidores apoyen estas medidas, son críticos a la hora de analizar las motivaciones empresariales para realizarlas, pudiendo considerar que estas actuaciones responden a motivaciones comerciales u oportunistas (Marín y Ruiz, 2008). Si bien es cierto que las motivaciones empresariales para desarrollar este tipo de prácticas no se limita exclusivamente a la obtención de una ventaja competitiva, y con ello un aumento de la cuota de mercado, sino que esta realidad, en ocasiones, es mucho más compleja y profunda, llegando incluso a la esfera de la moralidad tanto de la propia sociedad como de los directivos.

Respecto a sí, generalmente, las políticas de RSC producen un impacto en la decisión de compra, no todas las investigaciones han llegado a las mismas conclusiones, si bien la mayoría de estos estudios dictamina que los consumidores valoran más positivamente, e incluso estaría dispuesto a cambiarlas por su marca habitual, a aquellas empresas que llevan a cabo actuaciones enmarcadas en la RSC, sobre todo si se relacionan con el medioambiente o los derechos de los trabajadores (Fernández y Merino, 2005; Bigné, Andreu, Chumpitaz y Swaen, 2006). Mientras que estos estudios confirman la importancia de la RSC, otros matizan su efecto a determinadas

circunstancias especiales, a la par que encontramos estudios cuya conclusión es que no resulta relevante para el consumidor (Marín y Ruiz, 2008).

En cuanto a las investigaciones empíricas respecto a la predisposición de los compradores y consumidores a abonar un sobreprecio por productos y servicios que provengan de empresas y compañías socialmente responsables, de forma paralela a los estudios sobre el efecto en la decisión de compra, algunos presentan resultados que confirman esa disponibilidad mientras que otros, a pesar de confirmar la predisposición, la cuantifican de forma tan reducida que deviene irrelevante (Fernández; Merino; 2005).

Con estos antecedentes, las redes sociales, por sus características inherentes, presentan el formato perfecto para cumplir con las nuevas necesidades y deseos de los consumidores respecto de la comunicación de las actuaciones socialmente responsables, así como su afán de participaciones en las decisiones relacionadas. Asimismo, también permiten a las empresas y grupos de negocio recopilar una gran cantidad de datos e información sobre las preocupaciones, inquietudes y proyectos que más interesan a sus clientes con el fin de orientar sus actuaciones a los deseos de la sociedad. Esto es, el enfoque bidireccional de sus comunicaciones, la inmediatez y facilidad en la visualización de contenido y su uso generalizado por parte de la población puede permitir a las empresas una comunicación mucho más eficaz y que cause un impacto directo mucho mayor en sus clientes. Por ejemplo, las empresas podrían aprovechar plataformas como YouTube para emitir pequeños documentales sobre sus actuaciones, publicar fotografías en Facebook e Instagram o comunicar la obtención de determinados sellos y certificados por Twitter.

Por otro lado, tal y como se ha descrito en el anterior apartado conceptual, el uso de los distintos soportes online, y en concreto de las redes sociales, es cada vez más intensivo por parte de los internautas, permitiendo estrategias de comunicación masivas a costes muy reducidos frente a los soportes tradicionales, lo que sin duda supone una gran ventaja para las empresas. De este modo, las compañías podrían satisfacer las necesidades de información de todos los colectivos, pudiendo exponer de forma detallada, en soportes mucho más atractivos que las tradicionales memorias o informes sobre RSC, así como todas las dimensiones de sus actuaciones socialmente responsables, y evaluar de forma casi inmediata la reacción y el nivel de aceptación y satisfacción de los consumidores respecto de las mismas.

Sin embargo, frente a esta realidad, no se identifican prácticamente estudios empíricos centrados concretamente en la comunicación de este tipo de políticas en estos soportes, a pesar de las grandes ventajas que podría aportar para cualquier tipo de empresa. En consecuencia, no se dispone de datos específicos respecto a la

importancia de estos soportes frente a otras formas de comunicación, o incluso sobre el mayor impacto que puedan llegar a tener sobre el comportamiento del consumidor. De este modo, es uno de los aspectos que van a ser objeto de estudio en la investigación práctica que se propone en los puntos posteriores.

#### 4. Metodología del estudio empírico

El presente apartado describe los principales rasgos metodológicos del estudio empírico desarrollado a fin de evaluar el efecto en los consumidores de la difusión de información relevante sobre la acción socialmente responsable de la empresa a través de RRSS. Para ello, en primer lugar, se establecen los objetivos y sub-objetivos del estudio. A continuación, se concreta su unidad de análisis. Por último, se describen las principales características del plan de muestreo específicamente desarrollado a efectos del presente estudio.

##### 4.1. *Objetivos del estudio empírico*

Los consumidores tienen un gran poder a la hora de poder modificar la conducta de las empresas y, de este modo, se convierten en la mayor fuerza de presión para que estas sean más socialmente responsables (Bigné, Andreu, Chumpitaz, Swaen; 2006). Por ello, el principal **objetivo** de este trabajo es *determinar el efecto que tiene la Responsabilidad Social Corporativa en los consumidores y, en concreto, el papel que desempeñan actualmente las RRSS en este proceso*. Este objetivo principal se estructura en un total de 7 sub-objetivos.

Las empresas que desarrollan políticas de RSC invierten tiempo y recursos con el fin de alcanzar los objetivos fijados en este ámbito. En consecuencia, resulta fundamental la evaluación que haga el propio mercado de estas acciones. Con este antecedente, el **primer sub-objetivo** del estudio consistirá en *la evaluación de las diferentes actividades de RSC con el fin de establecer si las empresas consiguen ver sus esfuerzos reconocidos en este ámbito por el propio mercado*. En base a esta evaluación, las empresas podrán focalizar sus esfuerzos futuros a fin de aumentar sus iniciativas en los ámbitos menos valorados o, bien, mejorar sus políticas de comunicación.

Por otro lado, a pesar de que los criterios de compra no económicos suelen quedar en un segundo plano (Sen y Bhattacharya, 2001), en los últimos años «el 80% de los ciudadanos afirma tomar las decisiones de compra en base a otros criterios distintos a la calidad o el precio» (Marcas con Valores, 2018). En este contexto, el **segundo sub-objetivo** del estudio consistirá en *determinar la capacidad de las políticas de RSC de las empresas de empujar a un consumidor a comprar una determinada marca frente*

a otras que carezcan de actuaciones socialmente responsables o las presenten en menor medida. Para ello será preciso distinguir entre consumidores que, por su estilo de vida, demuestran un marcado carácter social, más comprometidos y preocupados por este tipo de causas, frente a otros cuyo estilo de vida no refleje estos tipos de hábitos que pueden asociarse a una conducta responsable y socialmente comprometida.

Por su parte, la fidelización de los consumidores es uno de los objetivos esenciales de las empresas. En este proceso, la RSC se constituye como un elemento diferenciador frente a la competencia. Así, el **tercer sub-objetivo** consistirá en *determinar si la falta de esta clase de medidas puede favorecer que consumidores marquistas busquen alternativas a su compra habitual y si esta clase de medidas puede constituirse como un valor añadido al producto*. Asimismo, y relacionado con la determinación de la RSC como valor añadido, el **cuarto sub-objetivo** persigue *determinar si estos consumidores estarían dispuestos a pagar un sobreprecio por los productos de una empresa con un marcado comportamiento social y si estarían dispuestos a pagar más por sus productos habituales si las empresas productoras comenzarán a adoptar esta clase de medidas*.

Por otro lado, se ha constatado que existe un déficit respecto al papel que juegan las RRSS de las empresas en este proceso. En este sentido, el **quinto sub-objetivo** consistirá en *determinar la importancia para los consumidores de las Redes Sociales a la hora de informarse sobre una determinada empresa y, en concreto, si a través de este canal suelen leer información relacionada con la RSC*.

A su vez, el **sexto sub-objetivo** «busca cuantificar la importancia y el papel que desempeña este canal, a ojos del consumidor, frente a otros soportes tradicionales, a la hora de recoger y comunicar las acciones socialmente responsables de las empresas». Gracias a otros estudios, se puede afirmar que efectivamente esta clase de plataformas resulta atractiva para este colectivo, quien se hace «fan» y «sigue» sus marcas favoritas, así como comenta con otros consumidores su satisfacción o desencanto con ellas; por tanto, esta facilidad de interactuar con las marcas y otros individuos con gustos semejantes puede resultar determinante en el ámbito de la RSC y maximizar su impacto a través de su comunicación en estos soportes.

Por último, trataremos de caracterizar a aquellos consumidores que se ven más influenciados por este tipo de medidas. Esto es, el **séptimo sub-objetivo** consistirá en *identificar el género, el rango de edad, nivel de ingresos y otros caracteres que pueden resultar relevantes a la hora de determinar el impacto de esta clase de medidas en su decisión de compra*. Además, y dado el interés en las RRSS, será necesario relacionar estos caracteres con los que presenta generalmente el usuario de este tipo de plataformas.

#### **4.2. *Unidad de análisis del estudio empírico: el Sector del Gran Consumo Español***

El estudio empírico se centra en el Sector de Gran Consumo Español. Esta elección no ha sido al azar, sino que atiende a la importancia y el impacto de este sector en la economía española. Para entenderlo, exponemos algunos datos.

En primer lugar, los hogares españoles gastaban ya en 2017 una media de 4.190 euros en su cesta de la compra, lo que suponía un incremento de un 1,3% respecto a los años anteriores (Kantar World Panel, 2018). Los productos saludables y/o bio/eco son considerados la causa de este incremento. Por ejemplo, los productos ecológicos han crecido en un 14%, estando ya presentes en 4 de cada 10 hogares. La tendencia hacia este producto se ha trasladado a categorías de productos menos habituales, como pueden ser los de limpieza e incluso higiene. Este hecho refleja en gran medida la cada vez mayor preocupación del conjunto de los consumidores por la RSC, que inevitablemente está teniendo un importante impacto en el sector del gran consumo en su conjunto.

En segundo lugar, el sector de Gran Consumo crece en España a ritmos más favorables que en el resto de Europa. En 2017, creció un 1,4% más que en países vecinos (Nielsen, 2017), representando el 20% del PIB nacional (AECOC, 2019) Según el informe de Nielsen (2017), el consumidor está en un momento óptimo para hacerle propuestas de valor, que perfectamente podría corresponder con su predisposición a abonar un sobreprecio por ciertos productos en virtud del carácter socialmente responsable de las empresas productoras. Este Sector, a diferencia de otros, se encuentra estrechamente vinculado al conjunto de la sociedad y a los hábitos y costumbres de sus ciudadanos.

En tercer lugar, el sector agroalimentario, pieza clave en el sector del Gran Consumo representa el 11% del PIB de nuestra economía (Pacto Mundial, 2018). Además, y con el fin de relacionar su importancia con la vigencia de la RSC, el sector de alimentación, parte clave de este sector de Gran Consumo, contribuye al total de las emisiones de gases de efecto invernadero de origen antropogénica, hasta un 14,5%.

#### **4.3. *Plan de muestreo***

El estudio se ha implementado a través de un una encuesta auto-administrada mediante cuestionario online implementado a través de RRSS. El cuestionario se estructuró principalmente, en una sucesión de preguntas batería, en escala tipo Likert de 10 posiciones vinculadas a cada uno de los sub-objetivos del estudio. Con el fin de garantizar la representatividad tipológica de la muestra, y el usuario tipo de las RRSS (población entre 16 y 55 años) se ha utilizado un procedimiento de muestreo no probabilístico por cuotas en función del género y edad del encuestado. Para determinar

las cuotas, se han tenido en cuenta los datos publicados del INE para el cuarto trimestre de 2017. Las categorías y proporciones seleccionadas se recogen en la Tabla 1.

Tabla 1. Distribución de la población y de la muestra por género y edad

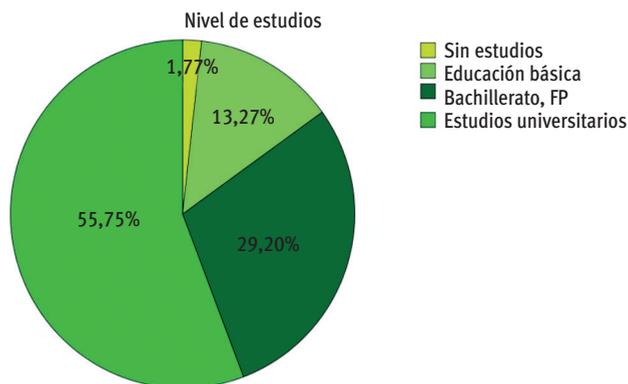
Categorías		% la muestra	% en la población
Sexo	Hombres	50,4	50,4
	Mujeres	49,6	49,6
Estudios	16-20	8,8	8,89
	21-35	31,9	31,54
	36-55	59,3	59,57

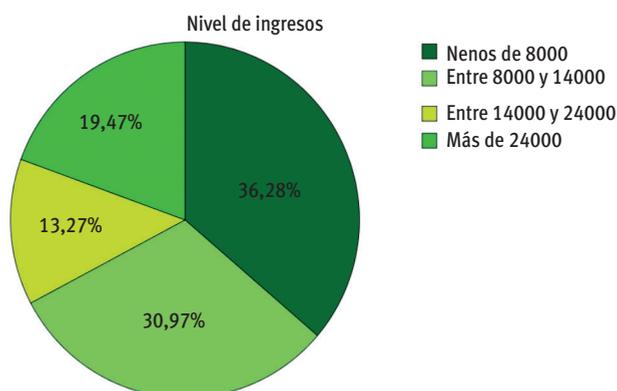
Fuente: Censo poblacional INE (4T 2017)

Los estratos de edad están determinados por las distintas generaciones (inicialmente, Baby Boomer, Generación X, Generación Y, Generación Z), asimilables a los grandes grupos de edad (adolescentes, jóvenes, adultos jóvenes y adultos maduros). Sin embargo, la Generación Baby Boomer, cuyos integrantes presentan edades comprendidas entre los 56 y 75 años, ha sido eliminada del análisis al caer fuera del ámbito en estudio (usuarios de RRSS).

Además, se obtuvieron datos sobre el nivel de estudio y el volumen de ingresos o renta disponible de los encuestados (Figura 1). El perfil demográfico y económico tipo de los mismos es hombre (50,4%) o mujer (49,6%) de entre 36 y 55 años (59,3%), con estudios universitarios (55,7%) y volumen de ingresos inferior a 14.000 euros (67,2%).

Figura 1. Caracterización de la muestra: nivel de estudios y nivel de ingresos





Fuente: elaboración propia.

La muestra final considerada es de 113 individuos, lo que, asumiendo una población o universo infinito, supone un error muestral de  $\pm 9,27\%$ , para un nivel de confianza del 95%, en el caso más desfavorable de  $p=q=0,5$ . Estos datos llevan a considerar con prudencia y carácter exploratorio los resultados del estudio que se procede a describir en el siguiente apartado. Los datos de la ficha técnica del estudio empírico se sintetizan en su conjunto en la Tabla 2.

Tabla 2. Ficha técnica de estudio

Universo	Población española entre 16 y 55 años
Ámbito	Nacional
Tipo de encuesta	Encuesta Online auto-administrada, a través de redes sociales, mediante un cuestionario estructurado
Muestra	113 individuos
Error muestral	$\pm 9,21\%$ , para un nivel de confianza del 95% y bajo la hipótesis de $p=q=50$
Tipo de muestreo	Muestreo no probabilístico por cuotas respecto a las variables género y edad del encuestado
Trabajo de campo	Marzo 2018

## 5. Resultados del estudio empírico

### 5.1. *Importancia empresarial percibida de las actividades socialmente responsables*

En relación con la importancia que otorgan las empresas a determinadas conductas socialmente responsables a ojos del consumidor, ningún ítem ha alcanzado un valor medio significativo, dado que todos los promedios se mueven en valores comprendidos entre 5 y 7 (Tabla 3). En concreto, el ítem que alcanzó el máximo valor es «crear puestos de trabajo», con una puntuación media de 6,9; mientras que el que menos valor ha obtenido es «obtener el mayor beneficio posible», con un reducido 5,43.

Tabla 3 Importancia percibida de las actividades socialmente responsables

ACTIVIDAD	Media (de 1 a 10)	Desviación típica
Crear puestos de trabajo	6,90	3,056
Cumplir con todas las leyes	6,89	3,187
Mejorar constantemente la calidad de productos o servicios	6,86	2,849
Proporcionar información precisa sobre la composición de los productos	6,81	2,961
Ofrecer un trato justo a sus trabajadores, sin distinguir por sexo, raza, nacionalidad o religión	6,75	3,210
Respetar los Derechos Humanos en los países donde actúa	6,72	3,253
Tener un código ético de conducta	6,59	3,003
Ayudar a sus empleados que desean formarse	6,51	3,074
Contribuir a la mejora de la calidad de vida de las regiones donde opera la empresa	6,38	3,049
Tener los precios bajos	6,21	2,988
Implantar políticas para reducir la producción de residuos y el despilfarro de recursos	5,84	3,171
Contribuir financieramente en actividades sociales y culturales	5,79	2,953
Invertir en I+D para que su proceso productivo sea más respetuoso con el medioambiente	5,72	2,976
Ayudar a los países en desarrollo	5,43	3,000
Obtener los mayores beneficios posibles	5,23	2,905

En consecuencia, si bien los consumidores suelen reconocer de cierta manera los esfuerzos de las empresas en el ámbito de la RSC, esta percepción es, en muchos aspectos, mucho más moderada de lo que cabría esperar respecto a la proliferación que esta clase de actividades está teniendo actualmente. La causa que subyace a este fenómeno no puede ser determinada con exactitud en base al estudio realizado, si bien las opciones pueden reducirse a dos: o bien las empresas del sector de gran consumo en España realmente no están esforzándose lo suficiente a ojos del consumidor, o bien la comunicación de las medidas adoptadas por su parte no es efectiva.

### 5.2. *Capacidad de las políticas de RSC para influir en la compra de un producto*

De nuevo, los valores promedios obtenidos se mueven en un rango similar a los enunciados previamente, sin alcanzar ningún valor medio realmente significativo (Tabla 4). El valor máximo alcanzado, correspondiente a la capacidad de la «vulneración sistemática de los derechos de los trabajadores» de influir en la decisión de compra de los consumidores (6,36 puntos), mientras que el valor medio mínimo es atribuido a la «implementación de una estrategia de RSC en general» (5,22 puntos).

Tabla 4. Capacidad de las políticas de RSC de influir en la compra de un producto

ACTIVIDAD	Media (de 1 a 10)	Desviación típica
Vulneración de los derechos de los trabajadores	6,36	3,050
Experimentación animal	5,67	3,207
Deficientes prácticas medioambientales	5,56	2,986
Responsabilidad social corporativa, en general	5,22	2,823

Los consumidores consideran que la RSC tiene cierta influencia en sus decisiones de compra, pudiendo llegar a modificarla, pero dicha influencia no es igual en todas sus dimensiones, siendo ligeramente superior en lo que su dimensión social se refiere, como pueden ser los derechos de los trabajadores (igualdad, no discriminación, o explotación laboral). Sin embargo, no puede dejar de interesar el hecho de que cada una de las tres conductas consideradas de modo individual reciben, por término medio, mejor puntuación que cuando se les pregunta sobre la RSC en general, sin profundizar en el concepto.

### 5.3. Efecto de la RSC sobre la fidelización del cliente y la diferenciación de oferta

A fin de evaluar el comportamiento del consumidor marquista, entendiendo por tal aquel cliente habitual, fidelizado o cautivo de una determina marca, se preguntó a los encuestados que mostraran su grado de acuerdo (en una escala de 1 a 10) con la siguiente afirmación: «*si una marca destaca por su gran labor social empiezo a comprarla, aunque suponga dejar de adquirir mi marca habitual*». La media obtenida (Tabla 5) es de un aprobado más bien justo, con un 5'4. Así, si bien determina cierta predisposición de los consumidores marquistas a abandonar su marca con el fin de adquirir otra con mayor conciencia social, su intensidad es muy moderada.

Tabla 5. Efecto de la RSC sobre la fidelización del cliente

Afirmación	Media (de 1 a 10)	Desviación típica
Si una marca destaca por su gran labor social empiezo a comprarla, aunque suponga dejar de adquirir mi marca habitual	5,40	3,062

Casi en la misma línea, los consumidores se muestran parcialmente en acuerdo, con un valor medio de 5,8, respecto de la facultad de la RSC de configurarse como un factor de diferenciación de los productos respecto a la oferta del competidor (Tabla 6). Por tanto, es probable que una estrategia que pretenda incluir su política de RSC para diferenciar sus productos deba abordar la cuestión con cierta cautela.

Tabla 6. Efecto de la RSC sobre la diferenciación de la empresa

Afirmación	Media (de 1 a 10)	Desviación típica
La actuación social de una empresa puede serle útil para diferenciar sus productos de otros similares de la competencia	5,80	2,864

### 5.4. Predisposición al sobreprecio por productos socialmente responsables

La dimensión social de la RSC, representada por las condiciones laborales dignas de los trabajadores a la hora de pagar un sobreprecio, ha obtenido la mayor puntuación, con 5,48 puntos sobre 10, seguido muy de cerca por la dimensión medioambiental, con 5,43 (Tabla 7). Sin embargo, y siguiendo la tendencia ya observada en análisis previos, cuando se pregunta por la disponibilidad a pagar más por los productos de las marcas con una destacada RSC en general, sin incluir ningún tipo de actuación

específica, la calificación se resiente, materializándose en el resultado más bajo, con un 5,23.

Tabla 7. Predisposición al sobreprecio por productos socialmente responsables

Afirmación	Media (de 1 a 10)	Desviación típica
Disponibilidad a pagar más por los productos de las marcas que tienen condiciones laborales dignas	5,48	2,859
Disponibilidad a pagar más por productos fabricados de forma respetuosa con el medioambiente	5,43	2,900
Disponibilidad a pagar más por los productos de las marcas con una destacable responsabilidad social corporativa	5,23	2,814

Los resultados medios, no obstante, no han alcanzado un valor significativo que nos permite afirmar fehacientemente que los consumidores se encuentran dispuestos a «premiar» la RSC de las empresas mediante el pago de un sobreprecio por los productos así fabricados. Como consecuencia, se ha querido profundizar en esta cuestión preguntando al consumidor más marquista si estaría por la labor de pagar más por productos habituales si estos justificaran una mayor labor social. La el grado de acuerdo medio con esta afirmación (Tabla 8) no llega al aprobado (4,42 sobre 10) con lo que a priori, los consumidores no consideran que las políticas de RSC añadan tal valor a los productos que compran habitualmente que merezca una retribución mayor.

Tabla 8. Predisposición al sobreprecio por productos habituales más responsables

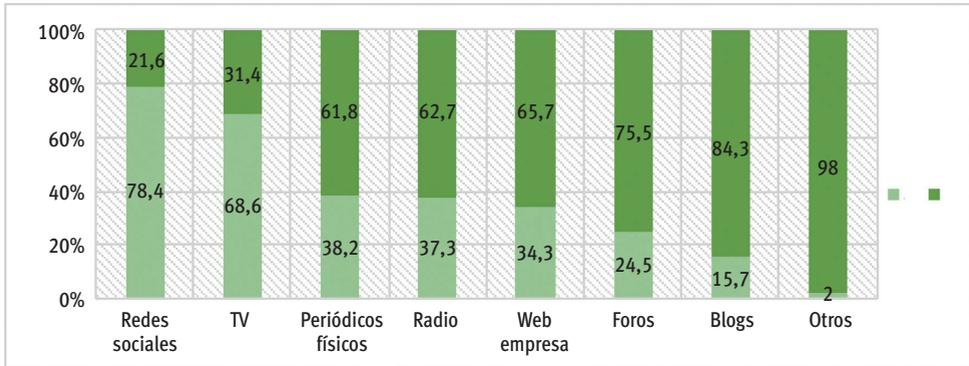
Afirmación	Media (de 1 a 10)	Desviación típica
Disponibilidad a pagar más por productos habituales si tuviese mayor labor social	4,42	2,975

### 5.5. Importancia de las RRSS en la comunicación de la RSC

Casi el 80% de los encuestados afirma informarse principalmente de la actividad de la empresa a través de las RRSS, lo que confirma lo anticipado en el marco teórico de que los Social Media están revolucionando la comunicación empresarial, obligando a interactuar con los consumidores a través de canales mucho más dinámicos. Pese a esta evidencia, el segundo soporte más señalado continúa siendo la Televisión

(68,6%). El resto de soportes, offline y online, se encuentran ya a bastante distancia de los mencionados.

Tabla 9. Soportes de difusión al consumidor de la actuación de las empresas



Pero cuando se pregunta respecto a si se informa a través de las RRSS y del resto de soportes online sobre la labor social de la empresa, los resultados son muy reveladores: el grado de acuerdo con esta doble afirmación tan sólo alcanza, en una escala de 1 a 10, los valores promedio de 4,32 y 4,01 puntos, respectivamente (Tabla 4.10). Esto es, las RRSS no se configuran como un canal a través del cual los consumidores se informan de la RSC de la empresa. Sin embargo, cabe destacar que no son sustituidas por ningún otro soporte online, y, que incluso, los demás son usados con menos frecuencia para este propósito. A priori, esto hace pensar que los consumidores no son partidarios de esta clase de canales para informarse respecto de estas políticas, lo cual parece contradecir el resultado anterior en tanto en cuanto precisamente estos son los más usados para obtener información en general.

Tabla 10. Comunicación online de la RSC a través de soportes online

Afirmación	Media (de 1 a 10)	Desviación típica
Lee información relacionada con la labor social de la empresa por Redes Sociales	4,32	2,825
Lee información relacionada con la labor social de la empresa por otros soportes online que no sean redes sociales	4,01	2,694

### 5.6. *Importancia percibida y papel de las RRSS para los consumidores*

Los encuestados fueron inquiridos en este punto respecto de si les gustaría leer más información sobre la RSC de las empresas en dos de los soportes online más importantes: RRSS y webs de las empresas (Tabla 11). Ambas opciones no se valoran de un modo especialmente significativo (5,4 y 5,33 puntos, respectivamente), si bien se reafirman en el hecho de que las RRSS es la mejor forma de comunicación entre empresa y clientes (6,33 puntos).

Tabla 11. Importancia percibida de los soportes online para el consumidor

Afirmación	Media (de 1 a 10)	Desviación típica
Le gustaría que las empresas compartiesen su labor social sobre todo por sus redes sociales	5,40	2,853
Le gustaría leer más sobre la labor social de las empresas en sus webs	5,33	2,755
Considera que las RRSS es la mejor forma de comunicación entre empresa y clientes	6,33	2,752

### 5.7. *Caracterización online del consumidor socialmente responsable*

Son varias las variables de clasificación del consumidor consideradas a efectos de evaluar en qué medida condicionan su percepción respecto a la capacidad de la RSC de influir en sus decisiones de compra a través de las RRSS. En primer lugar, se ha evaluado en qué medida la edad condiciona esta percepción. Los resultados muestran (Tabla 12) como el grado de acuerdo con la misma es, en general, limitado (valoración media de 5,22 en una escala de 1 a 10), sin que se observen diferencias significativas entre los distintos tramos de edad evaluados (ANOVA de un factor, con  $F=0,177$ ;  $sig.=0,838$ ).

Tabla 12. RSC a través de las RRSS en la decisión de compra por rango de edad

Rango de Edad	Media (de 1 a 10)	Desviación típica
Entre 16 y 20	4,60	2,408
Entre 21 y 35	5,13	2,498
Entre 36 y 55	5,32	3,034
TOTAL	5,22	2,823

Análogamente, en segundo lugar, se replica el resultado por género del/a consumidor/a (Tabla 13). En este caso, sí que se observan diferencias significativas en función de esta variable (Test de diferencia de medias para dos muestras independientes:  $t=-2,838$ ;  $\text{sig.}=0,006$ ). Las mujeres están más de acuerdo que los hombres (valoración media de 5,86 frente a 4,4) con que la comunicación de la RSC a través de las RRSS puede influir en sus decisiones de compra.

Tabla 13. RSC a través de las RRSS en la decisión de compra por género

Género	Media (de 1 a 10)	Desviación típica
Hombre	4,4	2,542
Mujer	5,96	2,883
TOTAL	5,22	2,823

Estas diferencias no son tan acusadas (ANOVA de un factor, con  $F=0,918$ ;  $\text{sig.}=0,435$ ), en tercer lugar, si la variable de clasificación considerada en el análisis es el nivel de estudios de los consumidores (Tabla 14). Para los distintos niveles de formación, el grado de acuerdo con el hecho de que la comunicación de la RSC a través de las RRSS afecta a las decisiones de compra, no difiere significativamente de la valoración media total (5,22 puntos).

Tabla 14. RSC a través de las RRSS en la decisión de compra por nivel de estudios

Nivel de estudios	Media (de 1 a 10)	Desviación típica
Educación básica	5,42	3,088
Educación secundaria	5,15	2,905
Estudios universitarios	5,33	2,762
TOTAL	5,22	2,823

Tampoco se observan tales diferencias significativas en función del ámbito de residencia: urbano o rural (Tabla 15). Aunque el estadístico muestral así parezca indicarlo (acuerdo medio con esta percepción de 5,37 puntos en el ámbito urbano frente a los 4,53 del rural), la inferencia estadística no nos permite generalizar dicha percepción (Test de diferencia de medias para dos muestras independientes:  $t=1,113$ ;  $\text{sig.}=0,268$ ).

Tabla 15. RSC a través de las RRSS en la decisión de compra por residencia

Ámbito de residencia	Media (de 1 a 10)	Desviación típica
Urbano	5,37	2,756
Rural	4,53	3,125
TOTAL	5,22	2,823

Lo mismo ocurre, en quinto lugar, si la variable de clasificación considerada es el nivel de ingresos del consumidor (Tabla 16). De acuerdo con el análisis efectuado (ANOVA de un factor, con  $F=0,918$ ;  $sig.=0,436$ ), la percepción de que la comunicación de la RSC a través de las RRSS afecta a las decisiones de compra, es limitada con independencia de que el nivel de ingresos disponibles sea mayor o menor.

Tabla 16. RSC a través de las RRSS en la decisión de compra por nivel de ingresos

Nivel de estudios	Media (de 1 a 10)	Desviación típica
Menos de 8000 euros	4,69	2,550
Entre 8000 y 14000 euros	5,58	3,231
Entre 14000 y 24000 euros	4,92	3,088
Más de 24000 euros	5,83	2,333
TOTAL	5,22	2,823

Por último, los resultados son similares si la variable que se tiene en cuenta es la disponibilidad o no de hijos menores a cargo en el hogar (Tabla 17). De nuevo, las valoraciones medias son muy similares y coincidentes con la media total de 5,22 puntos (Test de diferencia de medias para dos muestras independientes:  $t=0,291$ ;  $sig.=0,771$ ).

Tabla 17. RSC a través de las RRSS en la decisión de compra por hijos en el hogar

Hijos menores en el hogar	Media (de 1 a 10)	Desviación típica
Si	5,31	2,567
No	5,14	3,077
TOTAL	5,22	2,823

En síntesis, la percepción que tienen los consumidores del efecto de la comunicación de las acciones empresariales de RSC a través de las RRSS en sus decisiones de compra es que dicho efecto es limitado, con independencia, en general, de cuáles sean las características demográficas y económicas que los definan.

## 6. Conclusiones e implicaciones prácticas

El presente trabajo se ha centrado en determinar el efecto de la RSC en los consumidores. Los estudios desarrollados hasta la fecha con este mismo objetivo han obtenido conclusiones en ocasiones encontradas. Algunos han concluido que, efectivamente, la RSC influye en las decisiones de compra de los consumidores e, incluso, estos estarían dispuestos a abonar un sobreprecio por los productos producidos por empresas socialmente responsables, mientras que otros, inversamente, han determinado que no tiene capacidad para influir en esta clase de decisiones.

Otro objetivo de este trabajo ha sido introducir el fenómeno de las Redes Sociales, con todas sus peculiaridades, para poder determinar si pueden contribuir y favorecer a la comunicación de la RSC e incrementar el efecto de la misma en los consumidores. En este sentido, existe una gran variedad de trabajos centrados en el impacto de las *Social Media* en la comunicación empresarial, así como en los retos y oportunidades que presentan para las compañías, demostrando que las mismas han revolucionado la forma en que empresas y clientes se comunican. Sin embargo, escasean los trabajos académicos que incluyan ambas variables, RSC y RRSS, en su estudio con el fin de determinar si las políticas y el impacto de la primera pueda verse beneficiada por la introducción de la segunda en la estrategia de comunicación empresarial.

### 6.1. Conclusiones del estudio empírico

El estudio empírico entre una muestra de clientes, consumidores, de empresas de gran consumo, permite extraer, de modo exploratorio, las siguientes conclusiones.

#### *1. Los consumidores consideran, aunque de forma moderada, que la RSC puede llegar a influir en sus decisiones de compra.*

Para comenzar este apartado, la influencia de la dimensión social de la RSC sobre sus decisiones de compra es mucho mayor que sobre las dimensiones medioambiental y económica. Además, cuando se les pide que establezcan su nivel de acuerdo respecto de la influencia de la RSC en general en sus decisiones de compra, sin delimitar el concepto, este es mucho menor, pudiendo explicarse este fenómeno en base a dos teorías. Por una parte, puede deberse a una falta de comprensión del término «actuación social

de la empresa» o incluso del de «responsabilidad social corporativa». Si bien los consumidores suelen identificar correctamente si determinadas prácticas corresponden o no a políticas de RSC, quizás en sentido amplio les cueste identificar la misma y por ello no le otorgan la importancia que debería. Esto implicaría que las empresas deberían emprender una campaña con el fin de popularizar el término, dado que es muy utilizado en los actos de comunicación y es necesario que los consumidores lo conozcan. Por otra parte, este fenómeno también puede deberse a una cuestión meramente psicológica, que se puede englobar, entre otras, en determinadas teorías freudianas, donde los consumidores no presentan la misma respuesta emocional ante un término difuso frente a una cuestión mucho más concreta que le resulta más familiar y cercana.

***2. Los consumidores denominados «socialmente responsables» son quienes muestran una mayor predisposición a tomar sus decisiones de compra.***

Estos consumidores se caracterizan por no ser individualistas y presentar una elevada preocupación social, muchas veces comprometidos con causas sociales. En este punto cabe recordar que esta clase de consumidores se ha incrementado notablemente en los últimos años e, incluso, en la muestra del estudio representa un porcentaje significativo del total, y por ello sus necesidades no pueden pasarse por alto por parte de las empresas pues no solo suponen un importante nicho de mercado, sino que la tendencia indica que, más pronto que tarde, sus exigencias se trasladarán al conjunto de la sociedad.

***3. Los consumidores marxistas no muestran un compartimiento diferenciado al del resto de consumidores respecto de la cuestión objeto de estudio.***

Los consumidores marxistas muestran una disposición moderada a cambiar los productos de su marca habitual por otro de una empresa con mayor RSC, aunque similar al del resto de consumidores, lo que puede suponer que la RSC puede configurarse como una herramienta muy poderosa para ganar cuota de mercado, sobre todo si se focaliza en aquellos ámbitos de las dimensiones mejor valoradas.

***4. Los consumidores no se muestran ni en acuerdo ni en desacuerdo respecto al abono de un sobreprecio por productos socialmente responsables.***

Cuando se valora la predisposición a abonar un sobreprecio por los productos de marcas socialmente responsables, los consumidores se mantienen en un nivel neutral, frente a un desacuerdo parcial de los consumidores marxistas. Estos resultados confluyen con los obtenidos en la evaluación de la capacidad de la RSC como característica diferenciadora de los productos. Esto puede deberse a que los consumidores

no consideran que esta clase de actuaciones añada valor al producto, y por tanto incrementa el beneficio percibido por los clientes, lo que no debe implicar a priori que la misma les resulte indiferente, sino que la misma es una exigencia social y, por tanto, debe incluirse en los productos sin esperar ningún tipo de retribución extra por parte del mercado. En consecuencia, es probable que una estrategia que pretenda incluir su política de RSC para diferenciar sus productos, sobre todo si se plantea establecer un sobreprecio, deba abordar la cuestión con cautela. Asimismo, no puede olvidarse que, según determinados estudios, las empresas que comunican sus medidas de RSC son percibidas por el mercado como «oportunistas», lo que resulta contraproducente para su reputación y aniquila cualquier efecto positivo que podrían tener las medidas en los consumidores.

**5. Cerca de 8 de cada 10 consumidores se informa de la actuación de la empresa a través de RRSS; sin embargo, no suelen leer información relacionada a la RSC.**

No es disparatado afirmar que la presencia online de la empresa a través de las *Social Media* es imprescindible. Por ello, las empresas deben adaptar a esta nueva realidad sus estrategias empresariales, y en concreto, las estrategias de comunicación con el fin de optimizar sus resultados en este ámbito. Este mismo razonamiento puede aplicarse al ámbito de la RSC, dado que, si bien los consumidores se informan mayoritariamente de la actuación empresarial a través de estos soportes, no suelen leer información sobre este ámbito concreto. Este fenómeno puede deberse, por un lado, por el propio desinterés de los consumidores en conseguir información relativa a este ámbito, lo que no parece muy probable, o bien, y lo que parece más plausible, que las empresas no están llevando a cabo políticas de comunicación adecuadas en estos soportes online. Si bien los consumidores se muestran más bien indiferentes respecto a informarse de este tipo de políticas, tampoco se muestran en contra. Así aprovechar este canal, con un *feedback* mucho más rápido e intuitivo, puede ayudar a suscitar el interés de los clientes y con ello aumentar los beneficios y el impacto de la RSC a todos los niveles. Se podría concluir, en cierto modo, que si las RRSS resultan, ciertamente, el canal más apropiado de comunicación entre empresas y usuarios, no es disparatado afirmar que éstas también se constituyen como el canal más apropiado para comunicar la RSC.

**6. Los consumidores que se informan por RRSS consideran que la influencia de la RSC sobre su decisión de compra es mayor.**

En línea con las conclusiones anteriormente expuestas, los consumidores que se informan por RRSS consideran que la RSC tiene mayor efecto en su decisión de

compra. Por ello parece disparatado animar a las empresas a mejorar su comunicación en estos soportes.

## **6.2. *Implicaciones prácticas para el sector de gran consumo***

En paralelo a las conclusiones, se aportan una serie de recomendaciones prácticas que puedan contribuir a la mejora competitiva de las empresas de gran consumo españolas.

1. Dado su indudable impacto en la economía y en la sociedad, las empresas del sector de gran consumo deberán seguir destinando recursos a desarrollar sus políticas de RSC, dado que estas tendrán buena acogida por parte del público. Estas políticas, sin embargo, deberán centrarse en mayor medida en la dimensión social, así como medioambiental, con el fin de maximizar su utilidad para el conjunto de la sociedad.
2. Estas empresas deberían mejorar su comunicación en este ámbito, con el fin de optimizar los beneficios que las RRSS les ofrecen, para lograr una mayor difusión y un mayor impacto de sus políticas en el mercado y en la sociedad, sin incurrir con ello en un gasto especialmente mayor dado el carácter económico de estos soportes.
3. Sería interesante que destinaran recursos no solo a concienciar a los consumidores, sino para formarles respecto de la naturaleza de los diferentes ámbitos de la RSC, orientado a que entiendan que esta clase de políticas gozan de una naturaleza global, comprendiendo diversidad de niveles y actividades, con el fin de erradicar cierta confusión de este colectivo y que ha quedado patente en diversos estudios.
4. En línea con las propuestas previas, gracias a las RRSS, y su inmediatez y carácter bidireccional, así como a la mayor concienciación y formación de los consumidores, estas empresas pueden recopilar datos directamente de la sociedad con el fin de idear sus políticas de RSC, de tal forma que la aceptación por parte de la opinión pública sea incluso previa a la obtención y evaluación de los resultados.
5. Por último, las empresas pueden segmentar sus ofertas de acuerdo a los deseos de los consumidores socialmente responsables sin perjudicar su posición en el mercado. Así, en determinadas gamas de productos, estas empresas pueden incrementar exponencialmente sus esfuerzos de RSC, pudiendo incluso repercutir parte del gasto en estos consumidores especialmente concienciados.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ÁLVAREZ, L.I., y PEDREIRA, J. (2007). La Responsabilidad Social de la Mediana y Gran Empresa Asturiana. Septem Ediciones, Oviedo. Disponible en <https://ria.asturias.es/RIA/handle/123456789/303> [acceso el 15-04-2019]
- BIGNÉ, E.; ANDREU, L.; CHUMPITAZ, R., y SWAEN, V. (2006): «La influencia de la responsabilidad social corporativa en el comportamiento de compra de estudiantes universitarios». *Esic Market*, 6: 163-189.
- BIGNÉ, E.; CHUMPITAZ, R.; ANDREU, L.; y SWAEN, V. (2005): «Percepción de la responsabilidad social corporativa: un análisis cross-cultural». *Universia Business Review*, 5(1): 15-27.
- CAMIÑA GARRIDO, G. (2017). «¿Debe un alojamiento invertir en marketing online?». *Tecnohotel: Revista Profesional para la Hostelería y Restauración*, 475: 24-25.
- IAB SPAIN (2017). Estudio Anual de Redes Sociales de 2017. Interactive Advertising Bureau, IAB Spain. Disponible en: [http://iabspain.es/wp-content/uploads/iab\\_estudioredessociales\\_2017\\_vreducida.pdf](http://iabspain.es/wp-content/uploads/iab_estudioredessociales_2017_vreducida.pdf) [acceso el 15-04-2019]
- FERNÁNDEZ, D., y MERINO, A. (2005): «¿Existe disponibilidad a pagar por responsabilidad social corporativa? Percepción de los consumidores». *Universia Business Review*, 7(3): 38-53.
- ILLIA, L.; RODRÍGUEZ-CÁNOVAS, B.; GONZÁLEZ DEL VALLE, A., y ROMENTI, S. (2010). «La comunicación de la RSC entre las 250 principales empresas europeas». *Cuadernos de Información*, 27(II): 85-96.
- FUNDACIÓN SERES Y DELOITTE (2018). V Informe del impacto social de las empresas. Fundación SERES y Deloitte. Disponible en <https://www.fundacionseres.org/Paginas/Campus/FichaHerramientas.aspx?IDH=17> [acceso el 15-04-2019]
- KANTAR WORLD PANEL (2018). Balance de la Distribución y el Gran Consumo 2017. Disponible en <https://www.kantarworldpanel.com/es/Eventos/balance-de-la-distribucion-y-el-gran-consumo-2017> [acceso el 15-04-2019]
- MARÍN, L., y RUIZ, S. (2008): «La Evaluación de la Empresa por el Consumidor según sus Acciones de RSC». *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 35(2): 91-112.
- MADINABEITIA, E. (2010). «La publicidad en medios interactivos. En busca de nuevas estrategias». *Telos, Cuadernos de Comunicación e Innovación*, 82: 43-54.
- MAIGNAN, I., y FERRELL, O. C. (2004). «Corporate Social Responsibility and Marketing: An Integrative Framework». *Journal of the Academy of Marketing Science*, 32(1), 3-19.
- MARCAS CON VALORES (2018). El poder del consumidor ciudadano. II Estudio de Marcas con Valores. Disponible en <http://marcasconvalores.com/20-estudio/> [acceso el 15-04-2019]
- NIELSEN (2015). El consumidor frente a la responsabilidad social corporativa de las marcas. Disponible en <https://www.nielsen.com/es/es/press-room/2015/Cuatro-decada-diez-consumidores-pagarias-mas-produtos-de-empresas-socialmente-comprometidas.html> [acceso el 15-04-2019]
- NIELSEN (2017). Growth Reporter. Disponible en <https://www.nielsen.com/es/es/press-room/2017/growth-reporter.html> [acceso el 15-04-2019]
- ORGANIZACIÓN DE NACIONES UNIDAS PARA LA AGRICULTURA Y LA ALIMENTACIÓN (2013). Enfrentando el cambio climático a través de la ganadería. Disponible en <http://www.fao.org/3/a-i3437s.pdf> [acceso el 15-04-2019]
- PACTO MUNDIAL (2018). Guía sectorial en ODS. Sector agroalimentario. Disponible en <https://www.pactomundial.org/2018/04/guia-sectorial-en-ods-sector-agroalimentario/> [acceso el 15-04-2019]
- PIAZZO, V. (2012). Crisis en la Web 2.0: Gestión de la comunicación para preservar la imagen y la reputación organizacional.

Disponible en: [https://ddd.uab.cat/pub/tesis/2011/hdl\\_10803\\_96276/vp1de1.pdf](https://ddd.uab.cat/pub/tesis/2011/hdl_10803_96276/vp1de1.pdf)  
[acceso el 15-04-2019]

- ROS-DIEGO, V. J., y CASTELLÓ-MARTÍNEZ, A. (2011). «La comunicación de la responsabilidad en los medios sociales». *Revista Latina de Comunicación Social*, 67(1), 47-67.
- SEN, S., y BHATTACHARYA, C. B. (2001). «Does doing good always lead to doing better? Consumer reactions to corporate social responsibility», *Journal of Marketing Research*, 38(2): 225-243.







---

# Aspectos sociales de la alimentación: los hábitos alimentarios de los españoles

• CECILIA DÍAZ-MÉNDEZ

*Universidad de Oviedo*

---

**RESUMEN:** La alimentación de los españoles responde a un patrón de hábitos muy asentado y extendido y se puede afirmar que el modelo alimentario español tiene características del modelo mediterráneo, tanto en la composición de la dieta como en el papel predominante de las mujeres en la elección y preparación de los alimentos. Pero la alimentación se caracteriza hoy por su transformación y España no es ajena a las influencias derivadas de los cambios en el sistema agroalimentario mundial que afectan a sociedades donde faltan alimentos, pero también a aquellas con sobrea-bundancia alimentaria como la española. En este trabajo se presentan los rasgos más característicos del modelo alimentario español con el fin de reflexionar acerca de las tendencias de cambio que se producirán en un contexto de creciente complejidad del sistema agroalimentario marcado por la incertidumbre y la desconfianza que la alimentación y sus agentes provocan en el ciudadano/consumidor.

**PALABRAS CLAVE:** *hábitos alimentarios, modelo alimentario mediterráneo, sociología de la alimentación, cambio alimentario*

---

**ABSTRACT:** The Spanish food model has characteristics of the Mediterranean model, both in the composition of the diet and in the predominant role of women in the choice and preparation of the food. This model is very well established and widespread in Spanish society. But today, the food is characterized by their transformation and Spain is not immune to the influences derived from the changes in the global agri-food system that affect societies where food is lacking, but also those with food overabundance. Here I present the most relevant features of the Spanish food model in order to reflect tendencies and changes in modern societies in a context of growing complexity of the agri-food system marked by the uncertainty and distrust that food and its agents cause in the citizen/consumer.

**KEYWORDS:** *food habits, Mediterranean food model, sociology of food, food change*

---

## 1. Introducción

Los cambios en el sistema agroalimentario generados por la incorporación de los alimentos en los mercados globales están afectando a todos los agentes implicados en la cadena agroalimentaria; desde los productores, los empresarios y los gobiernos, hasta los comparadores y los comensales.

El contexto de consumo es un contexto incierto donde ha cambiado el comensal y también sus circunstancias. El comensal cuenta con una oferta alimentaria caracterizada por una enorme variedad de productos, muchos de ellos procedentes de otros países o regiones: se puede comer de todo, en cualquier lugar y en cualquier momento del año. Pero a la vez que la oferta se ha globalizado, también lo han hecho los riesgos alimentarios asociados a formas de producción que separan al consumidor y al productor (crisis alimentarias de las vacas locas, la crisis del pepino, etc). A esto hay que añadir que el consumidor está menos informado al alejarse del productor, y las reglas de elección que servían de guía para decidir qué comer y que procedían de las culturas alimentarias propias de cada lugar, se han reducido. Los compradores más jóvenes no siempre saben qué comprar o cómo cocinar. Esta incertidumbre informativa y formativa podría ser afrontada por instituciones encargadas de esta tarea, sin embargo, la información generada por las instituciones convive con la que ofrecen las empresas y los medios de comunicación. Esto da lugar a un entorno informativo cacofónico, confuso y ruidoso, dónde no resulta fácil decidir qué es bueno para comer.

En este contexto de consumo también se han producido cambios en los hogares, muy especialmente en dos sentidos: el cambio de estructura de los hogares y el cambio de roles domésticos. Lo más destacado de los cambios en la estructura del hogar es su menor tamaño y el envejecimiento de las personas que lo componen; este último es un aspecto muy característico de la sociedad española con una importante reducción de la natalidad y un aumento de la esperanza de vida. En relación a los roles destaca la incorporación de las mujeres al mundo laboral que ha afectado a la asignación y dedicación de las tareas domésticas. Aunque en el caso español las mujeres siguen siendo las principales responsables de comprar y preparar los alimentos, a esta tarea se han incorporado los varones. Se puede considerar que las diferencias en la composición del hogar y en los roles domésticos dan lugar a formas diferentes de afrontar la alimentación con los consiguientes cambios en los hábitos alimentarios.

Para comprender los hábitos alimentarios actuales es también necesario comprender los cambios en los valores sociales. Algunos de ellos tienen una fuerte in-

cidencia en la alimentación. La mayor sensibilidad hacia el hambre de los países pobres, así como el aumento de la preocupación acerca de los efectos de las formas de producir sobre los recursos naturales, están en la base de una ciudadanía cada vez más preocupada por la contaminación de los alimentos y las tierras en que se producen. Pero también hay que incorporar valores no ligados a la alimentación que marcan tendencias. La multiculturalidad de las sociedades ofrece hoy una perspectiva sobre las diferencias culturales alimentarias y ayuda a incorporar formas de cocinar y de comer que introducen variedad y cosmopolitismo bien aceptado entre las clases medias, pero también una cierta homogeneización de las pautas alimentarias.

Estas complejas y variadas circunstancias han dado lugar a problemas nuevos: el importante aumento de la obesidad como resultado de una alimentación menos saludable; la incertidumbre informativa que hace difícil saber lo que es bueno para comer; la pérdida de la cultura alimentaria entre la población más joven que dificulta la generalización de una norma alimentaria común; las variaciones en los precios de los alimentos que afectan de manera especial a los grupos económicamente más desfavorecidos. Todo esto se produce en un contexto de consumo nada favorable para clarificar esta incertidumbre: la ambigüedad de las administraciones a la hora de generar iniciativas que garanticen la seguridad de los alimentos; la desconexión entre las políticas agrarias y las políticas sanitarias que impiden contar con un objetivo compartido que garantice plenamente la seguridad alimentaria, las dificultades de los productores para afrontar la crisis alimentaria y la competencia internacional.

Estos son algunos de los aspectos más generales del cambio que dificultan al consumidor realizar elecciones alimentaria apropiadas para garantizar una buena alimentación. Son sólo algunos de los problemas de este nuevo contexto de incertidumbre alimentaria, en el que el consumidor se encuentra necesitado de orientación y protección. Esto ha de hacerse sobre la base de una cultura alimentaria que vamos a describir a continuación.

## **2. Organización alimentaria**

La organización alimentaria de los españoles se apoya en tres comidas principales, que además de representar una excepción en los países desarrollados supone una continuidad con los hábitos tradicionales. Se come mayoritariamente en casa, por lo que no parece que a lo largo de los años la sociedad española se haya europeizado o americanizado en este aspecto. Ni la dieta se apoya en una sola comida diaria, ni se resuelve de forma generalizada con ingestas secundarias fuera del hogar. Aunque la estructura básica mantiene rasgos tradicionales, los horarios, sin embargo, sí ofre-

cen pautas de transformación, pues se han ampliado las franjas horarias y además se come y se cena mucho más tarde que en el resto de Europa.

Los desayunos muestran más alteraciones debidas a las actividades realizadas fuera de casa. Los estudios o el empleo imprimen pautas que generan irregularidades en la continuidad del desayuno en los colectivos de estudiantes y trabajadores.

Las comidas secundarias, merienda y tentempié, son también bastante frecuentes, tanto que se puede decir que constituyen un hábito alimentario para la mitad de la población. Es, además, un comportamiento muy asentado entre las mujeres. Son comidas preferentemente domésticas y con mayor irregularidad horaria que las principales.

El hogar constituye el centro de aprovisionamiento de alimentos principal de la población y ni el empleo ni los estudios están generando pautas que empujen a sustituir la comida doméstica por la comida fuera del hogar.

Aun así, se detecta que la comida fuera del hogar está marcada por las actividades laborales en mayor medida que otro tipo de comidas, de ahí que sea un hábito más propio de quienes trabajan fuera del hogar y, por tanto, más masculino que femenino. Entre los motivos para comer fuera de casa, el ocio y el trabajo son las respuestas mayoritarias de los que trabajan, pero la familia lo es para las mujeres, lo que puede estar indicando que el ocio de unos es estar con la familia. Entre los estudiantes la tradicional *fiambrera*, con comida preparada en casa e ingerida en el centro de estudios, da cuenta de cambios en sus estrategias alimentarias. Se trata de una pauta minoritaria pero destaca como hábito emergente.

La población de mayor edad tiene unos hábitos organizativos diferenciados; además de ser tan domésticos como el resto de la población en su forma de alimentarse, comen menos fuera de casa que la mayoría de los españoles. Incluso las comidas secundarias son domésticas y cuando salen a comer fuera lo hacen, con más frecuencia que otros grupos, en casa de sus familiares. La comida realizada fuera en fin de semana también les diferencia de otros grupos, pues la población más joven come en restaurantes mientras que los mayores lo hacen con la familia. Esto indica una rutina alimentaria poco diferenciada entre semana y fin de semana en este colectivo, además muestra la vinculación familiar de estos grupos de población.

La comida en solitario no parece un hábito nuevo de los comensales y se observa que comen solos quienes viven solos, pero incluso entre este colectivo es más frecuente comer en compañía que en soledad. Los que viven solos reciben familiares a comer o comen con sus familiares en otro domicilio, lo que puede ser interpretado como un rasgo del valor de la sociabilidad en la alimentación, además del familismo.

La compra es una tarea individual y femenina y la realizan las personas que cocinan. La preparación de la comida es un asunto predominantemente femenino y los hombres se ocupan poco de estas actividades, aún a pesar de que un número relevante de varones afirma tener conocimientos para cocinar. Es cierto que a ellas les gusta más que a ellos, pero han aprendido por vías similares, principalmente la familia. Entre las nuevas generaciones comienzan a aparecer pautas de aprendizaje diferentes a la transmisión informal de conocimientos. La formación práctica e internet son canales nuevos de aprendizajes culinarios muy habituales entre la población más joven.

Los hombres más implicados en la preparación de alimentos son los de mayor nivel educativo. Sin embargo, son las mujeres con menos estudios las que hacen lo mismo, lo que da cuenta de mayores desigualdades de género entre las poblaciones de estudios más bajos.

Las normas para la elección de los alimentos indican que las cocineras españolas, y los cocineros que realizan estas actividades, emplean criterios de salud para confeccionar sus dietas diarias y comparten una misma concepción de lo que es apropiado e inapropiado. El gusto no se deja de lado en las elecciones de los productos y se puede afirmar que existe una cultura alimentaria compartida que ayuda a componer la dieta cotidiana. El precio, a pesar de la crisis, no es un criterio prioritario en la decisión de qué comer y la salud no se supedita a las restricciones presupuestarias hasta el extremo de alterar los criterios de salud y gusto que predominan en las elecciones.

No obstante, el precio sí se toma en cuenta a la hora de comprar, y aunque no se analizan pormenorizadamente los precios de los productos, sí se elige el establecimiento en función del precio. Teniendo en cuenta que la población intenta comprar productos con una frecuencia que le permite utilizarlos frescos en la comida cotidiana, se puede imaginar que esta elección hace especial referencia a la compra de no perecederos en los supermercados y a la de frescos en tiendas especializadas. Son estos los establecimientos preferidos. La proximidad de la distribución de tamaño intermedio y del pequeño comercio especializado se adapta bien a las necesidades del consumidor español, aunque también se opta por las grandes superficies para la compra de productos no perecederos y se realiza con una menor periodicidad.

La crisis, además, afecta a las comidas fuera del hogar, pues se limitan para reducir gastos; incluso si se trabaja fuera se regresa al hogar para comer. Esto hace que la comida doméstica se transforme en una estrategia más de ahorro en tiempos de crisis, muy especialmente cuando en el hogar muchas personas encontrarán a una mujer que ha preparado la comida, siendo menor no solo el coste, sino el tiempo.

### 3. Seguridad y confianza en la alimentación

Las variaciones en el grado de confianza de los consumidores han sido una preocupación de las instituciones públicas y privadas en los últimos años. Los ciudadanos han aumentado su desconfianza hacia los alimentos y hacia el sistema agroalimentario que lo sustenta, debido al aumento de casos en los que los alimentos, de un modo u otro, han supuesto un riesgo para la salud. Desde el suceso conocido como la crisis de las *vacas locas* hasta la recientemente denominada *crisis del pepino*, los europeos han asistido a reiterados casos de contaminación alimentaria que han afectado directamente a la alimentación y la compra cotidiana. Estos sucesos parecen haber minado la confianza del consumidor pero, sobre todo, han puesto en tela de juicio el papel de las instituciones en la preservación de la inocuidad de los alimentos y la salud de los ciudadanos, así como el rol del resto de los agentes de la cadena agroalimentaria. Analizar la confianza del ciudadano acerca de lo que come y su grado de afección es hoy asunto decisivo para comprender cómo pueden variar sus hábitos de consumo.

Las crisis alimentarias han sido el punto de inflexión a partir del cual comienza a aumentar la desconfianza de los consumidores españoles en la comida. Aun siendo una sociedad más confiada que la de los europeos del norte, la mitad de la población española está preocupada por la contaminación alimentaria y las tres cuartas partes desconfían de que los alimentos que comemos sean sanos y no entrañen riesgos para la salud. Hay productos en los que se confía más, como los lácteos, las verduras y las frutas, que se encuentran entre los más fiables; aún así se muestran preocupados por aspectos que tienen que ver con la forma de producirlos, como la contaminación del suelo o los precios que se pagan a los agricultores. La sociedad española comienza a reaccionar ante los problemas medioambientales asociados a la forma en que se producen los alimentos y se apoyan en la confiabilidad que les merece el establecimiento en el que compran para valorar si está ante un producto seguro o no.

Como pauta general se puede decir que las variaciones en los niveles de confianza obedecen a diferencias en la edad y en el nivel de estudios. Son los más jóvenes y los de mayor nivel educativo los que muestran mayor confianza en los profesionales sanitarios, en los científicos y en las asociaciones de consumidores. Estas son las instituciones que cuentan con mayor confianza por parte de la ciudadanía.

Las respuestas ante situaciones de participación social relacionadas con el consumo alimentario muestran una sociedad con una implicación en los asuntos sociales del consumo caracterizada más por un apoyo no participativo que por acciones directas. Como pauta general podemos observar que esta serie de actividades está

muy condicionada por la edad del entrevistado de modo que a medida que aumenta la edad la implicación es menor. También se observa que a medida que se incrementa la edad los ciudadanos afirman haber tenido menos problemas con la compra de productos alimentarios, se trata pues de los más experimentados.

A pesar de las opciones disponibles para reclamar una buena parte de la población española opta por no hacerlo, sobre todo las mujeres. Y cuando han tomado la decisión de hacerlo la opción mayoritaria es reclamar verbalmente en el propio establecimiento. En este caso lo han hecho más los hombres que las mujeres, los más jóvenes y los de mayor nivel de estudios.

Todos ellos muestran un perfil de consumidor preocupado por la información que reciben de los productos, muy especialmente cuando ésta se refiere a las propiedades nutricionales y a la composición del producto. Este interés es mayor entre la gente con estudios medios y superiores. Las innovaciones alimentarias son aspectos de los alimentos particularmente valorados por la población más joven. Se interesan porque las empresas recuperen sabores tradicionales o introduzcan sabores nuevos o que creen productos que faciliten su uso y preparación a la hora de cocinar. Los mayores son más tradicionales en este aspecto y menos favorables a modificaciones alimentarias innovadoras.

#### **4. Actitudes hacia la alimentación**

En los últimos años se ha asistido a una progresiva problematización de la alimentación: ha pasado de ser un asunto menor para los ciudadanos y las administraciones a convertirse en un asunto de interés social con una presencia creciente en los medios de comunicación. Un vector fundamental de esos cambios se relaciona con la salud y con la tendencia a adoptar hábitos alimentarios más saludables. Pero en España se conoce poco sobre el modo en que el conjunto de la población percibe algunos de esos cambios y sobre las actitudes más o menos favorables hacia su adopción. Los datos de la encuesta indican que las preferencias y hábitos muestran una relevante estabilidad y una clara relación con pautas alimentarias tradicionales, aunque se detectan algunos rasgos de cambio a tener en cuenta.

Entre los hábitos más estables y asentados aparecen, sin duda alguna, la extensión de los hábitos tradicionales de comer en casa con la familia, realizar las tres comidas principales y compartir comidas con invitados en casa, junto a la bajísima frecuencia con la que se come en contextos fuera de los habituales como la calle y el coche. Muy estable y marcada se muestra también la preferencia por alimentos elaborados en configuraciones ya tradicionales, como los congelados y conservas,

frente a los alimentos de preparaciones más nuevas, como precocinados y comidas preparadas o rápidas. De igual modo, la selección de alimentos frescos sigue un criterio estable que los ordena por gusto empezando por la carne y los embutidos, siguiendo por los pescados y detrás verduras y lácteos.

En contraste con esos hábitos extendidos y estables, van apareciendo preferencias y actividades de clara ruptura. Tiene aún poca difusión, pero son las que se están extendiendo con más intensidad. Así ocurre precisamente con la frecuencia con la que se lleva al trabajo comida preparada de casa o comer sólo.

Otro aspecto reseñable del cambio es la realización o predisposición hacia hábitos más saludables. Una muestra de cambio es el hecho de que una de cada cuatro personas está haciendo algún tipo de dieta, en su mayoría por indicación médica. Aunque esa conducta podría contrastarse con la predisposición a cambiar ciertos hábitos, no es exactamente así. Esa predisposición es mucho mayor cuando se trata de hábitos que suponen compromisos saludables «menores» (comer más despacio o estar más informado) que cuando se trata de cambios «fuertes» en los componentes de la comida (como comer menos cantidad, comer con menos sal y azúcar) o en su preparación (dedicar más tiempo a cocinar).

En general, todo parece indicar que son las personas más jóvenes y las de mayor nivel educativo las que tienen actitudes más proclives a cambios más rupturistas con los hábitos alimentarios tradicionales. El género se muestra menos influyente.

## 5. Conclusiones

A la vista del conjunto de resultados de la encuesta ENHALI 2012 la sociedad española ofrece una imagen homogénea de sus hábitos alimentarios. La alimentación de los españoles tiene una estructura básica muy extendida sobre la que se asientan los hábitos de organización de las comidas a lo largo del día y que sigue pautas tradicionales. En España se come mayoritariamente dentro del hogar y se realizan tres comidas principales diarias: desayuno, comida y cena, y dos secundarias menos extendidas pero relevantes, un tentempié de media mañana y una merienda a media tarde. También se comparten los horarios de las comidas, claramente divididos en dos franjas, una de mañana y una de noche, con mayores consistencias en los horarios del medio día que en los de la cena. Se muestra, por tanto, una sociedad con una sólida cultura alimentaria que se refleja en esta estructura organizativa en la que la alimentación se articula, principalmente, en torno al hogar.

Esta homogeneidad podría estar indicando que la alimentación española ha cambiado poco en los últimos años. Sin embargo, un análisis más detenido hace

aflorar interesantes heterogeneidades. Las actividades laborales imprimen pautas de cambio a la estabilidad alimentaria reinante. Así, los horarios de las comidas y las ingestas secundarias se ven más alteradas en aquellos colectivos insertos en el mercado de trabajo y también entre los estudiantes. Estas presiones externas, aunque alteran el ritmo temporal de las comidas o incluso hacen que algunos colectivos no realicen algunas de las ingestas secundarias, no disuaden a los españoles de mantener el hábito tradicional de comer en casa.

Estos factores externos, unidos al género, descubren algunos de los motivos de la homogeneidad alimentaria. La generalizada presencia de mujeres como principales responsables de la alimentación de los hogares y el mayor peso de los varones en el empleo externo remunerado hace que aún resulte ventajoso, en términos de tiempo y de coste, comer en casa. Las tareas de compra y preparación están resueltas por alguna mujer que las realiza para ellas mismas y para el resto de los miembros del grupo doméstico. Incluso los que viven solos indican que las mujeres están cocinando para los miembros de su hogar pero también para los de otros, quizás para sus hijos, sus nietos o sus padres, pues acogen a familiares a los que se les ofrece alimento con una importante regularidad.

La comida fuera de casa se mantiene en una ambigüedad entre ocio y trabajo. Aunque la realizan más los varones y tiene un fuerte nexo con la actividad laboral remunerada, se realiza con amigos y familiares tanto en semana como en fin de semana. Esto hace pensar en la dificultad que entraña para los propios comensales decidir si es una práctica voluntaria o impuesta por las restricciones laborales o las obligaciones familiares. También tiene que ver con la actividad formativa; los estudiantes comen fuera con más frecuencia que otros grupos sociales y también comen más tarde que el resto. La tendencia que parece apuntarse al uso de la «fiambrera» entre este colectivo de nuevo vincula este hábito al ámbito familiar y no exclusivamente al mercado, dado que comen fuera llevando la comida preparada de casa.

Al igual que la sociabilidad de la alimentación, tampoco la salud se deja de lado. El precio, sin embargo, ocupa un lugar secundario, incluso en estos momentos de crisis. Las personas responsables de la compra adoptan criterios de elección del producto en función de la concepción que tienen acerca de lo que es saludable y de lo que consideran seguro. La frecuente compra de alimentos frescos, la relevancia de los pequeños comercios y la distribución de tamaño intermedio para realizar la compra semanal y/o diaria, denota un interés claro por cuidar la alimentación. El tiempo que se dedica a ello se ve recompensado por la posibilidad de contar con una alimentación más sana y más segura que da confianza a quienes la realizan y que permite ofrecerla con confianza a los comensales. Las personas responsables de

la compra organizan su tiempo y no lo dedican a buscar los productos más baratos yendo de un establecimiento a otro, pero sí toman decisiones sobre los lugares de compra en función de la valoración sobre los precios que tienen de los establecimientos comerciales. No es que la crisis no modifique los hábitos de compra, ni que se ignore el precio de los productos como si no fuese un asunto relevante, sino que en lugar de afectar a la elección la crisis hace que el comprador se decante por los establecimientos que ofrecen precios más económicos. Probablemente aquí se encuentre la explicación del auge de los productos de marcas blancas que siendo más baratos son una muestra de la confiabilidad que el comprador otorga al establecimiento, tanto en términos de salud como de seguridad, y donde el precio forma parte de la elección sin ser un criterio prioritario. Por ello se puede afirmar que la crisis cambia más los hábitos de compra que los hábitos de consumo. Se ahorra cambiando de lugar pero manteniendo la composición de las comidas con una buena proporción de productos frescos que componen una dieta saludable y que son considerados imprescindibles por una compradora exigente y preocupada por la alimentación propia y de su grupo.

Esta unanimidad en las pautas organizativas alimentarias guarda una curiosa relación con los valores y actitudes ligados a la comida. La sociedad española es homogénea en sus comportamientos alimentarios generales, pero se encuentra dividida en cuanto a los valores asociados a la alimentación y muy especialmente a la confianza y preocupación por lo que se come. Así, la mitad de la población española está preocupada por lo que se come, la otra mitad no lo está; una mitad evita los productos cuando hay casos de riesgo, la otra mitad no lo hace; una mitad se fía de lo que lee en las etiquetas, la otra mitad lo encuentra confuso. De modo general, un 50 por ciento de los españoles cree que la alimentación ha empeorado mientras que el otro 50 considera que es igual o mejor que en el pasado.

En definitiva, hay signos de una fragmentación en las actitudes. La homogeneidad en los hábitos alimentarios es más clara cuando se pregunta acerca de comportamientos fácilmente objetivables que cuando se analizan las valoraciones acerca de lo que se hace. La concordancia con la norma se produce en comportamientos muy rutinizados, como la propia organización de la alimentación y donde existe una norma dominante que actúa como referente de comportamiento. Comer bien, comer sano, comer «correctamente» son valores en alza y está presente en la sociedad a través de los medios de comunicación y las instituciones. Concordar con la norma es la pauta socialmente mejor aceptada y anima a adherirse de forma voluntaria a ella. Cuando la norma no es tan clara aparecen las diferencias, que se detectan más en las valoraciones acerca del comportamiento que en las prácticas concretas.

La adhesión a esta norma ofrece una imagen de la sociedad española bien organizada en torno a la alimentación. Pero esta imagen, aún siendo real, es susceptible de cambios rápidos. Aquí pueden encontrarse las claves para predecir un cambio de hábitos alimentarios en un futuro no muy lejano.

Se detecta una dualidad en los valores alimentarios que parece ser un asunto generacional, tanto en términos de edad como de cualificación. En un extremo estarían los individuos de más edad, más centrados en la familia y en el hogar, y en el que las mujeres tienen un papel relevante como ejecutoras de las tareas ligadas a la alimentación y como transmisoras de los aprendizajes alimentarios. Se trata de un grupo más participativo y activo en sus pautas alimentarias, preocupado por los aspectos ligados a la salud de lo que se compra y se come y por la seguridad de los alimentos. Valoran de un modo más negativo la alimentación actual y se muestran atentos a sus cambios. Se enfrentan a esta situación con conductas tradicionales, centradas en la alimentación familiar y en el hogar y prefieren gestionar la alimentación directamente para minimizar los posibles riesgos.

En el otro extremo estaría el grupo de los más jóvenes y también los más formados. Con pautas organizativas menos regulares (cenas más tardías, menos desayunos). Son los que menos implicación tienen con la preparación de los alimentos y los que menos se ocupan de la compra. Se apoyan en los conocimientos científicos para resolver sus dudas más que en la práctica diaria o en las relaciones informales. Su desconfianza hacia la alimentación es menor que la de otros grupos sociales y valoran más positivamente los cambios alimentarios mostrando una menor preocupación por su deterioro o transformación. Esto les hace estar más abiertos a la innovación que otros grupos sociales y más interesados en todo lo que comporta una transformación de los productos alimentarios. Es muy previsible que estos dos grupos respondan de manera diferente ante situaciones de conflicto y cambio y que muestren pautas de transformación de la alimentación en las que se detecte progresivamente una divergencia que hoy permanece latente.

En una situación dual como esta la credibilidad en las instituciones sería un soporte para unificar las actitudes de los ciudadanos ofreciendo seguridad y confianza ante la incertidumbre a quienes no parecen sentirse seguros. Los especialistas del campo de la salud son los referentes de confianza que cuentan con mayor aceptación. Pero los gobiernos, encargados de transmitir pautas alimentarias apropiadas y orientar a la sociedad hacia una alimentación saludable, merecen menos confianza para los españoles. El resto de los agentes de la cadena agroalimentaria: productores agroalimentarios, intermediarios entre productor y consumidor, y en parte las asociaciones de consumidores; pueden jugar un papel relevante en la orientación de

los hábitos saludables dado que los ciudadanos mantienen un grado de confianza relevante en sus acciones. El perfil dominante es el de un consumidor comprometido a través de una participación en su papel de comprador, mucho menos el de un ciudadano que participe activamente para mejorar su alimentación a través de acciones organizadas. Pero este ciudadano no se va a mostrar pasivo ante comportamientos empresariales o gubernamentales que dificulten la posibilidad de comer saludablemente a diario. Actuará para combinar una dieta sana con el gusto y la sociabilidad.

Finalmente conviene señalar que, aunque se han apuntado algunos de los posibles aspectos potencialmente generadores de cambio en los hábitos alimentarios, las estructuras básicas sobre las que se asientan éstos son concordantes con las estructuras horarias y organizativas de los entornos laborales y educativos españoles. Los horarios de trabajo con jornadas matinales largas y/o jornadas partidas; los horarios escolares también con jornadas partidas y entradas posteriores a las 8,30 o 9 de la mañana; así como el horario *prime time* de las cadenas de televisión españolas en las que se programan los informativos y las películas con posterioridad a las 9 de la noche, presentan una vida social que concuerda y refuerza (o se ve reforzada por) la estructura general que hemos detallado aquí. Aunque la organización alimentaria española difiera claramente de la de la mayoría de los países europeos, la resistencia que se ha encontrado para modificar la jornada laboral española se puede explicar por la centralidad de la comida en la organización de la vida cotidiana, no de unos pocos, sino de la mayoría. No se puede afirmar que la vida social en España se articule en torno a la comida, pero sí que ésta forma parte de los soportes básicos que hacen de los españoles una sociedad cohesionada.

---

#### REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA

DÍAZ MÉNDEZ, C., GARCÍA ESPEJO I., NOVO VÁZQUEZ, A., y GUTIÉRREZ PALACIOS, R. (2013). Hábitos alimentarios de los españoles. Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente. Madrid.

---

# El certificado kosher y sus implicaciones en la empresa\*

- PATRICIA GARCÍA NÚÑEZ
  - CELINA GONZÁLEZ MIERES
- Universidad de Oviedo*
- 

**RESUMEN:** El certificado Kosher es sinónimo de pureza, limpieza y equilibrio entre cuerpo y alma. Este sello garantiza que los alimentos han sido manipulados y procesados siguiendo unos estándares muy estrictos de fabricación, manipulación, envasado y sacrificio de animales. Originalmente, solo la comunidad judía era el demandante de este tipo de alimentos, pero cada año cuenta con más nichos de mercado, alcanzando un ritmo de crecimiento del 10% anual en países como Estados Unidos. El objetivo de este trabajo es analizar las implicaciones que supone la obtención de este certificado para las empresas así como el valor añadido que supone para sus productos en el ámbito internacional.

**PALABRAS CLAVE:** *Kosher, certificado, alimentos, externalización, mercado en auge*

---

**ABSTRACT:** Kosher certification is a synonym of purity, cleanness and balance between body and soul. This seal of approval guarantees that food products have been manipulated and processed following exacting standards in terms of manufacturing, handling, packing, and animal sacrificing. Initially, the Jewish community was the only petitioner of this kind of food products, but every year it counts on more market niches, meeting a 10% of annual growth in countries like USA. The objective of this paper is to analyze the implications of obtaining this certificate for companies and the added value it implies for their products in the international context.

**KEYWORDS:** *Kosher, certificate, foods, outsourcing, booming market*

---

## 1. Introducción

En el mundo actual hay una gran diversidad de culturas y creencias, cada una de ellas con sus cualidades y particularidades. Se considera creencia un «juicio que el individuo tiene formado sobre una persona o cosa, estando este juicio directamente

---

\* Este capítulo es un extracto del Trabajo Fin de Grado (TFG) que con la misma denominación fue desarrollado y defendido por Patricia García Nuñez durante el Curso Académico 2017-2018 en el Grado en Comercio y Marketing de la Universidad de Oviedo, bajo la tutorización de la profesora Celina González Mieres

*influido por las motivaciones o necesidades del individuo. Los cambios en las actitudes dependen de la posición de las creencias dentro de la jerarquía de ideas que guían los comportamientos, así pues, el individuo se rige por un sistema jerarquizado de ideas siendo éstas origen de una práctica social» (Moliner, 1998).*

Si analizamos detalladamente la religión, siempre ha estado presente en muchos de los hitos más relevantes de la historia. Aunque la religión y sus prácticas cada vez cuenten con menos adeptos, no debemos olvidar que, para otras muchas personas en el mundo, la fe forma parte de un sentimiento muy profundo; muchas veces influenciando sus prácticas diarias, como es en el caso de la musulmana o la judía, —a los que va dirigida esta investigación—. Las creencias religiosas y la alimentación siempre han sido dos conceptos muy ligados; tanto, que existen restricciones alimentarias dependiendo de las creencias de los individuos. Las personas que profesan la fe musulmana se limitan la ingesta de alimento durante el Ramadán,<sup>1</sup> los cristianos practicantes durante la Cuaresma practican el ayuno y la abstinencia<sup>2</sup> y por su parte, los judíos tienen más prohibiciones alimentarias que serán analizadas más adelante con detalle.

Para que una empresa logre ser competitiva en un nuevo mercado, debe plantearse estas diferencias como una oportunidad de negocio y no como un hándicap. Primeramente, debe de entender el pasado y la historia, aceptar las costumbres y todo aquello que engloba la cultura tradicional de su nuevo campo de actuación y, sobre todo, lo más importante, debe respetar esas creencias. Solo así podrá comprender más al pueblo y sus necesidades, que no son otra cosa que los clientes y su demanda. Si la compañía es capaz de entender esto, logrará una importante ventaja en ese mercado al que quiera externalizarse. Por tanto, como se puede ver, la religión juega un papel fundamental a la hora de externalizarse en un mercado diferente al de origen y la empresa, lejos de ver esto como un impedimento debe de entenderlo como una oportunidad de negocio. En relación con lo anteriormente expuesto, el principal objetivo del presente estudio es analizar la fe judía: sus hábitos con respecto a los alimentos y a los alcoholes, los víveres prohibidos, cómo conseguir alimentos permitidos y cómo cocinarlos —ya que por sus dogmas tienen que realizarse de forma diferente a la conocida.

<sup>1</sup> Noveno mes del calendario lunar islámico en el que los musulmanes ayunan desde la primera luz hasta el atardecer, absteniéndose de comer, beber y mantener relaciones sexuales durante ese período con el fin de autopurificarse y alejarse de todo aquello considerado mundano ([www.webislam.com](http://www.webislam.com)).

<sup>2</sup> Durante este periodo sagrado para los cristianos, se practica el ayuno, que consiste en hacer una sola comida fuerte al día: el Miércoles de Ceniza y el Viernes Santo, obligando a todas aquellas personas de entre 18 y 59 años. También guardan abstinencia, es decir, no comen carne todos los viernes de cuaresma. La abstinencia obliga desde los 14 años ([www.laverdadcatolica.org](http://www.laverdadcatolica.org)).

## 2. Certificado Kosher

### 2.1. ¿Qué es el certificado Kosher?

El término Kosher es una palabra de origen hebreo cuyo significado es «apto», «apropiado», «adecuado». El fundamento de todo ello es religioso, pues se basa en las leyes de la Torá (Antiguo Testamento) que buscan establecer un régimen que beneficie al cuerpo y al alma, con el fin de lograr un equilibrio tanto físico como mental. Es por ello por lo que los sistemas de control del procesamiento de este tipo de alimentos son tan estrictos ya que siempre se asocian a pureza, calidad y limpieza (Ben Levi, 2012). Con este término se hace referencia a aquellos alimentos y bebidas, así como su procesamiento y preparación aptos para el consumo por parte de las personas que profesan la fe judía.<sup>3</sup> Cabe mencionar que, el término Kosher engloba también a productos que no son sólo alimentarios, como por ejemplo la ropa, los cosméticos o incluso hoteles —como se mostrará más adelante—. Estos productos han sido procesados según la metodología Kosher, pero el presente estudio estará focalizado en mostrar el certificado Kosher en la industria alimentaria, ya que es la que más volumen de negocio obtiene con respecto a dicho certificado.

Para la obtención de este certificado son necesarias una serie de etapas: la primera etapa consiste en ponerse en contacto con una empresa que proporcione este certificado. En la solicitud, la empresa que expedita el certificado solicita información logística acerca de la empresa y la planta productiva, así como de los productos que fabrica. En la siguiente etapa, una vez analizada la información proporcionada por la empresa solicitante, un rabino y un especialista contable son asignados con el fin de quedar a disposición para resolución de preguntas y actuar de guía en este proceso. Esta inspección puede ser llevada a cabo por un rabino, una agencia o una autoridad competente capaz de certificar. El grado de aceptación y reconocimiento del sello dependerán del prestigio que posea el rabino, la agencia o la autoridad. Se debe tener en cuenta que cuanto más prestigio tenga el rabino, más costosa será dicha certificación. Hay muchas agencias mundiales que expiden este certificado, aunque son muy contadas aquellas que gozan de reconocimiento y aceptación unánime. Las más prestigiosas a nivel mundial son la OU —cuyas siglas corresponden a Orthodox Union, y es la agencia de certificación Kosher más grande y reconocida del mundo. Ha certificado más de 400.000 productos en 80 países—. La organización cuenta con tanto prestigio que la propia revista Forbes escribió, «*Si quiere saber si su comida es Kosher, busque el símbolo UO de la Unión Ortodoxa*» ([www.oukosher.org/](http://www.oukosher.org/)

---

<sup>3</sup> Información proporcionada por la oficina Kosher en Barcelona.

espanol/que-es-la-uo/). La Organized Kashrut, globalmente conocida como OK, es otra agencia con gran prestigio a nivel mundial. Entre sus más de 2.400 empresas certificadas se hallan compañías tan importantes como Kraft o Tropicana ([www.ok.org/es/companies/the-ok-kosher-difference/](http://www.ok.org/es/companies/the-ok-kosher-difference/)). StarK y TriangleK<sup>4</sup> también son compañías certificadoras, y se llaman así por sus respectivos sellos en forma de estrella (star) y triángulo (triangle) junto con la característica K, lo que indica la palabra Kosher. En la Figura 1 se muestra una variedad de sellos Kosher entre los que se encuentran algunos sellos de las agencias anteriormente nombradas. Estos sellos son los que aparecen representados al lado de la información nutricional en los diferentes productos alimenticios, e indican que el producto es Kosher.

Figura 1: Diferentes certificados Kosher



Fuente: <https://jewishcommunity.com/>

<sup>4</sup> Información proporcionada por la agencia Kosher de Barcelona

En la tercera etapa, un rabino inspecciona las instalaciones para determinar la viabilidad de esta certificación. Una vez que termina, elabora un informe detallando la información y anotando aspectos a mejorar. Se debe contar con un amplio conocimiento acerca del mercado al que se quiera dirigir la empresa, así como del mercado Kosher para así poder determinar qué tipo de sello y marca certificadora se han de implementar. En la penúltima fase, un administrador rabínico examina la solicitud inicial y el informe elaborado por el rabino, además se encarga de presentar unos formularios adicionales donde se detallan los ingredientes y la información acerca de los productos. La aprobación del administrador es necesaria para obtener la certificación. La etapa final consiste en la redacción de un contrato en donde el especialista de cuentas incluye todos los aspectos relacionados con lo anterior. El proceso concluye cuando el contrato se firma y se envía la carta de certificación. Como se puede ver, no es un proceso sencillo ni rápido puesto que consta de muchas etapas y mucha burocracia. La empresa puede optar por la producción de un solo producto, —o una línea de productos—, de varios productos o de toda su producción. La clave reside en la limpieza en la elaboración, el uso de los elementos correctos, y el empleo de los ingredientes adecuados. Se debe tener especial cuidado en el uso de aromas y conservantes. Enfocado más a la investigación de mercados, la obtención del certificado es un tema trascendente ya que, a parte de la comunidad judía, hay un gran número de personas que optan por consumir este tipo de productos asociados a una alta pureza y calidad como se ha mencionado anteriormente. Algunos ejemplos podrían ser personas seguidoras de ciertas dietas como los vegetarianos, individuos con intolerancias a la lactosa o incluso la comunidad musulmana ya que por su religión también son consumidores de una dieta muy estricta. Aproximadamente un 20% del mercado Kosher está constituido por musulmanes ([www.stark.org](http://www.stark.org)) A menudo se asocia el producto «Kashrut»<sup>5</sup> o Kosher a los hábitos saludables, incrementando su valor agregado en el mercado. Cada día son más empresas las que apuestan por obtener este documento para expandir su marca por el mundo, con el fin de abrirse a nuevos mercados para así obtener más clientes. Una de las puertas que abre este certificado es la penetración en mercados altamente competitivos como lo son Estados Unidos,<sup>6</sup> Reino Unido, Canadá o Francia donde la comunidad judía se encuentra de forma muy presente.

---

<sup>5</sup> Kashrut consiste en todas las reglas alimentarias prescritas por la Torá ( [www.shabuatov.com](http://www.shabuatov.com))

<sup>6</sup> Un 39.5% de la población judía mundial reside en Estados Unidos, es decir, unos 5.700.000 personas según datos de [www.jewishvirtuallibrary.com](http://www.jewishvirtuallibrary.com)

## 2.2. *Procesamiento de alimentos Kosher*

«Las leyes Kashrut definen qué alimentos se pueden comer, qué alimentos se pueden comer juntos, y cómo esos alimentos se han de preparar para su consumo». «El fin último de los productos Kosher es alcanzar un equilibrio y bienestar físico y espiritual» (Ben Levi, 2012, lección 10). Según los seguidores de la doctrina Kashrut, todo aquello que ingiere el ser humano llega a ser parte de éste, influyendo tanto en su carácter como en la personalidad y también el alma.

Para que un animal sea considerado apto según la doctrina, debe de cumplir tres requisitos:

- En el momento de faenarlo debe de estar completamente sano.
- La Shejitá<sup>7</sup> debe ser realizada por un Shojet<sup>8</sup>
- Debe cumplir las normas de posterior procesamiento y almacenamiento de la carne.

A excepción de la sangre de los peces, todas ellas están prohibidas para su consumo, por lo tanto, la sangre de los animales terrestres y de las aves debe de pasar un proceso previo en el cual se debe de cubrir con sal el animal para posteriormente lavarlo, con el fin de extraerle toda la sangre. Cabe mencionar que el hígado por su alto contenido en sangre debe de ser quemado en la parrilla antes de su consumo. Una ley importante del Kashrut es que no pueden comer carne (besarí) con leche (jalabí). Esto significa que tampoco se pueden cocinar a la vez, además suelen tener cubiertos, vajilla y mantelería para cada uno de ellos, siendo de color rojo para la carne y azul para los productos lácteos. En la Figura 2 se muestra este tipo de cubertería. Estas restricciones sin embargo no se aplican a los pescados. Se espera entre tres y seis horas entre comidas de lácteos y carnes. Es decir, si una persona ha ingerido carne ha de esperar entre tres y seis horas para ingerir alimentos que contengan leche y viceversa. En la Figura 3 se puede observar cómo es una nevera típica Kosher: es más grande que las habituales y tiene dos compartimentos separados con el fin de evitar la mezcla de los alimentos. Una anécdota destacable de este tipo de cocinas que precisan ser más grandes que el resto de las cocinas se vio reflejada en un capítulo del famoso programa de entretenimiento americano «Property Brothers», en España conocido como «Los gemelos decoran dos veces, en el que dos gemelos se dedican a

<sup>7</sup> Hace referencia al procedimiento de faenado.

<sup>8</sup> Matarife que efectúa la matanza.

reformular casas para familias. En el capítulo 9 de la temporada 2,<sup>9</sup> los gemelos deben reformar una casa para una familia judía, y se las tienen que ingeniar para amueblar una cocina de tamaño estándar con dos neveras, dos hornos, el doble de cubertería y el doble de mantelería.

### 2.2.1. PRODUCTOS CÁRNICOS, MARISCOS Y AVES

Con respecto a los animales terrestres, están permitidos aquellos que sean simultáneamente rumiantes y tengan la pezuña partida como la vaca, el toro, la oveja o el cordero. El cerdo y el caballo están considerados animales Taref,<sup>10</sup> ya que el primero tiene la pezuña partida, pero no es rumiante y viceversa en el caso del caballo. Por otro lado, están los animales marinos, cuya condición debe ser tener simultáneamente aletas (senapir) y escamas (kaskéset). Ejemplos: atún, salmón, carpa, mero, sardinas...

La langosta, los camarones y los cangrejos están prohibidos. El marisco en general es un alimento Taref. Por último, están las aves, en las que la única prohibición es que sean carnívoras y/o aves carroñeras. El pollo, las gallinas, los patos, los gansos y las palomas son animales Kosher, mientras que los avestruces, pelícanos, gaviotas, buitres, cuervos, las águilas o el faisán son Taref.

Figura 2: Cubertería Kosher



Fuente: Pinterest

<sup>9</sup> Disponible en: [http://www.aish.com/j/jt/Jtube\\_Property\\_Brothers\\_Kosher\\_Kitchen\\_Edition.html](http://www.aish.com/j/jt/Jtube_Property_Brothers_Kosher_Kitchen_Edition.html)

<sup>10</sup> Animales no permitidos, es decir, animales no Kosher.

Figura 3: Nevera especial Kosher

Fuente: <https://haam.org>

### 2.2.2. LÁCTEOS

Para que se pueda considerar apto, el producto lácteo no debe contener ningún aditivo ni ingredientes no Kosher, tampoco deben comerse ni cocinarse con carne o productos de carne. La leche y todos sus derivados son considerados lácteos. Esto incluye manteca, quesos crema y amarillos, yogures... Cabe mencionar que cuando una pequeña cantidad de producto lácteo se agrega a otra comida, toda la comida se transforma en láctea. Toda leche procedente de animales Taref, se considera leche Taref.

### 2.2.3. PAREVE

Los alimentos que no son besará ni jalabí se denominan pareve y se pueden mezclar con los mismos. Las frutas, verduras, legumbres, agua, refrescos, harina y sus derivados, pan o huevos son pareve. Aunque las frutas y verduras son alimentos Kosher, se deben revisar con cautela para que no contengan ningún insecto, puesto que están considerados comida Taref. La cristalería, se considera Pareve.

### 2.2.4. VINO Y BEBIDAS ALCOHÓLICAS

El vino es un elemento sagrado en la religión judía, se utiliza en numerosos actos y celebraciones, y tiene un significado realmente importante para ellos. La elaboración del vino Kosher comienza en el viñedo, el cual debe de tener al menos cuatro años y las cepas deben crecer solas. El suelo debe reposar cada siete años, pero en caso de que el viñedo cambie de propietario se puede omitir este requerimiento. Dos meses

antes de la vendimia, se debe de abonar de forma orgánica. Con respecto a las uvas, deben ser recogidas y transportadas de forma muy cuidada ya que deben de llegar en perfecto estado para su prensado. Tan solo una persona judía puede tocar y prensar la uva para transformarla en mosto y todos aquellos utensilios o maquinaria necesaria para la elaboración han de ser revisadas y limpiadas bajo la supervisión de un rabino ([www.directoalpaladar.com](http://www.directoalpaladar.com)). No están permitidas las barricas de madera, sino que el proceso debe realizarse en cubas hechas de acero inoxidable y también está prohibido el uso de levaduras, enzimas y bacterias. La única forma de clarificar el vino es con el mineral de arcilla Bentonita, ya que otros productos de origen animal se consideran no Kosher (). Hay pocas bebidas alcohólicas certificadas, ya que los judíos no son consumidores habituales de este tipo de bebidas —excepto en ocasiones especiales— algunos ejemplos de bebidas destiladas certificadas son la marca Conquistador, Dellepiane o Burnett's todos ellos con el sello Kosher Pareve ([www.koshercertification.com](http://www.koshercertification.com)). Con el fin de ilustrar de una forma más abreviada lo descrito anteriormente, la Figura 4 muestra de manera esquemática los alimentos permitidos con sus correspondientes restricciones.

Figura 4: Tabla resumen de alimentos permitidos

Tipo de producto	Restricciones	Ejemplos
 Productos cárnicos	Permitidos los simultáneamente rumiantes y con la pezuña partida	Vaca, toro, oveja, cordero
 Animales marinos y mariscos	Permitidos los que tienen simultáneamente aletas y escamas	Atún, salmón, carpa, mero... *el marisco en general es un alimento Taref
 Aves	Prohibidas aquellas que sean carnívoras y/o aves carroñeras	Pollo, gallinas, patos...
 Lácteos	No debe de contener ningún aditivo ni ingredientes no Kosher. *Es muy importante el no cocinarlos ni consumirlos con productos cárnicos	Leche, manteca, yogures...
 Insectos	Prohibidos	
 Pareve	Todos aquellos que no son ni cárnicos ni lácteos	Frutas, verduras, legumbres, agua, harina y sus derivados, pan, huevos...
 Vino y bebidas alcohólicas	Vino elaborado según las leyes Kashrut	Vino Kosher

Fuente: elaboración propia

Figura 5: Diferentes etiquetas Kasher con su significado

Nombre	Significado	Imagen
Kosher	Aceptable o apropiado.	
Fleishick	El producto contiene derivados de animales Kasher o procesados como embutidos.	
Glatt Kosher	En el que los pulmones de cada animal fueron inspeccionados y encontrados libres de enfermedades.	
Kosher Dairy	Alguna leche o derivado de la misma se encuentra en el producto.	
Kosher Pareve	El producto es neutral, esto es, que no contiene ni leche ni carne	
Kosher Dairy Equipment	Aunque el equipo se haya limpiado previamente puede que queden partículas previas.	
Kosher for Passover	Productos que cumplen los requisitos de la Pascua Judía.	

Fuente: elaboración propia a partir de [www.godairyfree.org](http://www.godairyfree.org)

### 2.3. *Etiquetas alimentarias Kosher*

Existen siete etiquetas alimentarias Kosher (Marchand, 2004), que se utilizan dependiendo del tipo de alimento o dependiendo de la época del año, como es el caso del Passover ([www.koshercertification.com](http://www.koshercertification.com)) o Hanukkah.<sup>11</sup> La Figura 5 (pág. anterior) muestra las diferentes etiquetas, su significado y su imagen correspondiente. Como se ha mencionado anteriormente, esta imagen es la que aparece junto a la información nutricional de los productos.

## 3. ¿Qué aporta el certificado?

### 3.1. *Comunidad judía en el mundo*

El judaísmo es una de las religiones monoteístas más antiguas del mundo, surgida hace más de 5.700 años en la Mesopotamia, sobre la orilla del río Éufrates. En este terreno surgieron dos de los imperios más poderosos del mundo: el Babilónico y el Acadio; en el que hoy se encuentran los territorios de Irak y Siria.<sup>12</sup> El judaísmo es una religión no proselitista, es decir, no busca nuevos adeptos, sino que tiene una membresía muy cerrada en la que es extremadamente difícil entrar.<sup>13</sup> La población judía en el mundo está representada por aproximadamente 14 millones de personas, de las cuales el 81% vive en Israel y en Estados Unidos. El resto, se reparte entre Canadá, Suramérica, Sudáfrica, Europa, Asia y Australia. Si una empresa está pensando en externalizarse y uno de los destinos es Israel, ha de tener en cuenta que sin este certificado es imposible entrar. Además, estadísticamente, cuando una empresa logra obtener un cliente que exige productos con certificación, es 100% seguro que logra obtener en poco tiempo otro cliente a su vez le traerá más.<sup>14</sup>

### 3.2. *Mercado actual Kosher*

Según las últimas investigaciones y también los datos recopilados de la organización OK, el mercado Kosher está en pleno crecimiento en el mundo —esto es debido a las nuevas pautas de consumo, que serán abordadas posteriormente— pero especial-

---

<sup>11</sup> Festividad judía en la que se conmemora la victoria de los Macabeos sobre los sirios y la re-dedicación del Segundo Templo de Jerusalén cerca del año 165 antes de Cristo ([www.expansion.mx](http://www.expansion.mx))

<sup>12</sup> Micro documental sobre el judaísmo, disponible en: [https://www.youtube.com/watch?v=zVmD8ex-z7nE&list=PLYqL8EyC3CHmoPyl4jcWRU\\_uqyrNuguZm&index=3](https://www.youtube.com/watch?v=zVmD8ex-z7nE&list=PLYqL8EyC3CHmoPyl4jcWRU_uqyrNuguZm&index=3)

<sup>13</sup> El verdadero origen de los judíos, disponible en: [https://www.youtube.com/watch?v=IK19vMXmWg&index=2&list=PLYqL8EyC3CHmoPyl4jcWRU\\_uqyrNug uZm](https://www.youtube.com/watch?v=IK19vMXmWg&index=2&list=PLYqL8EyC3CHmoPyl4jcWRU_uqyrNug uZm)

<sup>14</sup> Datos proporcionados por la agencia Kosher en Barcelona.

mente en los Estados Unidos, donde se estima que es el segmento de mayor crecimiento dentro de la industria alimentaria. El mercado Kosher en los Estados Unidos está valorado en unos 13.000 millones de dólares y tiene un ritmo de crecimiento superior al 10% cada año según las últimas tendencias. Además, en los lineales de los supermercados, los productos Kosher se venden un 20% más que las marcas no Kosher de la competencia ([www.ok.org/](http://www.ok.org/)). La OU, que es otra organización de renombre prestigio, estima un consumo anual en Estados Unidos de 150.000 millones de dólares en productos Kosher ([www.oukasher.org](http://www.oukasher.org)). Debido a los altos estándares bajo los que se fabrican estos productos, garantiza un nicho de mercado que exige una alta calidad sin importar el precio, que reclama productos adecuados que atienden a unas reglas dietéticas religiosas y también que no se ha añadido ni adulterado el producto con otro que no ponga en la etiqueta. En definitiva, mostrar el símbolo Kosher en un producto es una excelente estrategia de marketing ya que se otorga al producto un plus de valor agregado que implica excelencia, calidad y pureza tanto en las materias primas utilizadas en la producción como en el proceso en sí.

### 3.3. *Empresas con certificado Kosher*

Sería imposible poder resumir y hacer una lista de todas las empresas que adecúan parte o toda su producción a esta doctrina para satisfacer la demanda Kosher, así que se destacarán los casos más relevantes y se mencionarán ejemplos de algunas de las marcas más reconocidas a nivel mundial. Tal vez el caso de mayor fama sea el McDonald's Kosher de Argentina, el único restaurante de esta cadena fuera de Israel en tener estas características. Se trata de un restaurante en el que toda la comida cumple con las leyes Kashrut. Fue abierto en noviembre de 1998 y está adecuado a las tradiciones judías ya que respeta el descanso Shabat, es decir, desde la puesta de sol del viernes hasta la salida de las estrellas del sábado permanece cerrado. Además, el 50% de la plantilla es de origen judío ya que son los únicos que pueden manipular la carne. En la Figura 6 se muestra el local. Pese a que es el único local de la cadena en Argentina que genera pérdidas, sigue abierto como un servicio a la comunidad religiosa.

La Figura 7 muestra la Coca-Cola especial que se usa durante el Passover, que es la Pascua Judía en la que se conmemora la liberación del pueblo de Israel de los egipcios. Durante el tiempo de Passover se restringe mucho la ingesta de alimentos que normalmente se consumen durante el resto del año, como el pan, la cebada, trigo, avena o centeno. Esto se realiza para rendir homenaje a sus antepasados ya que en el desierto no se podía dejar leudar la masa ([www.koshercertification.com](http://www.koshercertification.com)). Resulta muy curioso que hoy en día Coca-Cola comercialice productos Kosher después de

todos los boicots sufridos a lo largo de la historia: en 1948 por parte de la liga árabe; en 1949 con el bloqueo por parte del gobierno israelí de establecer una planta en el país; en 1961 la Judería internacional le declaró otro boicot; en 1961 se declaró a Coca-Cola como empresa anti-semita por parte de Moshé Bornstein, llegando a tal punto que los restaurantes y bares estadounidenses dejaron de servir esta bebida. La multinacional, en un intento de frenar estas acusaciones abrió una planta embotelladora en Tel Aviv en 1968, lo que Israel se tomó como una gran victoria frente a Coca-Cola. La Figura 8 es un cartel publicitario de Coca-Cola Kosher.

Figura 6: McDonald's Kosher en Argentina



Fuente: [www.latamnoticias.com](http://www.latamnoticias.com)

Figura 7: Coca-Cola para el Passover



Fuente: [www.vosizneias.com](http://www.vosizneias.com)

Figura 8: Cartel publicitario de Coca-Cola Kosher



Fuente: [www.jettandjahn.com](http://www.jettandjahn.com)

### 3.4. Otros segmentos potenciales de la población

Cada vez con más frecuencia, algunas personas deciden modificar los hábitos tradicionales de consumo en su dieta y se decantan por seguir otro tipo de alimentación. Los nuevos consumos más conocidos que distan de los tradicionales son el estilo de vida vegetariano o el vegano, entre otros muchos. La filosofía vegetariana es aquella que elimina la carne animal de su dieta aumentando el consumo de vegetales, cereales y frutas, el punto en común que tiene con los productos Kosher es la ingesta de alimentos que logren un equilibrio en el cuerpo, es decir, aquellos que son percibidos como más sanos y más saludables, es por ello por lo que cada vez más personas que son declaradas como vegetarianas buscan el sello Kosher en los productos, porque son garantía de calidad tanto de los productos como de todo el proceso de elaboración. Las estadísticas recogidas por la Unión Vegetariana Internacional (IVU) muestran que aproximadamente hay 600 millones de vegetarianos y veganos en el mundo y la tendencia es que siga creciendo año tras año.

## 4. El caso de España

### 4.1. Comunidad judía en España

Según datos de La Federación de Comunidades Judías de España (FCJE) en España viven aproximadamente 40.000 judíos, de los cuales la gran mayoría viven en grandes ciudades como Madrid y Barcelona. El resto de población se reparte entre Ceuta,

Melilla, Marbella, Torremolinos, Málaga, Alicante, Valencia, Sevilla, Islas Baleares, Las Palmas de Gran Canaria y Asturias. Los judíos que residen en nuestro país mantienen instituciones educativas en todas las comunidades donde se encuentran presentes, —además de colegios específicos para los diferentes grados de enseñanza en infantil, primaria y secundaria en Madrid, Barcelona y Melilla—. Con respecto a sus actividades religiosas, existen más de 30 sinagogas en España, algunas con capacidad para 800 personas y tienen sus propios cementerios. Centrándonos en el tema alimenticio —que es el eje conductor de la investigación— cabe destacar que no existen casi establecimientos adecuados a las leyes Kashrut. La Federación de Comunidades Judías de España tan solo contabiliza 6 establecimientos que ofrezcan este tipo de alimentos excluyendo a la capital. En Madrid, por ser la comunidad autónoma que más judíos alberga hay una mayor oferta, con un total de 4 establecimientos; dos de los cuales son El Corte Inglés del Paseo de la Castellana y El Corte Inglés de San Chinarro que ponen a disposición de los clientes un pasillo entero dedicado a productos Kosher. Al encontrar tan pocos productos, sobre todo para personas que no sean residentes en Madrid se ven obligados a importarlos de otros países o a restringir sus dietas a productos muy contados.<sup>15</sup> En la Figura 9 se muestran productos Kosher que se venden en los establecimientos de El Corte Inglés.

Figura 9: Alimentos Kosher que se venden en el Corte Inglés



Fuente: [www.elcorteingles.es](http://www.elcorteingles.es)

<sup>15</sup> Información obtenida a través de la agencia Kosher de Barcelona.

#### 4.2. *Empresas españolas con certificado Kosher*

Alrededor de 500 empresas en España, de las cuales 20 están en Aragón han certificado su planta de producción, algún producto o alguna línea de productos. La experiencia en general es muy positiva ya que hay compañías que incluso han llegado a duplicar las ventas después de tener esta certificación.<sup>16</sup>

Aunque las leyes Kashrut aún no sean muy conocidas en nuestro país, algunas empresas del sector alimenticio y otras como en el sector hotelero han sabido adecuar su producción y su *know how* para poder ampliar su oferta hacia otro tipo de público, es el caso de empresas que se muestran a continuación: El aceite *Borges*, para su producción internacional, ha adecuado su producto para los consumidores Kosher. Otros competidores como «*La Española*», venden sus productos en Uruguay al igual que «*Carbonell*» que vende sus productos en México ([www.app.iskosher.com](http://www.app.iskosher.com)). En Torremolinos (Málaga) hay un Hotel Kosher de la cadena NC. Se debe tener en cuenta que en Torremolinos hay una gran comunidad judía y que desde el hotel han sabido aprovechar esta oportunidad para ofrecer alojamiento a los familiares de las personas de dicha comunidad ya que se adecúa a las exigencias requeridas.

La primera bodega española que destinó parte de su producción en fabricar vino con denominación Kosher fue la *Bodega Capçanes* (D.O. Montsant) en Tarragona ([www.directoalpaladar](http://www.directoalpaladar)). La bodega dispone de 5 vinos Kosher: *Peraj Ha'abib*, *La Flor de Primavera*, *Peraj Petita*, *La Flor old vines Samsó* y *Peraj Petita Rosat*. De todos ellos, destaca el *Peraj Ha'abib* galardonado con numerosos premios como el EUROKOSHER 2001 y mencionado en más de una treintena de artículos. Otro ejemplo de empresa española que ha aprovechado la opción de abrirse al segmento Kosher es la empresa zaragozana *Chocolates Lacasa*, empresa que vio la oportunidad a partir de una feria de internacionalización en la que se valoraba con muy alta valía el tener este certificado. Comenzó su expansión hacia este sector en el año 2012, comenzando a exportar a Israel y esto le abrió las puertas al mercado estadounidense duplicando sus ventas de forma muy notable. Los famosos conguitos son algunos de los productos que le han brindado éxito en el nicho de mercado Kosher en los Estados Unidos ([www.eleconomista.es](http://www.eleconomista.es)). *Lacasa* también fabrica productos para el Passover, y para ello importa la leche directamente desde Israel ya que en esta fecha tan solo puede consumirse leche jalabí Israel, que es leche que ha sido fabricada según la supervisión de un rabino y tan solo allí se realiza con ese precepto ([www.elheraldo.es](http://www.elheraldo.es)). En Asturias, la granja de Villaviciosa «*Los Caserinos*» fabricó durante un tiempo un queso Kosher, según datos proporcionados por la empresa el queso tuvo una gran acogida en el mercado (ver Figura 10).

<sup>16</sup> Según datos de la Federación de Comunidades Judías de España.

Figura 10: Queso Kosher de la granja «Los Caserinos»



Fuente: foto cedida por la empresa Los Caserinos

## 5. Conclusiones

Finalmente, después de todo lo mencionado anteriormente se puede extraer que el mercado Kosher es un nicho con muchas posibilidades que abren numerosas puertas y que, aunque no es un proceso sencillo y tampoco es muy económico, los resultados que ofrece a la empresa sí que son positivos tanto a nivel económico como a nivel de prestigio. Como se refleja en el trabajo, no solo los judíos buscan este certificado en los productos que consumen, sino que otros segmentos tan importantes y en pleno auge como el de las personas vegetarianas, veganas o intolerantes a cierto tipo de alimentos, también investigan y buscan el certificado Kosher que les avale y certifique un producto apto para su consumo que les proporcione y asegure un producto limpio, puro y sano y por el que están dispuestos a pagar un precio mayor. Si una empresa está pensando en internacionalizarse debe tener en cuenta todas las propensiones alimenticias que existen hoy en día, y las leyes Kashrut son un factor clave para ello. Cuantitativamente es un acceso a un mercado que en España supone unos 42.963 millones de euros en términos de exportación, y que, como se ha visto durante el trabajo, el mercado Kosher tiene un crecimiento del 10% anual a nivel mundial. Cualitativamente a la empresa le aporta beneficios relacionados con la imagen de marca, así como un reflejo hacia la sociedad de respeto hacia la tradición y a la cultura y atención a las nuevas necesidades derivadas de los cambios en la sociedad.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BEN LEVI, MOSHÉ (2012): *La Yeshivá Benei Anusim. El manual de estudios para entender las diferencias entre el cristianismo y el judaísmo*. Estados Unidos. Editorial: ISBN
- MARCHAND, RIVKA (2004): *Válgame Dios. Exposición de la historia, cultura, lenguaje y religión de un pueblo que nos afecta a todos. Colección ensayo. Primera edición en español en versión digital: LibrosEnRed*
- MOLINER TENA, MIGUEL ÁNGEL (1998): *Marketing Social. La gestión de las causas sociales*. Madrid: Editorial ESIC
- VÁZQUEZ CASIELLES, R., TRESPALACIOS GUTIÉRREZ, J. A., RODRÍGUEZ DEL BOSQUE IGNACIO A. (2005). *Marketing: estrategias y aplicaciones sectoriales. Aplicaciones sectoriales del marketing (II): agroalimentario, industrial, internacional y no lucrativo. (615-640) Navarra. Editorial: Aranzadi, S. A. Cuarta edición*

## FUENTES ELECTRÓNICAS CONSULTADAS

- [http://www.aish.com/j/jt/Tube\\_Property\\_Brothers\\_Kosher\\_Kitchen\\_Edition.html](http://www.aish.com/j/jt/Tube_Property_Brothers_Kosher_Kitchen_Edition.html) [consultado el 18 de septiembre de 2017]
- [http://app.iskasher.com/kosher/Aceites/\\_Aceite\\_de\\_Oliva.html](http://app.iskasher.com/kosher/Aceites/_Aceite_de_Oliva.html) [consultado el 8 de febrero de 2018]
- [http://atesea.com/seguridad\\_certificado\\_kosher.html](http://atesea.com/seguridad_certificado_kosher.html) [consultado el 22 de septiembre de 2017]
- <http://www.buencafe.com/news/es/node/132> [consultado el 18 de septiembre de 2017]
- <http://www.cellercapcanes.com/es/pagina/kosher> [consultado el 14 de junio de 2018]
- <http://www.cellercapcanes.com/es/vino/peraj-haabib> [consultado el 14 de junio de 2018]
- <https://cjmadril.org/images/stories/pdfs/Junio2016/guiakashrutjulio2016v2.pdf> [consultado el 14 de junio de 2018]
- <https://www.directoalpaladar.com/enologia/vino-kosher-el-vino-apto-en-lareligion-judia> [consultado el 12 de junio de 2018]

- <https://www.elblogdeviajes.com/viaje-vegetariano/mejores-ciudadesveganas/> [Consultado el 23 de junio de 2018]
- <https://www.elcorteingles.es/aptc/recetas/productos-kosher/> [consultado el 14 de junio de 2018]
- <http://www.eleconomista.es/aragon/noticias/7819626/09/16/CertificacionKosher-la-via-para-abrir-mas-mercados-y-aumentar-ventas.html> [consultado el 14 de junio de 2018]
- <http://elestimulo.com/ub/mc-donalds-para-judios-en-buenos-aires/> [consultado el 7 febrero de 2018]
- <https://www.enlacejudio.com/2012/06/06/el-vino-y-los-hebreos/> [consultado el 12 de junio de 2018]
- <https://www.enlacejudio.com/2012/08/03/lapoblacion-judia-mundial/> [consultado el 7 de febrero de 2018]
- <https://es.dreamstime.com/illustration/kosher.html> [consultado el 22 de octubre de 2017]
- <http://www.fcje.org/> [consultado el 14 de junio de 2018]
- <http://www.fcje.org/establecimientos-kasher-en-espana/> [consultado el 14 de junio de 2018]
- <http://www.fiab.es/es/industria/industria.asp> [consultado el 28 de octubre de 2017]
- <https://www.godairyfree.org/food-and-grocery/food-label-info/understandingkosher> [consultado el 22 de septiembre de 2017]
- <https://haam.org/2015/03/13/you-are-what-you-eat-or-why-i-keep-kosher/> [consultado el 7 de febrero de 2018]
- [https://www.heraldo.es/noticias/suplementos/2015/04/21/la\\_experiencia\\_chocol\\_ates\\_lacasa\\_354246\\_314.html](https://www.heraldo.es/noticias/suplementos/2015/04/21/la_experiencia_chocol_ates_lacasa_354246_314.html) [consultado el 14 de junio de 2018]
- <http://www.industriaalimenticia.com/articulos/83594-que-son-los-alimentoskosher> [consultado el 18 de septiembre de 2017]
- <https://ivu.org/spanish/faq/definitions.html> [consultado el 14 de junio de 2018]
- <http://www.jabad.org.ar/biblioteca/kasher-biblioteca/productos-lacteos/todosobre-leche-y-productos-lacteos-kosher/> [consultado el 22 de septiembre de 2017]

- <http://jettandjahn.com/2012/07/the-story-of-israel-pepsi-and-coca-cola/> [consultado el 12 de junio de 2018]
- <http://www.jewishvirtuallibrary.org/jewish-population-of-the-world> [consultado el 18 de septiembre de 2017]
- [http://www.judaismovirtual.com/comidas/que\\_es\\_kashrut.php](http://www.judaismovirtual.com/comidas/que_es_kashrut.php) [consultado el 22 de septiembre de 2017]
- <http://koshercertificacion.com/index.php?IDPagina=catalogo&idc=13> [consultado el 14 de junio de 2018]
- <http://koshercertificacion.com/que-es-passover1.html> [consultado el 22 de octubre de 2017]
- <http://www.lantern.es/papers//the-green-revolution-entendiendo-el-auge-del-mundo-veggie> [consultado el 14 de junio de 2018]
- <http://latamnoticias.com/mcdonalds-celebra-15-anos-de-su-local-kosher-en-argentina/> [consultado el 7 de febrero de 2018]
- <http://www.laverdadcatolica.org/F03.html> [consultado el 11 de octubre de 2017]
- <https://libretilla.com/paises-mas-vegetarianos/> [Consultado el 23 de junio de 2018]
- <https://www.manuales.com/manual-de/que-es-hanukkah> [consultado el 22 de octubre de 2017]
- <http://www.mapama.gob.es/es/alimentacion/temas/calidadagroalimentaria/calidad-diferenciada/dop/htm/informacion.aspx> [consultado el 28 de octubre de 2017]
- <http://nch-kosher.hotels-torremolinos.com/es/#rooms> [consultado el 14 de junio de 2018]
- <http://www.ok.org/es/companies/kosher-latinoamerica/get-certified-kosher/> [consultado el 7 de febrero de 2018]
- <http://www.ok.org/es/companies/kosher-latinoamerica/get-certified-kosher/> [Consultado el 23 de junio de 2018]
- <https://oukosher.org/espanol/por-que-volverse-kosher/> [consultado el 7 de febrero de 2018]



---

# Factores que condicionan las relaciones B2B exitosas en el ámbito del turismo grupal

- NADIA JIMÉNEZ
  - SONIA SAN MARTÍN  
*Universidad de Burgos*
  - NURIA PUENTE  
*Universidad Isabel I*
- 

**RESUMEN:** Con el objetivo de conocer las variables que inciden tanto positiva como negativamente en el desarrollo de relaciones B2B exitosas en el ámbito del turismo grupal, revisamos la literatura reciente y observamos las escasas investigaciones centradas en España que analizan la perspectiva de los hoteles que alojan grupos. Los resultados obtenidos con una muestra válida de 210 empresas hoteleras en España muestran que la confianza entre el hotel y el operador turístico influye tanto en el compromiso como en el éxito de la relación. La comunicación y la cooperación, por su parte, influyen positivamente en la confianza, pero no la interdependencia. Asimismo, los problemas en la organización de los viajes en grupo relacionados con el operador turístico influyen negativamente en la confianza, pero no los relacionados con la información.

**PALABRAS CLAVE:** *Turismo grupal, confianza, compromiso, comunicación, cooperación*

---

**ABSTRACT:** In order to know the variables that affect both positive and negative in the development of successful B2B relationships in the field of group tourism, we review the recent literature and observe the scarcity of research focused on Spain that analyzes the perspective of hotels that host groups. The results obtained with a valid sample of 210 hotel companies in Spain show that the trust between the hotel and the tour operator influences both the commitment and the success of the relationship. Communication and cooperation, on the other hand, positively influence trust, but not interdependence. Likewise, problems in the organization of group trips related to the tour operator have a negative influence on trust, but not those related to information.

**KEYWORDS:** *Group tourism, trust, commitment, communication, cooperation*

## 1. Introducción

El turismo es una de las actividades principales en la economía de España. No en vano, es el tercer país receptor de turistas en el Mundo, tras Francia y Estados Unidos, con 82,6 millones de turistas recibidos en 2018 (Instituto Nacional de Estadística INE, 2019). De estos viajes, el número de turistas que viajan de forma organizada (mediante paquete turístico) comienza a intensificar su aumento y alcanza un incremento cercano al 5% en los últimos años (INE, 2019). Dentro del término de viaje en grupo se puede distinguir entre viajes organizados o no organizados en función del grado de centralización y participación de un operador turístico en la planificación y organización operativa del viaje grupal<sup>1</sup> (Chang y Chung, 2012; Meng, 2010; Wang *et al.*, 2000). El viaje grupal organizado normalmente hace referencia a un desplazamiento colectivo planificado y pagado por adelantado con un precio singular para ese viaje, incluyendo en la mayoría de los casos transporte, alojamiento, alimentación, visitas, guía y entretenimiento (Mok y Armstrong, 1995), es decir, un paquete turístico grupal (GPT) (Calveras y Orfila, 2019; Chen *et al.*, 2018; Jin y Sparks, 2017; Calveras y Orfila, 2014; Lee *et al.*, 2013). Las propias características en la comercialización de dicho producto turístico exigirá a los proveedores de dichos servicios (como agencias de viajes, tour operadores y hoteles) que trabajen de manera estrecha para poder satisfacer mejor la demanda de viajes grupales. En la literatura se han documentado las relaciones B2B en el sector turístico (Fuentes-Blasco *et al.*, 2017; Kelman *et al.*, 2016; Calveras y Orfila (2014)). Diversas investigaciones han destacado la relevancia de estudiar las relaciones B2B entre los operadores turísticos y las agencias de viajes que cooperan con proveedores, distribuidores y/o gobiernos con el objetivo de mejorar sus ingresos (Guo y He, 2012; Medina-Muñoz y García-Falcón, 2000). Así, las relaciones B2B entre operadores turísticos o agencias de viajes y hoteles para comercializar el viaje grupal es de especial interés en la actualidad (Calveras y Orfila, 2014), por ser un mercado en auge. En esta línea, el objetivo de este trabajo será analizar —desde la perspectiva de los hoteles— el efecto de tres precursores (cooperación, comunicación e interdependencia) y dos detractores (problemas con la información y con el operador turístico) en la confianza y el compromiso en las relaciones exitosas entre los hoteles y los distribuidores (i.e. tour operadores y/o agencias de viajes). Así, en la primera sección se sintetiza una revisión de la literatura previa y en la segunda se plantean las hipótesis propuestas. En la tercera se aborda la metodología utilizada y, por último, en la cuarta sección, se exponen las principales conclusiones, así como las limitaciones del estudio y futuras líneas de investigación.

## 2. Las relaciones B2B en el sector turístico: el caso de los viajes grupales

La colaboración es un aspecto integral de las empresas de hoy en día, ya que afecta al rendimiento de una organización (Daugherty *et al.*, 2006), especialmente en escenarios B2B (Business-to-Business) (Krathu *et al.*, 2015). El enfoque de marketing relacional hace referencia a todas las actividades de marketing dirigidas al establecimiento, desarrollo y mantenimiento de intercambios relacionales exitosos (Morgan y Hunt, 1994; Hunt *et al.*, 2006). Por tanto, las estrategias basadas en marketing relacional suelen estar diseñadas para permitir que las empresas compartan, desarrollen y aprovechen con más facilidad los recursos con otras empresas y/o consumidores. El resultado es que al cooperar las empresas pueden competir de manera más eficiente y/o efectiva (Morgan y Hunt, 1994; Lussier y Hall, 2018).

El establecimiento de relaciones B2B exitosas es aún más relevante si cabe, cuando el servicio (i.e. viajes en grupo) implica la intervención de diferentes agentes en el proceso de producción y comercialización. En el sector turístico y para los hoteles, uno de los agentes más importantes que intervienen en el sistema de distribución de sus servicios son las agencias de viajes y tour operadores. No es extraño entonces que, en la literatura B2B en el sector turístico, existan múltiples investigaciones sobre los agentes que establecen relaciones B2B en el sector del turismo grupal (Tabla 1).

De manera resumida se debe denotar que la mayoría de las investigaciones sobre turismo grupal están centradas en China (Jin y Sparks, 2017) y Taiwán (Yen *et al.*, 2018; Tsaur y Ku, 2017), siendo prácticamente nulas las centradas en España (Caro y García, 2008). En cuanto al punto de vista abordado en dichas investigaciones, la mayoría se realiza desde la óptica de las agencias de viajes (Hsu y Lin, 2014; Wang *et al.*, 2013), de los operadores turísticos (Jin y Sparks, 2017; Lee *et al.*, 2013), de los responsables turísticos (Yen *et al.*, 2018; Tsaur y Ku, 2017) o de los guías turísticos (Huang *et al.*, 2010), pero no desde la perspectiva de los hoteles, a pesar de que sí hay alguna investigación sobre relaciones B2B en el sector turístico que la aborda (Calveras y Orfila, 2014; Tveteras *et al.*, 2014; Calveras y Orfila, 2019). Según Medina-Muñoz y García-Falcón (2000) y Fuentes-Blasco *et al.* (2017) la investigación académica en España sobre las relaciones exitosas entre los hoteles y los operadores turísticos en relación a los viajes grupales es limitada. En definitiva, teniendo en cuenta todo lo anterior, esta investigación busca aportar a la literatura existente al abordar la perspectiva de los hoteles en España, dedicados al turismo grupal.

Tras la introducción a las relaciones B2B que se entablan en el mercado turístico, concretamente en los viajes grupales, realizada en este primer apartado, pasaremos en el segundo epígrafe a definir las variables de la investigación con el

objetivo de conocer cuáles son las que inciden tanto positiva como negativamente en el adecuado desarrollo de estos vínculos.

**TABLA 1. Investigaciones recientes sobre turismo grupal**

Agente analizado	Referencia	Objetivo	País
Agencias de viajes	Hsu y Lin (2014)	Desarrollar una metodología de análisis de decisiones en la que la identificación del riesgo intrínseco se base en la comparación de criterios.	Tailandia, Japón, USA y Australia
Agencias de viajes	Wang <i>et al.</i> (2013)	Desarrollar escalas que aborden las percepciones de las personas mayores.	Taiwán y China
Agencias de viajes	Chang y Chung (2012)	Evaluar el riesgo de los problemas asociados a servicios GPT.	Taiwán
Agencias de viajes	Lin <i>et al.</i> (2009)	Desarrollar un modelo para minimizar los riesgos.	Taiwán
Agencias de viajes	Caro y García (2008)	Elaborar un modelo para medir la calidad del servicio de las agencias.	España
Agencias de viajes	Wang <i>et al.</i> (2000)	Identificar las características críticas del servicio de GPT.	Taiwán
Agencias y operadores turísticos	Wang <i>et al.</i> (2007)	Desarrollar y validar empíricamente una escala que mida el servicio GPT.	China y Taiwán
Guías turísticos	Huang <i>et al.</i> (2010)	Examinar el rendimiento del guía turístico.	China
Hoteles	Calveras y Orfila (2019)	Examinar la presencia y el papel de los intermediarios en la forma en que se distribuyen los servicios de hostelería de viajes organizados	España
Operadores turísticos	Jin y Sparks (2017)	Explorar las experiencias, actitudes y factores de los operadores turísticos.	China
Operadores turísticos	Lee <i>et al.</i> (2013)	Explorar los efectos de la novedad, la flexibilidad y la sinergia sobre la satisfacción del turista de GPT.	Taiwán
Operadores turísticos	Tsaur y Wang (2009)	Analizar los efectos de la recolección de propinas en los consumidores de GPT.	Taiwán
Responsables turísticos	Yen <i>et al.</i> (2018)	Examinar el efecto del apego en las intenciones de los turistas.	Taiwán
Responsables turísticos	Tsaur y Ku (2017)	Analizar el efecto de la inteligencia emocional en los turistas.	Taiwán
Responsables turísticos	Chiang y Chen (2014)	Examinar el comportamiento de los responsables turísticos.	Taiwán
Responsables turísticos	Luoh y Tsaur (2013)	Explorar si la edad de los responsables turísticos influye en los turistas.	Taiwán

Nota: La tabla está ordenada por agente, y dentro de éste, por orden cronológico.

### 3. Variables que influyen en el éxito de las relaciones B2B de los viajes grupales

De acuerdo con la Teoría Confianza-Compromiso de Morgan y Hunt (1994), tanto la confianza como el compromiso son las dos variables más importantes de una relación. Según estos autores, la confianza activa el compromiso y ambas son necesarias para conseguir un intercambio relacional exitoso, entendiéndose por éste el que genera una experiencia positiva para ambas organizaciones en cuanto a la capacidad de sus socios para cumplir con las expectativas de desempeño (Medina-Muñoz y García-Falcón, 2000).

La confianza, constructo clave en el marketing relacional (Krathu *et al.*, 2015; Aurier y N'Goala, 2010; Palmatier *et al.*, 2006), es la voluntad de ambas partes de emprender los esfuerzos y sacrificios necesarios para garantizar la continuidad de la relación en aras de beneficios futuros (Malkus, 2017; Rinehart *et al.*, 2004; Sanzo *et al.*, 2003). Por tanto, existe cuando una de las partes confía en la fiabilidad e integridad de su socio (Morgan y Hunt, 1994). Un bajo nivel de confianza no sólo desalienta la formación de una alianza estratégica, sino que lleva a los socios a verse con suspicacia (Das y Teng, 1998). Son muchas las investigaciones que han analizado la importancia de la confianza en contextos organizacionales (Krathu *et al.*, 2015; Mahajan *et al.*, 2012; Yang y Mossholder, 2010), hasta el punto de que, en la literatura sobre marketing relacional, ésta se considera un antecedente clave del compromiso (Tzempelikos, 2015; Mehta *et al.*, 2013; Aurier y N'Goala, 2010).

El compromiso, por su parte, es la clave para construir relaciones exitosas a largo plazo, especialmente en relaciones B2B (Tsiros *et al.*, 2009; Morgan y Hunt, 1994). En el ámbito de las relaciones interorganizacionales, el compromiso es no sólo el deseo de mantener una relación, sino también la creencia de que la relación es lo suficientemente importante y valiosa a largo plazo como para justificar un considerable esfuerzo a corto plazo para mantenerla (Mysen *et al.*, 2011; Whipple *et al.*, 2010; Li y Lin 2006; Medina-Muñoz y García-Falcón, 2000). De esta definición se deducen las tres ideas básicas de este concepto (Servera-Francés y Arteaga-Moreno, 2015): (1) el compromiso debe ser a largo plazo, es decir, las partes implicadas deben querer continuar con la relación más allá de las transacciones actuales (Mysen *et al.*, 2011), (2) el compromiso refleja un deseo, es decir, debe basarse en la predisposición personal para continuar con la relación más allá de la obligación legal (Whipple *et al.*, 2010; Li y Lin 2006), y (3) el compromiso debe estar dirigido a lograr una satisfacción superior del cliente, de manera que las partes mantendrán la relación sólo si creen que ésta les permitirá obtener beneficios a largo plazo resultantes de las resoluciones

adoptadas (Morgan y Hunt, 1994). Teniendo en cuenta todo lo anterior proponemos las primeras tres hipótesis:

- H1. *La confianza del hotel en el tour operador/agencia de viajes influye positivamente en el compromiso del primero con el segundo.*
- H2. *La confianza del hotel en el tour operador/agencia de viajes influye positivamente en el éxito de la relación entre ambos.*
- H3. *El compromiso del hotel con el tour operador/agencia de viajes influye positivamente en el éxito de la relación entre ambos.*

### **3.1. Precusores de la confianza interorganizacional**

La evaluación de las relaciones interorganizacionales es necesaria para analizar el valor de los socios comerciales y determinar si se debe mantener la colaboración con éstos y cómo se puede mejorar (Provan y Sydow, 2008). De acuerdo con el artículo de Hunt *et al.* (2006), entre los factores relacionales que influyen en el éxito de las estrategias basadas en marketing relacional, los citados con mayor frecuencia son —además de la confianza y el compromiso—, la comunicación, la cooperación y la interdependencia, variables estas últimas que según la literatura coinciden con las características que definen los resultados de una relación B2B (Wilke, 2019; Murphy y Sashi, 2018; Akrouy y Diallo, 2017; Krathu *et al.*, 2015; Palmatier *et al.*, 2007; Morgan y Hunt, 1994). Se considera que una relación B2B es exitosa en la medida en que ésta satisface la necesidad o expectativa de los socios de manera continuada en el tiempo (Ashnai *et al.*, 2009).

En primer lugar, la comunicación interorganizacional es, según Murphy y Sashi (2018) una variable determinante de los resultados en las relaciones B2B porque ayuda a establecer relaciones más efectivas. Medina-Muñoz y García-Falcón (2000), definen la comunicación interorganizacional como el intercambio coordinado, tanto formal como informal, de información entre las empresas. La transparencia en la información interorganizacional influye positivamente en la calidad de la información (Cho *et al.*, 2017). Es vital que los participantes de una relación B2B trabajen juntos transmitiéndose con regularidad información actualizada, relevante, precisa, oportuna y completa sobre las instalaciones del hotel, los servicios ofrecidos, la disponibilidad de habitaciones, los precios, las promociones de venta y los procedimientos de reserva, entre otros aspectos, y respondiéndose los unos a los otros de forma rápida a cualquier consulta, de manera que ambos puedan tomar decisiones estratégicas. Diversos estudios previos afirman que la comunicación bidireccional es un signo de apoyo y acuerdos compartidos que puede generar confianza (Murphy

y Sashi, 2018; Duncan y Moriarty, 1998). En la literatura sobre marketing relacional son varios los autores que afirman que la comunicación influye positivamente sobre la confianza (Akrouf y Diallo, 2017; Jeong y Oh, 2017; Palmatier *et al.*, 2007; Das y Teng, 1998; Morgan y Hunt, 1994).

En segundo lugar, la cooperación hace alusión a la capacidad y buena disposición de las organizaciones de apoyarse mutuamente y trabajar juntos huyendo del oportunismo o interés propio, es decir, a las acciones coordinadas similares o complementarias que los participantes de una relación interdependiente llevan a cabo para alcanzar objetivos mutuos (Krathu *et al.*, 2015; Payan, 2007; Razzaq y Boon, 2003; Morgan y Hunt, 1994). De acuerdo con Das y Teng (1998) la cooperación se caracteriza por el trato honesto, el juego limpio y el cumplimiento de los acuerdos. Los académicos a menudo citan la falta de cooperación como causa de la tasa relativamente alta de fracaso de las alianzas (Das y Teng, 1998). En esta línea, Morgan y Hunt (1994) afirman que la cooperación promueve el éxito del marketing relacional, por lo que algunos autores (Malkus, 2017; Coletti *et al.*, 2005; Yamagishi *et al.*, 2005; Malhotra y Murnighan, 2002) afirman que ésta influye positivamente en la confianza.

En tercer lugar, la interdependencia se refiere a la necesidad de mantener una relación para alcanzar los objetivos deseados (Razzaq y Boon, 2003), y es, de acuerdo con Palmatier *et al.* (2007), uno de los factores clave que impulsan el desempeño exitoso de las relaciones interorganizacionales (Palmatier *et al.*, 2007; Hibbard *et al.*, 2001; Jap y Ganesan, 2000; Morgan y Hunt, 1994; Bucklin y Sengupta, 1993), sobre todo cuando ambas partes poseen una dependencia y un poder relativo similar (Medina-Muñoz y García-Falcón, 2000). Kumar *et al.* (1995) y Palmatier *et al.* (2007) indican que la interdependencia afecta positivamente a la confianza al reducir los problemas de la relación y propiciar la convergencia de intereses. Esto se debe a que estas relaciones interdependientes son un medio propicio para la difusión de nuevas prácticas, aprendizaje y/o generación de innovación y confianza, y en última instancia determinan el rendimiento de la relación (Wilke, 2019). Teniendo en cuenta todo lo anterior proponemos las siguientes tres hipótesis:

- H4. *La comunicación entre el hotel y el tour operador/agencia de viajes influye positivamente en la confianza del primero con el segundo.*
- H5. *La cooperación entre el hotel y el tour operador/agencia de viajes influye positivamente en la confianza del primero con el segundo.*
- H6. *La interdependencia entre el hotel y el tour operador/agencia de viajes influye positivamente en la confianza del primero con el segundo.*

### 3.2. *Detractores de la confianza interorganizacional*

De acuerdo con Wang *et al.* (2007), la prestación de servicios en los viajes grupales es más compleja que en otras industrias de servicios y, a pesar del crecimiento de este tipo de viajes, los clientes consideran que las empresas aún tienen que mejorar. Cuando un cliente considera que la calidad del servicio no es adecuada suele reaccionar de diferentes formas (Chang y Chung, 2012). Estudios previos sugieren que entre un 1% y un 5% de los clientes insatisfechos se queja al operador turístico, un 45% suele quejarse ante los empleados de primera línea que los atienden; y el 50% restante se limita a cambiar de proveedor y contar a terceras personas sus experiencias negativas (Zeithaml *et al.*, 2009), lo cual resulta tremendamente dañino para las empresas turísticas participantes (Cronin y Fox, 2010; Casado-Díaz *et al.*, 2009). Este hecho puede resultar determinante en una relación B2B en el sector turístico. Si uno de agentes es descartado por los clientes, ello condicionará el esfuerzo de la otra parte por mantener la relación (Medina-Muñoz y García-Falcón, 2000). En definitiva, la industria tiene que enfocarse en identificar los posibles problemas del servicio turístico, poniendo en marcha estrategias de control que les ayuden a mejorar la calidad del servicio (Hsu y Lin, 2014; Chang y Chung, 2012; Lin *et al.*, 2009). En esta línea, tras revisar la literatura existente, consideramos que es posible clasificar los problemas relacionados con la organización de los viajes turísticos grupales en dos bloques según estén relacionados con la información o con el operador turístico (Lin *et al.*, 2009).

Por un lado, desde el punto de vista de los problemas relacionados con la información, es preciso aclarar que, tal y como señalan Luoh y Tsaur (2013), es fundamental que el viaje se lleve a cabo exactamente como lo vendió el operador turístico, de lo contrario sí se incrementarán las posibilidades de que los viajeros busquen devoluciones (p. ej. porque el itinerario no se pliega a lo que se había contratado exactamente y se solicite un cambio de hotel) (Chang y Chung, 2012). Para ello es necesario que el operador turístico entregue voluntariamente y en tiempo, la información completa, relevante y precisa al usuario sobre todos los aspectos del viaje y el hotel, así como consejos prácticos que mejoren el mismo (Chang y Chung, 2012; Lin *et al.*, 2009; Wang *et al.*, 2007; Wang *et al.*, 2000).

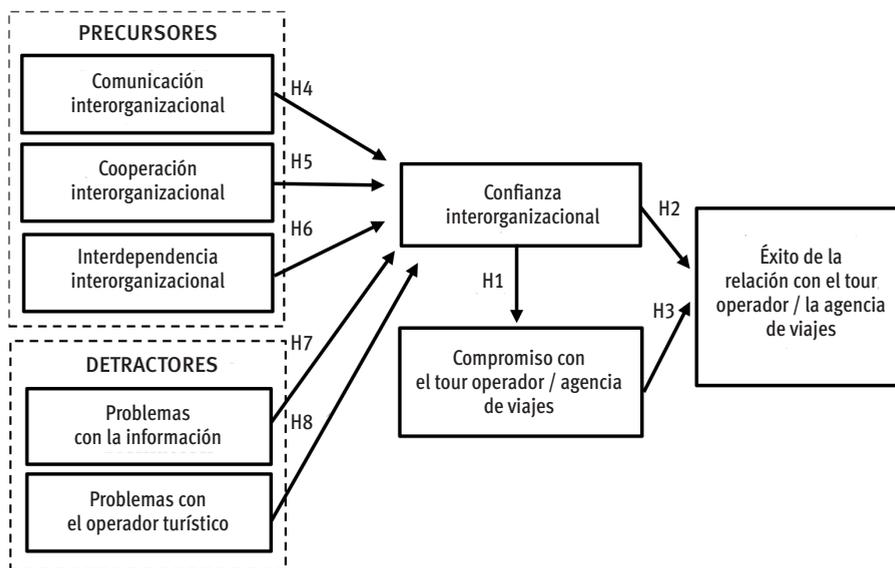
En relación a los problemas con el tour operador, es necesario citar a Wang *et al.* (2007) y Wang *et al.* (2000) que, señalan las diferentes características esenciales en la evaluación del servicio en hostelería relacionado con los viajes grupales (p. ej., el precio ofertado por la agencia de viajes, la calidad esperada o la afinidad con el grupo). Los problemas con los operadores turísticos mencionados en la literatura generalmente se refieren al precio, (Jin y Sparks, 2017). Otro problema que se ha analizado previamente son los desacuerdos o conflictos entre los turistas y los operadores turísticos por pactos

que no se han cumplido (Chang y Chung, 2012; Lin *et al.*, 2009; Wang *et al.*, 2000). Teniendo en cuenta lo anterior, proponemos las últimas dos hipótesis:

- H7. Los problemas relacionados con la información influyen negativamente en la confianza del primero con el segundo.*  
*H8. Los problemas relacionados con el operador turístico influyen negativamente en la confianza del primero con el segundo.*

A modo de resumen se muestra a continuación de forma gráfica el modelo propuesto en esta investigación (Figura 1).

Figura 1. Modelo propuesto



## 4. Metodología

### 4.1. Medición de variables

A partir de la revisión de la literatura previa se identificaron y, en su caso, se adaptaron los indicadores que permiten medir cada variable analizada. Se adecuaron las escalas utilizadas por Lin *et al.* (2009), Medina-Muñoz y García-Falcón (2000) y Medina-Muñoz *et al.* (2002) para medir el compromiso, la confianza, la comunicación,

la cooperación, la interdependencia, los problemas relacionados con la información y con el operador turístico y el éxito en la relación entre hotel y el operador turístico. Las escalas utilizadas fueron tipo Likert de 5 posiciones —desde «totalmente en desacuerdo» a «totalmente de acuerdo»—. Se realizó un pre-test con cinco empresas expertas en implantación y desarrollo de negocios tecnológicos para revisar la comprensión y adecuación de las escalas utilizadas. Se les pidió a los responsables de cada una de las empresas mediante una pregunta de recuerdo espontáneo que mencionaran los factores que consideraban esenciales para una relación B2B exitosa. El muestreo fue bietápico. En una primera etapa se contactó por correo electrónico con 2728 hoteles, hostales y apartamentos y apartahoteles en España. En una segunda etapa se contactó por teléfono con aquellos hoteles, hostales y apartamentos y apartahoteles que en la primera etapa contestaron afirmativamente a la pregunta filtro de trabajar con agencias de viajes y/u operadores turísticos en la organización de viajes grupales. La obtención de la información primaria se realizó a través de una encuesta telefónica con la metodología CATI a 210 hoteles, hostales y apartamentos y apartahoteles en España. Los detalles se señalan en la ficha técnica (Tabla 2).

Tabla 2. Ficha técnica del estudio

Características	Encuesta
Universo	2728 hoteles, hostales y Apartamentos y apartahoteles
Ámbito geográfico	España
Tamaño muestral	Se recibieron 210 cuestionarios válidos de 2415 intentos (tasa de respuesta del 8,69%)
Error muestral	± 6,76% para el caso más desfavorable ( $p=q=0,5$ ) y un nivel de confianza del 95%

Las características de la muestra son las siguientes: 89,5% son hoteles, 3,8% hostales y 6,7% apartamentos y apartahoteles. 50,5% no pertenecen a una cadena hotelera, mientras que el 49,5% sí pertenecen a una cadena hotelera. En cuanto al tamaño, 63,8% son pequeños (entre 10 y 49 empleados), 20% son medianos (entre 50 y 249 empleados), 14,3% son micro (entre 1 y 9 empleados) y sólo 1,9% son grandes (con más de 250 empleados). El perfil de la muestra presenta algunas similitudes con el perfil nacional de empresas de sector hotelero. Según datos del Instituto Nacional de Estadística (INE, 2018a y b), el 88,8% de los alojamientos turísticos en España son hoteles y apartamentos y en cuanto al número de empleados o tamaño, el 44% de los hoteles en España tienen entre 1 y 49 empleados.

Para descartar la posible existencia del sesgo del método común se utilizó el test de Harman. Atendiendo a las recomendaciones de Pan *et al.* (2015) y Podsakoff (2003), se realizó un análisis factorial de ejes principales que muestra que un único factor explica el 33% de la varianza, porcentaje que está por debajo del 50% (valor de corte para sospechar problemas de sesgo del método). Adicionalmente, atendiendo a Hair *et al.* (2011) se examinó que ninguna de las correlaciones entre las variables fuera superior el valor de 0,9 (la más alta es 0,67). Además, siguiendo las recomendaciones de Armstrong y Overton (1977) y Rodríguez-Pinto *et al.* (2013), para testar la posible existencia de sesgos de no respuesta dividimos la muestra en dos grupos: uno integrado por el 25% de los hoteles que contestaron las primeras y otro por el 25% que respondieron las últimas. Los análisis de la varianza (ANOVA) realizados revelan que no existen diferencias significativas al 95% entre ambos grupos en las variables incluidas en el trabajo.

Para la estimación de este modelo se optó por la aplicación del enfoque de mínimos cuadrados parciales con el programa SmartPLS3 (Chin y Newsted, 1999; Ringle *et al.*, 2010; Henseler *et al.*, 2016; Hair *et al.*, 2014; Chin, 2010). Se siguió el procedimiento por etapas señalado por Hair *et al.* (2014) en el que primero se especificó el modelo de medida y se evaluaron las relaciones entre los indicadores y los constructos. Segundo, se aceptaron o rechazaron las hipótesis propuestas. En la Tabla 3 se muestran los resultados. El nivel de significación estadística de los coeficientes se determinó a través de un procedimiento de remuestreo (con un bootstrapping de 5000 muestras). Además, se muestra el alpha de Cronbach ( $\alpha > 0,6$ ), la fiabilidad compuesta (FC  $> 0,7$ ) y la varianza extraída promedio (AVE  $> 0,5$ ). Dichos indicadores cumplieron los valores requeridos para determinar la fiabilidad y validez convergente del modelo de medida (Hair *et al.*, 2014; Hair *et al.*, 2011) (Tabla 3).

En cuanto a la validez discriminante, los resultados obtenidos muestran que el valor de la raíz cuadrada de la varianza extraída es siempre mayor que las correlaciones entre los constructos (Fornell y Larcker, 1981). Asimismo, se observó que los valores de la ratio Heterotrait-Monotrait (HTMT) eran inferiores a 0,85 para descartar problemas de validez discriminante entre los constructos reflectivos (Henseler *et al.*, 2016) (Tabla 4).

Tabla 3. Modelo de medida

Variable	Ítem	Media/ D.E.	Carga	$\alpha$	FC	AVE
Confianza	Confianza en que las decisiones del tour operador nos benefician.	3,75/ 0,951	0,753***	0,75	0,86	0,67
	Afirmación de una buena relación.	4,24/ 0,741	0,907***			
	Cumplimiento del pago de las comisiones acordadas.	4,60/ 0,642	0,784***			
Compromiso	Intención de continuar trabajando con este tour operador para alojar viajes en grupo.	4,32/ 0,763	0,923***	0,93	0,95	0,89
	Intención de mantener la relación con este tour operador.	4,32/ 0,764	0,945***			
	Afirmación de que la relación profesional merece el máximo esfuerzo para mantenerla.	4,19/ 0,871	0,926***			
	Fidelidad a este tour operador para organizar viajes en grupo.	3,90/ 0,959	0,823***			
Éxito en la relación	Percepción de que el tour operador es excelente para organizar viajes en grupo.	3,96/ 0,829	0,934***	0,87	0,94	0,88
	Afirmación de que el tiempo y esfuerzo empleados para desarrollar y mantener la relación profesional con el tour operador merece la pena.	4,04/ 0,806	0,946***			
Comunicación	La comunicación con el tour operador es inmediata.	4,34/ 0,811	0,934***	0,94	0,96	0,89
	La comunicación con el tour operador es precisa y completa.	4,36/ 0,801	0,955***			
	La comunicación con el tour operador es creíble.	4,43/ 0,731	0,937***			
Cooperación	El tour operador busca asesoramiento y consejo.	3,56/ 1,09	0,826***	0,75	0,88	0,79
	Las sugerencias son tenidas en cuenta por el tour operador.	3,75/ 0,981	0,946***			
Interdependencia	Percepción de la dificultad de que el hotel cambie a otro tour operador.	2,79/ 1,24	0,706***	0,72	0,84	0,73
	Percepción de la dificultad de que el tour operador cambie al hotel.	2,62/ 1,15	0,983***			

Problemas relacionados con la información	Los turistas no tienen suficiente información sobre el hotel.	2,16/ 1,07	0,791***	0,80	0,87	0,70
	A los turistas no se les proporciona la información en el momento adecuado.	2,13/ 1,12	0,824***			
	Los turistas no tienen facilidades para acceder a la información sobre el hotel.	1,67/ 0,980	0,889***			
Problemas relacionados con el tour operador	Afirmación de problemas en la relación con el tour operador.	1,84/ 0,912	0,764***	0,82	0,88	0,56
	Afirmación de que el tour operador oferta el hotel con unas características erróneas.	1,77/ 0,946	0,780***			
	Percepción de que el precio ofertado por el tour operador difiere con el precio acordado.	1,45/ 0,764	0,718***			
	Percepción de que el hotel no es adecuado para recibir los grupos de turistas del tour operador.	1,44/ 0,835	0,758***			
	Afirmación de que la calidad del servicio del tour operador no es correcta.	1,65/ 0,928	0,801***			

\*\*\*  $p < 0,01$

Tabla 4. Matriz de correlaciones y Ratio Heterotrait-Monotrait (HTMT)

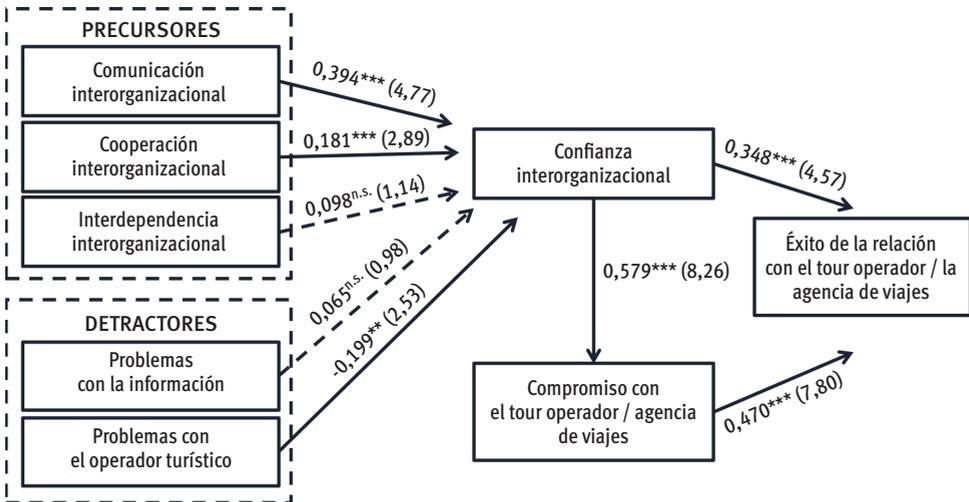
	1	2	3	4	5	6	7	8
1	0,905	0,491	0,684	0,471	0,748	0,052	0,243	0,310
2	0,458	0,942	0,612	0,563	0,625	0,072	0,315	0,310
3	0,579	0,512	0,817	0,508	0,762	0,080	0,206	0,409
4	0,405	0,486	0,408	0,888	0,555	0,151	0,285	0,364
5	0,671	0,564	0,620	0,467	0,940	0,027	0,324	0,362
6	-0,002	-0,065	0,041	-0,097	0,021	0,856	0,063	0,100
7	-0,213	-0,294	-0,175	-0,215	-0,273	-0,026	0,836	0,528
8	-0,282	-0,280	-0,330	-0,296	-0,311	0,061	0,417	0,765

Nota: Raíz cuadrada del AVE: en la diagonal; las correlaciones: debajo de la diagonal; HTMT ratio: sobre la diagonal. 1: Compromiso, 2: Comunicación, 3: Confianza, 4: Cooperación, 5: Éxito en la relación, 6: Interdependencia, 7: Problemas relacionados con la información y 8: Problemas relacionados con el tour operador.

#### 4.2. Modelo estructural

Una vez validado el modelo de medida, se siguieron las recomendaciones de Henseler *et al.* (2016), Hair *et al.* (2011) y Falk y Miller (1992) para determinar la adecuación del ajuste del modelo global ( $SRMR < 0,059$ ) y la varianza de las variables endógenas explicada por los predictores, así como la relevancia predictiva del modelo. Concretamente, se observó un  $R^2 > 0,1$  y un  $Q^2 > 0$  para cada variable endógena ( $R^2$  Compromiso = 0,34,  $R^2$  Confianza = 0,33,  $R^2$  Éxito = 0,53,  $Q^2$  Compromiso = 0,26,  $Q^2$  Confianza = 0,20 y  $Q^2$  Éxito = 0,44). Finalmente, la Figura 2 muestra los coeficientes de relación entre los constructos, el valor t y la significatividad de las relaciones propuestas.

Figura 2. Resultados del modelo propuesto



Nota:  $\beta$  (valor t);  $^{***}p < 0,01$ ;  $^{**}p < 0,05$  n.s si  $p > 0,10$

Como puede apreciarse en la Figura 2, la confianza entre el hotel y el tour operador/agencia de viajes influye tanto en el compromiso del primero hacia el segundo ( $H_1$ ), el cual influye a su vez en el éxito de su relación ( $H_3$ ), como en el éxito de su relación ( $H_2$ ). En cuanto a las variables de calidad relacional que influyen positivamente en la confianza, nuestra investigación revela que se aceptan dos de las tres hipótesis propuestas en este bloque. Por tanto, la comunicación ( $H_4$ ) y la cooperación ( $H_5$ ) influyen en la confianza, pero no la interdependencia ( $H_6$ ). Y en lo referente

a la influencia negativa de los problemas en la organización de los viajes en grupo sobre la confianza del hotel en el operador turístico, vemos que sólo se acepta una de las dos hipótesis propuestas, de manera que los problemas relacionados con el operador turístico influyen sobre la confianza (H8), pero no los relacionados con la información (H7).

## 5. Conclusiones y otras consideraciones finales

Con el objetivo de conocer las principales variables que inciden tanto positiva como negativamente en el adecuado desarrollo de las relaciones B2B exitosas en el mercado turístico, concretamente en el turismo grupal, revisamos la literatura más reciente y vimos que la mayoría de los investigadores se habían centrado en países como China (Jin y Sparks, 2017) o Taiwán (Yen *et al.*, 2018; Tsauro y Ku, 2017), siendo prácticamente nulas las investigaciones centradas en España (Caro y García, 2008; Calveras y Orfila, 2019). Del mismo modo, la mayoría de ellas se había realizado desde la óptica de las agencias de viajes (Hsu y Lin, 2014; Wang *et al.*, 2013), de los operadores turísticos (Jin y Sparks, 2017; Lee *et al.*, 2013), de los responsables turísticos (Yen *et al.*, 2018; Tsauro y Ku, 2017) o de los guías turísticos (Huang *et al.*, 2010), pero no desde la perspectiva de los hoteles, a pesar de que sí existía alguna investigación sobre relaciones B2B en el sector turístico que la abordaba (Calveras y Orfila, 2014; Tveteras *et al.*, 2014; Calveras y Orfila, 2019). Por tanto, vimos que era necesario realizar una investigación sobre marketing relacional centrada en el turismo grupal en España que abordara la perspectiva de los hoteles, desconocida hasta el momento. De este modo, las principales contribuciones de esta investigación son la aplicación del marketing relacional B2B al turismo grupal y el estudio de éste desde una perspectiva empresarial, concretamente, desde el punto de vista de los hoteles.

Para ello, revisamos primero las variables clave de la Teoría Confianza-Compromiso de Morgan y Hunt (1994) y concluimos que, en el turismo grupal, la confianza entre el hotel y el tour operador/agencia de viajes influye en el compromiso del primero hacia el segundo (el cual influye a su vez en el éxito de su relación). Se trata, por tanto, de un hallazgo coherente con la literatura existente hasta el momento que señala la confianza como un antecedente del compromiso (Tzempelikos, 2015; Mehta *et al.*, 2013) y a ambas variables como un tándem imprescindible para conseguir relaciones interorganizacionales exitosas (Mysen *et al.*, 2011; Tsiros *et al.*, 2009; Medina-Muñoz y García-Falcón, 2000).

Corroborando la literatura previa (Morgan y Hunt, 1994; San-Martín *et al.*, 2004a y 2004b), en cuanto a los preceptores de la confianza, nuestra investigación

revela que la comunicación y la cooperación influyen en la confianza, pero no la interdependencia. Los hoteles valoran que los operadores turísticos trabajen con ellos de forma conjunta y se apoyen entre sí para alcanzar objetivos mutuos (Krathu *et al.*, 2015; Payan, 2007), lo cual no sería posible sin una comunicación inmediata, precisa, completa y creíble (Medina-Muñoz y García-Falcón, 2000). Ahora bien, si esto existe y ambos se esfuerzan por cuidar su relación comercial, la interdependencia deja de ser importante, ya que cuando las partes confían en la fiabilidad e integridad de su socio (Morgan y Hunt, 1994), se esfuerzan para garantizar la continuidad de la relación en aras de beneficios futuros (Rinehart *et al.*, 2004; Sanzo *et al.*, 2003), independientemente de lo difícil que sea cambiar de proveedor (Steven y Hang-Yue, 2004).

Y en lo referente a los detractores, vemos que los problemas relacionados con el operador turístico influyen de forma negativa en la confianza, pero no los relacionados con la información. Como concluyeron Medina-Muñoz y García-Falcón (2000) y Guo y He (2012), aún se debe hacer un trabajo de investigación importante sobre cómo establecer alianzas comerciales totalmente satisfactoria entre para los hoteles y las agencias de viajes. A la luz de nuestros resultados, y teniendo en cuenta que los operadores turísticos ayudan a reducir los costes de búsqueda de los compradores garantizando al comprador la calidad del servicio (Calveras y Orfila, 2014), es posible que los hoteles que deciden trabajar con operadores turísticos consideren que son éstos quienes tienen que encargarse de seleccionar al turista adecuado para ellos, lo que no implica tanto que le ofrezcan información sobre el hotel, sino de que en función de su perfil le recomienden el hotel más conveniente. Para esto es recomendable prestar atención al tipo de grupo, su estructura y el tipo de vacaciones (Picazo y Moreno-Gil, 2018).

Teniendo en cuenta las conclusiones anteriores, es preciso mencionar las implicaciones empresariales de esta investigación. En primer lugar, recomendamos a los operadores turísticos y a los hoteles que trabajen de forma conjunta esforzándose al máximo por la relación y no abusando de su poder para obtener beneficio a costa de su socio. No hay que olvidar que para que el marketing relacional B2B funcione, éste debe basarse en una estrategia win-win donde todos ganen. En segundo lugar, recomendamos a los operadores turísticos que estudien con detenimiento toda la información aportada por el hotel para enviarles sólo a los turistas de viajes grupales adecuados, de manera que su experiencia sea satisfactoria y no terminen quejándose a los empleados del hotel que los atienden ni a terceros (Chang y Chung, 2012; Zeithaml *et al.*, 2009). En tercer lugar, en el caso de los hoteles analizados en esta investigación, los grupos de turistas que contratan la mayoría de los viajes de grupos son extranjeros (53.8%), por lo que los idiomas

utilizados en el hotel son relevantes al enviar turistas a un hotel u otro. Del mismo modo, los turistas de mayor edad (jubilados o mayores de 55 años) son los que más contratan viajes en grupo (49%). En este caso, es importante que el operador tenga en cuenta qué tipo de grupos hay en cada hotel, para que los viajes no coincidan con otros grupos con actividades incompatibles.

Para concluir, existen algunas limitaciones que deben ser tenidas en cuenta. En primer lugar, la muestra utilizada incluye sólo establecimientos hoteleros de España, lo que impide generalizar los resultados a otros países, de manera que sería recomendable, por tanto, que futuras investigaciones analicen las relaciones B2B del turismo grupal desde la perspectiva de los hoteles en otros contextos geográficos. En segundo lugar, es preciso señalar que puede haber otros factores que afecten a la confianza, al compromiso y, en definitiva, al éxito de las relaciones B2B. Por tanto, las futuras investigaciones podrían analizar variables como la coordinación entre empresas o las habilidades de resolución de conflictos (Palmatier *et al.*, 2007; Medina-Muñoz y García-Falcón, 2000).

#### REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AKROUT, H. & DIALLO, M.F. (2017). Fundamental transformations of trust and its drivers: A multi-stage approach of business-to-business relationships. *Industrial Marketing Management* 66, 159-171.
- ANDERSON, E. & WEITZ, B. (1992). The use of pledges to build and sustain commitment in distribution channels. *Journal of Marketing Research* 29(1), 18-34.
- ARMSTRONG, J. & OVERTON, T. (1977). Estimating nonresponse bias in mail surveys. *Journal of Marketing Research* 14, 396-402.
- ASHNAI, B. SMIRNOVA, M., KOUCHTCH, S., YU, Q., BARNES B.R., NAUDÉ, P. (2009). Assessing relationship quality in four business-to-business markets. *Marketing Intelligence & Planning* 27(1), 86-102.
- AURIER, P. & N'GOALA, G. (2010). The differing and mediating roles of trust and relationship commitment in service relationship maintenance and development. *Journal of the Academy of Marketing Science* 38(3), 303-325.
- AKROUT, H. & DIALLO, M.F. (2017). Fundamental transformations of trust and its drivers: A multi-stage approach of business-to-business relationships. *Industrial Marketing Management* 66, 159-171.
- BUCKLIN, L. & SENGUPTA, S. (1993). Organizing Successful Co-Marketing Alliances. *Journal of Marketing* 57(2).
- CALVERAS, A. & ORFILA, F. (2014). Intermediaries and quality uncertainty: evidence from the hotel industry, *Tourism Economics* 20(4), 727-756.
- CALVERAS, A., & ORFILA-SINTES, F. (2019). Intermediation in hospitality and transaction cost theory: Evidence from the Balearic Islands, 2001–2010. *Journal of destination marketing & management*, 11, 281-291.
- CARO, L. & GARCÍA, J. (2008). Developing a multidimensional and hierarchical service quality model for the travel agency industry, *Tourism Management* 29(4), 706-720.
- CASADO-DÍAZ, A., MAS-RUIZ, F. & SELLERS-RUBIO, R. (2009). Stock market reactions

- to third-party complaints, *International Journal of Bank Marketing* 27(2), 167-183.
- CHANG, D. & CHUNG, J. (2012). Risk evaluation of group package tour service failures that result in third-Party complaints. *Journal of Travel & Tourism Marketing* 29(8), 817-834.
- CHEN, H., WEILER, B. & YOUNG M. (2018). Examining service shortfalls: A case study of Chinese Group package tours to Australia, *Journal of Vacation Marketing*, 24(4), 371-386.
- CHIANG, C. & CHEN, W. (2014). The impression management techniques of tour leaders in group package tour service encounters, *Journal of Travel & Tourism Marketing* 31(6), 747-762.
- CHIN, W. (2010). "How to write up and report PLS analyse." in *Handbook of partial least squares*, (pp. 655-690). Springer: Berlin Heidelberg
- CHIN, W. & NEWSTED, P. (1999). "Structural Equation Modeling Analysis with Small Samples using Partial Least Squares" in Hoyle, R.H. (Ed.), *Statistical Strategies for Small Sample Research*. Sage Publications (pp. 307-341) Thousand Oaks: CA.
- CHO, B., RYOO, S.Y. & KIM, K.K. (2017) Interorganizational dependence, information transparency in interorganizational information systems, and supply chain performance, *European Journal of Information Systems* 26(2), 185-205.
- COLETTI, A., SEDATOLE, K. & TOWRY, K. (2005). The Effect of Control Systems on Trust and Cooperation in Collaborative Environments. *The Accounting Review* 80(2), 477-500.
- CRONIN, J. & FOX, G. (2010). The implications of third-party customer complaining for Advertising efforts. *Journal of Advertising* 39(2), 21-34.
- DAS, T. & TENG, B. (1998). Between trust and control: Developing confidence in partner cooperation in alliances. *Academy of Management Review* 23(3), 491-512.
- DAUGHERTY, P. J., RICHEY, R. G., ROATH, A. S., MIN, S., CHEN, H., ARNDT, A. D., & GENCHEV, S. E. (2006). Is collaboration paying off for firms? *Business Horizons*, 49(1), 61-70.
- DAY, G. (1995). Advantageous alliances. *Journal of the Academy of Marketing Science* 23(4), 297-300.
- DUNCAN, T. & MORIARTY, S.E. (1998), A communication-based marketing model for managing relationships. *Journal of Marketing* 62(2), 1-13.
- FALK, R. & MILLER, N. (1992). *A primer for soft modeling*. University of Akron Press.
- FORNELL, C. & LARCKER, D. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research* 18, 39-50.
- FUENTES-BLASCO, M. MOLINER-VELÁZQUEZ, B. & GIL-SAURA, I. (2017). Latent segmentation in business-to-business based on information and communication technology and relationship variables. *Tourism Economics* 23(2), 460-468.
- GUO, X. & HE, L. (2012). Tourism supply-chain coordination: the cooperation between tourism hotel and tour operator. *Tourism Economics* 18(6), 1361-1376.
- HAIR, J., RINGLE, C. & SARSTEDT, M. (2011). PLS-SEM: Indeed a silver bullet. *Journal of Marketing theory and Practice* 19(2), 139-152.
- 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.
- HENSELER, J., HUBONA, G. & RAY, P. (2016). Using PLS path modeling in new technology research: updated guidelines. *Industrial Management & Data Systems* 116(1), 2-20.
- HIBBARD, J., KUMAR, N. & STERN, L. (2001). Examining the Impact of Destructive Acts in Marketing Channel Relationships. *Journal of Marketing Research* 38(1), 45-61.
- HSU, T. & LIN, L. (2014). Using Fuzzy Preference Method for Group Package Tour Based on the Risk Perception. *Group Decision and Negotiation* 23(2), 299-323.

- HUANG, S., HSU, C. & CHAN, A. (2010). Tour guide performance and tourist satisfaction: a study of the package tours in Shanghai. *Journal of Hospitality & Tourism Research* 34(1), 3-33.
- HUNT, S., ARNETT, D. & MADHAVARAM, S. (2006). The explanatory foundations of relationship marketing Theory. *Journal of Business & Industrial Marketing* 21(2), 72-87.
- INE, INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA (2018a). DIRCE. Disponible en: <http://www.ine.es/jaxiT3/Datos.htm?t=297>
- INE, INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA (2018b). España en cifras. Disponible en: [http://www.ine.es/prodyser/esp\\_a\\_cifras/2018/files/assets/common/downloads/publication.pdf](http://www.ine.es/prodyser/esp_a_cifras/2018/files/assets/common/downloads/publication.pdf)
- INE, INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA (2019). Hostelería y turismo. Disponible en: [http://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/categoria.htm?c=Estadistica\\_P&cid=1254735576863](http://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/categoria.htm?c=Estadistica_P&cid=1254735576863)
- JAB, S. & GANESAN, S. (2000). Control Mechanisms and the Relationship Life Cycle: Implications for Safeguarding Specific Investments and Developing Commitment. *Journal of Marketing Research* 37(2), 227-45.
- JEONG, M. & OH, H. (2017) Business-to-business social exchange relationship beyond trust and commitment, *International Journal of Hospitality Management* 65, 115-124.
- JIN, X. & SPARKS, B. (2017). Barriers to offering special interest tour products to the Chinese outbound group market. *Tourism Management* 59, 205-215.
- KELMAN, I., LUTHE, T., WYSS, R., TØRNBLAD, S. H., EVERS, Y., CURRAN, M. M., WILLIAMS, R. & BERLOW, E. L. (2016). Social Network Analysis and Qualitative Interviews for Assessing Geographic Characteristics of Tourism Business Networks. *PLoS ONE*, 11(6), 1-4.
- KRATHU, W., PICHLER, C., XIAO, G., WERTHNER, H., NEIDHARDT, J., ZAPLETAL, M., & HUEMER, C. (2015). Inter-organizational success factors: a cause and effect model. *Information Systems and e-Business Management* 13(3), 553-593.
- KUMAR, N., SCHEER, L. & STEENKAMP, J. (1995). The Effects of Perceived Interdependence on Dealer Attitudes. *Journal of Marketing Research* 32(3), 348-56.
- LEE, Y., CHANG, H. & CHEN, Y. (2013). The influence of novelty, flexibility, and synergy of package tours on tourist satisfaction: an analysis of structural equation modeling (SEM). *Journal of Marketing Research* 47(4), 1869-1882.
- LI, S. & LIN, B. (2006). Accessing information sharing and information quality in supply chain management. *Decision Support Systems* 42(3), 1641-1656.
- LIN, C., LEE, C. & CHEN, W. (2009). An expert system approach to assess service performance of travel intermediary. *Expert Systems with Applications* 36(2), 2987-2996.
- LUOH, H. & TSAUR, S. (2013). The Effects of Age Stereotypes on Tour Leader Roles. *Journal of Travel Research* 53(1), 111-123.
- LUSSIER, B., & HALL, Z. R. (2018). Cooperation in B2B relationships: Factors that influence customers' perceptions of salesperson cooperation. *Industrial Marketing Management*, 69, 209-220.
- MAHAJAN, A., BISHOP, J. & SCOTT, D. (2012). Does Trust in Top Management Mediate Top Management Communication, Employee Involvement and Organizational Commitment Relationships? *Journal of Managerial Issues*, XXIV (2), 173-190.
- MALHOTRA, D. & MURNIGHAN, J. (2002). The Effects of Contracts on Interpersonal Trust. *Administrative Science Quarterly* 47(3), 534-559.
- MALKUS, T. (2017). Assumptions of trust in logistics cooperation. *International Scientific Journal about Logistics* 4(3), 1-4.
- MEDINA-MUÑOZ, D. R., GARCÍA-FALCÓN, J. M., & MEDINA-MUÑOZ, R. D. (2002). Hotels and travel agents: building the valuable connection. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 43(3), 46-52.

- MEDINA-MUÑOZ, M. & GARCÍA-FALCÓN, J. (2000). Successful relationships between hotels and agencies. *Annals of Tourism Research* 27(3), 737-762.
- MEHTA, R., ITO, T., MAZUR, J., & ANDERSON, R. E. (2013). Determinants and Consequences of Cooperation in International Strategic Distribution Channel Alliances. *Contemporary Management Research* 9(4), 363-368.
- MENG, F. (2010). Individualism/collectivism and group travel behavior: a cross-cultural perspective. *International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research* 4(4), 340-351.
- MOK, C. & ARMSTRONG, R. (1995). Leisure travel destination choice criteria of Hong Kong residents. *Journal of Travel & Tourism Marketing* 4(1), 99-104.
- MORGAN, R. & HUNT, S. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing* 58(3), 20-38.
- MURPHY, M. & SASHI, C.M. (2018). Communication, interactivity, and satisfaction in B2B relationships. *Industrial Marketing Management* 68, 1-12.
- MYSEN, T., SVENSSON, G. & PAYAN, J. (2011). Causes and outcomes of satisfaction in business relationships. *Marketing Intelligence & Planning* 29(2), 123-140.
- PALMATIER, R. W., DANT, R. P., GREWAL, D., & EVANS, K. R. (2006). Factors influencing the effectiveness of relationship marketing: a meta-analysis. *Journal of Marketing* 70(4), 136-153.
- PALMATIER, R., DANT, R. & GREWAL, D. (2007). A Comparative Longitudinal Analysis of Theoretical Perspectives of Interorganizational Relationship Performance. *Journal of Marketing* 71(4), 172-194.
- PAN, V. Q., CHEW, P. Q., CHEAH, A. S. G., WONG, C. H., & TAN, G. W. H. (2015). Mobile marketing in the 21st century: a partial least squares structural equation modelling approach. *International Journal of Modelling in Operations Management* 5(2), 83-99.
- PAYAN, J. (2007). A review and delineation of cooperation and coordination in marketing channels. *European Business Review* 19(3), 216-233.
- PHILIPS, R. & WEBSTER, S. (1983). *Group Travel*, Van Nostrand Reinhold, NY.
- PICAZO, P., & MORENO-GIL, S. (2018). Tour operators' marketing strategies and their impact on prices of sun and beach package holidays. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 35, 17-28.
- PODSAKOFF, 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.
- PROVAN, K. & SYDOW, J. (2008). "Evaluating inter-organizational relationships" in Cropper, S. *et al.* (Eds) *The Oxford handbook of inter-organizational relations* (pp. 691-718) Oxford University Press, Oxford.
- RAZZAQE, M. & BOON, T. (2003). Effects of Dependence and Trust on Channel Satisfaction, Commitment and Cooperation. *Journal of Business to Business Marketing* 10(4), 23-48.
- RINEHART, L. M., ECKERT, J. A., HANDFIELD, R. B., PAGE JR, T. J., & ATKIN, T. (2004). An assessment of supplier-customer relationships. *Journal of Business Logistics* 25(1), 25-62.
- RINGLE, C., WENDE, S. & WILL, A. (2010). "Finite mixture partial least squares analysis: methodology and numerical examples" in Esposito Vinzi, V. *et al.* (Eds), *Handbook of Partial Least Squares: Concepts, Methods and Applications* (pp. 195-218), Springer, Berlin.
- RODRÍGUEZ-PINTO, J., CARBONELL, P. & MARTÍN, C. (2013). Novedad, calidad, velocidad y orden de entrada en el mercado. Sinergias y trade-offs en el lanzamiento de nuevos productos. *Revista Española de Investigación en Marketing ESIC* 17(2), 53-78.
- SAN-MARTÍN, S., GUTIÉRREZ, J. & CAMARERO, C. (2004). Dimensiones y determinantes del compromiso relacional del consumidor. *Revista Española de Investigación en Marketing ESIC* 8(1), 97-104.

- SAN-MARTÍN, S., GUTIÉRREZ, J. & CAMARERO, C. (2004). Trust as the Key to Relational Commitment. *Journal of Relationship Marketing* 3(1), 53-77.
- SAN-MARTÍN & JIMÉNEZ N. (2019). ¿Qué ocurre cuando viajamos en grupo? Análisis de la situación del estudio del turismo grupal. Documentos DOCFRADIS 1901. Disponible en: <http://www.catedrafundacionarecesdcuniovi.es/docfradis-que-ocurre-cuando-viajamos-en-grupo-analisis-de-la-situacion-del-estudio-d-es.html>
- SANZO, M. J., SANTOS, M. L., VÁZQUEZ, R., & ÁLVAREZ, L. I. (2003). The effect of market orientation on buyer-seller relationship satisfaction. *Industrial Marketing Management* 32(4), 327-345.
- SERVERA-FRANCÉS, D. & ARTEAGA-MORENO, F. (2015). The impact of Corporate Social Responsibility on the customer commitment and trust in the retail sector. *Ramon Llul Journal of Applied Ethics* 6, 161-178.
- STEVEN, S. & HANG-YUE, N. (2004). The Role of Trust and Contractual Safeguards on Cooperation in Non-equity Alliances. *Journal of Management* 30(4), 471-485.
- TSIROS, M., ROSS, W. & MITTAL, V. (2009). How Commitment Influences the Termination of B2B Exchange Relationships. *Journal of Service Research* 11(3), 263-276.
- TSAUR, S. & KU, P. (2017). The Effect of Tour Leaders' Emotional Intelligence on Tourists' Consequences. *Journal of Travel Research* 1-14.
- TSAUR, S. & WANG, C. (2009). Tip-Collection Strategies, Service Guarantees, and Consumer Evaluations of Group Package Tours. *Journal of Travel Research* 47(4), 523-534.
- TSAUR, S. H., WU, D. H., YEN, C. H., & WU, M. H. (2014). Promoting relationship marketing of tour leaders' blog: The role of carisma. *International Journal of Tourism Research* 16, 417-428.
- TVETERAS, S., ASCHE, F. & LIEN, K. (2014). European tour operators' market power when renting hotel rooms in Northern Norway. *Tourism Economics* 20(3), 579-594.
- TZEMPELIKOS, N. (2015). Top management commitment and involvement and their link to key account management effectiveness. *Journal of Business & Industrial Marketing* 30(1), 32-44.
- WANG, K. C., HSIEH, A. T., CHOU, S. H., & LIN, Y. S. (2007). GPTCCC: An instrument for measuring group package tour service. *Tourism Management* 28(2), 361-376.
- WANG, K., HSIEH, A. & HUANG, T. (2000). Critical service features in group package tour: an exploratory Research. *Tourism Management* 21(2), 177-189.
- WANG, K. C., JAO, P. C., LIN, Y. S., & GUO, Y. Z. (2009). Exploring attractive messages in group package tour newspaper advertisements. *International Journal of Advertising* 28(5), 843-862.
- WANG, K. C., MA, A. P., HSU, M. T., JAO, P. C., & LIN, C. W. (2013). Seniors' perceptions of service features on outbound group package tours. *Journal of Business Research* 66(8), 1021-1027.
- WHIPPLE, J., LYNCH, D. & NYAGA, G. (2010). A buyer's perspective on collaborative versus transactional relationships. *Industrial Marketing Management* 39(3), 507-518.
- WILKE, G. (2019). An application of group analysis in an organizational context. *Group Analysis: Working with Staff, Teams and Organizations*. Routledge
- YAMAGISHI, T., KANAZAWA, S., MASHIMA, R., & TERAJ, S. (2005). Separating Trust from Cooperation in a Dynamic Relationship: Prisoner's Dilemma with Variable Dependence. *Rationality and Society* 17(3), 275-308.
- YANG, J. & MOSSHOLDER, K. (2010). Examining the Effects of Trust in Leaders: A Basesand Foci Approach. *The Leadership Quarterly* 21(1), 50-63.
- YEN, C. H., CHEN, C. Y., CHENG, J. C., & TENG, H. Y. (2018). Brand attachment, tour leader attachment, and behavioral intentions of tourists. *Journal of Hospitality & Tourism Research* 42(3), 365-391.
- ZEITHAML, V., BITNER, M. & GREMLER, D. (2009). *Services marketing: Integrating customer focus across the firm*. Maidenhead. McGraw-Hill, UK.



---

# Neurobranding Universitario: neurociencia como metodología para analizar un evento de graduación

- MARTA RETAMOSA FERREIRO
- ÁNGEL MILLÁN CAMPOS
- ÁGUEDA ESTEBAN TALAYA  
*Universidad de Castilla-La Mancha*
- MARÍA GALMÉS CEREZO  
*Universidad Complutense de Madrid*

---

**RESUMEN:** El objetivo del presente estudio es aunar la gestión de marca (branding en terminología marketing) y la medición de emociones suscitadas por esa marca en un acto de graduación universitario. Se ha empleado en este caso la respuesta galvánica de la piel (GSR) como técnica neurocientífica. Para ello se propone un estudio piloto en el que se ha sometido a varios sujetos a la medición de la emoción suscitada por el discurso del decano de la Facultad durante el acto de graduación. Complementariamente se midió la conexión emocional con la marca gracias a la escala de la experiencia de Schmitt. Esta investigación propone situarse en el inicio del estudio y análisis de una metodología que unifique herramientas del marketing tradicional y la neurociencia.

**PALABRAS CLAVE:** *neurobranding, branding universitario, neurociencia, marketing de eventos, GSR.*

---

**ABSTRACT:** The aim of this study is to link together brand management (branding in marketing terminology) and the measurement of emotions aroused by that brand in an act of university graduation. In this case, the galvanic skin response (GSR) has been used as a neuroscientific technique. For this purpose, a pilot study is proposed in which several subjects have been tested to the measurement of the emotion aroused by the speech of the Dean of the Faculty during the graduation ceremony. In addition, the emotional connection to the brand was measured on the scale of Schmitt's experience. This research proposes to situate itself at the beginning

of the study and analysis of a methodology that unifies traditional marketing and Neuroscience tools.

**KEYWORDS:** *neurobranding, university branding, neuroscience, event marketing, GSR*

## 1. Introducción

Es usual medir atributos relativos a la satisfacción, la lealtad o la percepción que la marca de una Institución Universitaria proyecta en sus distintos stakeholders o grupos de interés (alumnos, futuros alumnos, postgraduados, profesores y personal administrativo, principalmente) desde el punto de vista del marketing tradicional. Esto es, a través de cuestionarios con escalas de medida, validadas y contrastadas, propias de la investigación de mercados, como pueden ser las escalas basadas en el análisis de la equidad de marca (Brand Equity) o de la satisfacción con la calidad del servicio proporcionado. Así, en la literatura de la gestión de la marca por parte de las empresas, los eventos son usados habitualmente como medios para construir equidad de marca (Keller, 2009).

Debido a la aparición y extensión de herramientas neurocientíficas aplicadas al ámbito de la investigación de mercados, se considera en esta investigación que la adaptación de dichas prácticas a la gestión de una marca universitaria podría ser un buen punto de partida para proponer esta línea de investigación, todavía poco explorada. Según Braidot (2017) el Neurobranding o la gestión de las marcas aplicando conocimientos neurocientíficos permitiría:

- Indagar sobre el posicionamiento de una marca empleando métodos neurocientíficos para llegar al inconsciente del consumidor.
- Dictaminar las partes cerebrales que activa una marca al ser percibida.
- Determinar a nivel neurológico si una marca tiene poder cuando genera un conjunto de asociaciones que son primariamente emocionales.

En el ámbito de competencia actual en el que se encuentra la educación superior, la gestión de marca o branding adquiere importancia dentro de la gestión de las universidades o escuelas de negocios (Hemsley-Brown y Goonawardana, 2007). Una institución de educación superior puede asimilarse en términos empresariales a cualquier empresa (Wang, Chen y Chen, 2012), siendo la educación el principal servicio que presta a sus clientes, los estudiantes.

Actualmente, la aplicación de técnicas neurocientíficas al marketing tradicional ha permitido la creación de una nueva disciplina denominada «neuromarketing».

que permite estudiar el comportamiento del consumidor desde un conocimiento más profundo del funcionamiento del cerebro. Una definición acertada del término se encuentra en Matilló (2011):

*Una nueva disciplina que aplica los conocimientos de las más recientes investigaciones sobre el cerebro al mundo de la gestión. Sus teorías te permiten combinar lo mejor del marketing con lo mejor de la venta, ya que ambos procesos tienen como principal objetivo lograr que las personas tomen decisiones de compra. (Antonio Casals, autor de estas palabras).*

Se puede considerar que el neuromarketing, al unificar la neurociencia y el marketing, evalúa los estados mentales conscientes e inconscientes de los consumidores para diseñar estrategias empresariales con más garantías de triunfo al ser abordadas desde el conocimiento real de cómo afectan los estímulos al cerebro, y por tanto a la conducta y a la toma de decisiones. Por este motivo, en la presente investigación, se ha planteado aunar ambas disciplinas, neurociencia y marketing, con el objetivo de aportar luz al estudio de la gestión de una marca universitaria a través de un evento organizado por la propia institución como es un acto de graduación. Así, cobra importancia investigar sobre la relación entre la gestión de la marca o branding y cómo la universidad transmite esta imagen de marca.

A menudo se usa indistintamente los términos «marca» e «imagen de marca» y, según Balmer y Gray (2003), tanto marca como imagen corporativa pueden definirse de manera similar, ambas hacen referencia al concepto de actitud o juicio global sobre la marca y pueden considerarse como conductores de los atributos cognitivos y afectivos de la marca. Siendo la diferencia principal según estos mismos autores que la imagen de marca tiene un mayor enfoque al producto y al consumidor, mientras que en una corporación, institución o compañía la imagen se refiere a las percepciones externas o impresiones que residen en la mente de los grupos de interés, las cuales representan un todo o conjunto global de impresiones de la marca (Stern, Zinkhan y Jaju, 2001). Los diferentes públicos o stakeholders que tienen contacto con la universidad presentarían en sus mentes dichas impresiones o representaciones de la marca que propone la institución.

Con el propósito de vincular los conceptos de comunicación de la marca a través de un evento de marketing experiencial, surge la consideración de medir a través de una entrevista personal basada en la escala de Brakus, Schmitt y Zarantonello (2009) cómo percibieron los entrevistados su asistencia a un acto de graduación de la titulación de Administración y Dirección de Empresas en una universidad

pública española. La situación actual que ha llevado a las organizaciones a cambiar su planteamiento a la hora de comunicarse con su público objetivo ha provocado la integración estratégica de herramientas de comunicación eficaces para transmitir mensajes consistentes a la audiencia que los recibe (Galmés, 2010). Esto es el marketing experiencial a través de comunicaciones de marketing integradas (IMC) y eventos de comunicación de marketing (ECM), que suponen un nuevo modo de concebir y llevar a cabo el mix de comunicación (Victoria, 2005).

En la parte empírica de esta investigación, la mencionada entrevista personal se ve complementada con un análisis de esos mismos sujetos de la respuesta galvánica de la piel o conductancia a propósito de su asistencia al discurso del decano en un acto de graduación de una universidad pública española, como principal estímulo de Comunicación de marca que supone la conexión de los asistentes con la marca.

Un acto de graduación podría ser considerado una comunicación de marketing integrada (IMC) de la universidad, al reforzar la comunicación de los valores de la marca, pero de manera experiencial a través de un evento de comunicación de marketing (ECM).

Así, el marketing aplicado a los eventos tiene el potencial de crear experiencias extraordinarias para el consumidor con la finalidad de desarrollar relaciones duraderas, uniendo la marca a estas buenas experiencias reforzando la imagen de marca al conseguir asociaciones con aquellas emociones experimentadas en el evento (Wood y Masterman, 2007). Por tanto, el marketing experiencial supone una estrategia para el futuro de las comunicaciones basadas en la personalización de los mensajes que las empresas ofrecen a los consumidores, siendo los eventos la herramienta que sirve de transición para llegar a este nuevo contexto en la relación del consumidor y la marca a partir de experiencias (Galmés, 2010).

### **1.1. *Justificación y problema***

La aplicación de la neurociencia a la psicología del consumidor, y en concreto al branding, ha ganado popularidad en las últimas décadas por parte de los investigadores debido a que ha aumentado el número de publicaciones en revistas indexadas y en referencias de Google Académico sobre este tema (Plassmann, Ramsøy y Milosavljevic, 2012). Existen diversos conceptos adoptados del marketing experiencial que van a ser tratados en esta investigación. Así, para entender esta nueva perspectiva que trata a los eventos como herramientas de comunicación de marketing que aportan valor a la marca (Galmés, 2010) se hablará también el concepto de eventos de comunicación de marca (ECM) y las comunicaciones integradas de marketing (IMC).

Además, debido a la escasa literatura en torno a la relación del marketing experiencial y el mundo universitario, este estudio pretende arrojar luz a la gestión de la marca en este ámbito. El uso de instrumentos neurocientíficos supondrá un punto de partida para el contraste de las hipótesis de investigación propuestas en esta investigación.

### **1.2. *Objetivos generales y específicos***

Como objetivo general cabe destacar que la neurociencia puede ayudar en el avance de la comprensión de la psicología del consumidor aplicada a la marca universitaria. Por ello, se pretende superar la limitación existente para medir la percepción que tienen los usuarios de la comunicación de la marca (en sucesivas referencias se empleará el término «branding universitario») usando herramientas neurocientíficas. Para ello se usará como herramienta de medición los dispositivos de medición de conductancia de la piel GSRs Shimmer para cuantificar las emociones o activación (*arousal* en su término en inglés) que despiertan un acto de graduación en los asistentes.

Actualmente es un tema de investigación poco tratado que cuenta con esta novedad que es aplicar herramientas neurocientíficas al ámbito universitario. Sería conveniente acuñar o emplear el término neurobranding universitario. Así, la hipótesis de partida o cuestión de investigación basada en el trabajo de Braidot (2017) sobre neurobranding sería indagar sobre el posicionamiento de una marca empleando métodos neurocientíficos.

Concretamente en este experimento se pretende encontrar una relación entre la percepción de marca de una universidad con un evento de la misma, mediante un acto de graduación, para relacionar ambos conceptos con el fin de proponer un modelo de investigación que lo refleje. Se esboza además un objetivo secundario que consistirá en analizar las distintas emociones experimentadas por los sujetos durante el evento, relacionando dicha activación con las respuestas de los sujetos reflejadas por ellos mismos sobre la universidad en la entrevista personal que se les realiza posteriormente.

## **2. Marco teórico**

Torrents (2005) proporciona una definición de evento como un acto «en vivo» que ha sido organizado para cumplir los intereses comerciales o empresariales de una compañía o de una marca con el objetivo de provocar una respuesta o generar una actitud a raíz del mensaje trasladado a un público determinado. La idea que subyace sería la interacción de manera directa por parte del público con el producto, servicio

o la marca de manera genérica. El presupuesto de marketing dedicado a los eventos era escaso hasta hace poco, pasando a convertirse en la actualidad en una de las partes del plan de comunicación más importantes (Berridge, 2007).

Según Wood y Marsterman (2008), el concepto de marketing de eventos viene heredado de otras áreas de investigación dentro del marketing como son el marketing relacional, las relaciones públicas y las comunicaciones de marketing. Los autores Schreiber y Lenson (1994) en su investigación se erigieron como los desarrolladores del marketing de eventos, aunque actualmente se puede afirmar que existe muy poca o escasa investigación en esta área específica del marketing (Gupta, 2003; McCole, 2004; Sneath, Finney y Close, 2005; Krantz, 2006).

Además, Torrents (2005) en su obra propone una revisión de la evolución y aparición del concepto y lo sitúa en Estados Unidos alrededor del año 1940, año a partir del cual las empresas se dan cuenta que el marketing tradicional (publicidad eminentemente) es insuficiente para lograr con eficiencia y efectividad sus ventas. Surgen así los eventos como una solución complementaria para comunicarse con el público objetivo. Las etapas de esta evolución hacia el concepto que ahora se maneja podrían resumirse en:

1. Una primera etapa basada en la necesidad de comunicarse con el entorno.
2. Esta segunda etapa se caracterizaría por la aparición de una mayor competencia, por lo que había que elaborar mensajes más complejos, especializados y sofisticados.
3. En esta etapa de alta competencia como se ha mencionado anteriormente se hace imperativo transmitir aspectos intangibles de las empresas a modo de diferenciación frente al resto. Las agencias de publicidad cobran especial relevancia.
4. Actualmente, la especialización y segmentación son la tónica general hacia la que han evolucionado las empresas. Frente a piezas publicitarias cada vez más elaboradas y creativas, los eventos suponen herramientas para estimular las experiencias de los consumidores con el fin de lograr un impacto en los mismos.

Existen diversas clasificaciones de los eventos según sus características específicas (externos, internos, habituales, excepcionales, en función del objetivo del evento, etc...). Según Wood (2009), los eventos pueden tomar varias formas incluyendo por ejemplo programas de incentivos/recompensas, lanzamientos, días de puertas abiertas, conferencias, muestras del producto, eventos de publicity, conferencias de

prensa, competiciones o concursos, exhibiciones, entretenimientos corporativos y actos benéficos, entre otros. Así, actualmente los eventos serían importantes herramientas de comunicación para las empresas. Si se sigue la definición de Kotler (2002), los eventos dentro del marketing experiencial son los acontecimientos diseñados para comunicar determinados mensajes al público objetivo.

En esta investigación el evento analizado, que es un acto de graduación de una universidad pública española, se podría clasificar como un evento interno dirigido a los usuarios del servicio educativo como son los estudiantes a los que presta el servicio, como parte de un evento habitual como parte de un acto de reconocimiento por haber superado y alcanzado el nivel propuesto para los estudios impartidos por la universidad. Se podría considerar como parte de una herramienta de comunicación, ya que la universidad en este acto está transmitiendo su imagen de marca a los asistentes.

En un acto de graduación de una universidad se puede considerar que se está dando a conocer el servicio que presta, la manera en que lo presta y las implicaciones de haber finalizado los estudios en dicha universidad, esto es a través del discurso del Decano, por ejemplo. En ese momento de culminación de una titulación universitaria, los máximos responsables de las facultades suelen aprovechar para explicar las bondades de sus instituciones. El caso de la universidad no es distinto de cualquier otra empresa. Al fin y al cabo, son prestadoras de servicios. Así queda patente en la afirmación de Wood y Masterman (2008), en la que exponen que todos los eventos pueden ser utilizados por las organizaciones para comunicarse con sus públicos.

Una vez definido el concepto de evento, se hace necesario continuar con la revisión de esta idea de los «eventos como herramienta de comunicación». Aparece aquí el concepto de comunicaciones integradas de marketing (IMC). Según los autores Galmés y Victoria (2012b), las IMC «tratan de conseguir una coordinación efectiva entre todas las herramientas de comunicación de la empresa y el resto de actividades de la misma que puedan influir en la imagen de los públicos de la marca». Supone esta definición un punto de partida para comprender que es necesario esbozar eventos de marketing que aúnen las posibles herramientas con las que cuentan las empresas para comunicarse e interactuar con su público objetivo. Según estos mismos autores los públicos integran estos mensajes que reciben y no distinguen de donde provienen, siendo crucial para la empresa medir y evaluar la eficacia de las comunicaciones realizadas. El mensaje debe ser, por tanto, consistente. En las universidades, las herramientas de marketing y la manera en la que se comunican con sus stakeholders no difieren en exceso a las que usarían empresas de índole comercial.

### 2.1. *Marketing experiencial y Experiencia de marca*

Ambos conceptos, procedentes del mundo de la mercadotecnia, nacen en un momento en el que los planteamientos heredados del marketing tradicional empiezan a ser ineficaces en algunos casos. Los consumidores ya no son una «masa» sino una «multitud inteligente», según Lenderman (2008), y demandan productos que les proporcionen experiencias. Las marcas que ofrecen experiencias únicas son aquellas que recordarán con mayor primacía los consumidores.

En este caso, a modo de conceptualización del término «experiencia de marca», los autores Holbrook y Hirschman (1982) expusieron que las experiencias emocionales de los consumidores que obtuvieron a partir de la relación con la marca y sus productos (o servicios) influyen en mayor medida en el consumo actual. De ahí la importancia de estudiar este punto de contacto que posee la empresa. Posteriormente este concepto ha dado lugar a investigaciones más específicas y profundas sobre la tipología y las características de las experiencias de marca.

Según Galmés (2010) las experiencias de marca deben ser experiencias únicas, satisfactorias, voluntarias, significativas, planificadas y sumadas. Así, el marketing experiencial tendrá como objetivo crear, a partir de las experiencias, conexiones directas y significativas entre la marca y los clientes, y es ahí donde la organización de eventos está demostrando ser una herramienta de gran capacidad para otorgar de manera directa al público (segmentado) estas experiencias (Galmés y Victoria, 2012a).

A modo de resumen se presenta un cuadro (véase Tabla 1) que destaca las diferencias entre el marketing tradicional y el marketing experiencial elaborado por Moral y Fernández (2012) a partir de Schmitt (1999).

Tabla 1. Marketing tradicional vs. marketing experiencial

Marketing Tradicional	Marketing Experiencial
Basado en las características y beneficios funcionales de los productos/servicios	Las experiencias motivan la decisión de compra. Conexión cliente-marca-empresa.
Los clientes son sujetos racionales en el proceso de toma de decisiones.	Los clientes son individuos racionales y emocionales. Basan sus decisiones en estímulos sensoriales, desean verse estimulados y provocados creativamente.
Se definen estrictamente la categoría y competencia del producto.	Consumo concebido como una experiencia holística. El cliente determinará qué producto se ajusta a su situación de consumo y cuáles son las experiencias que le aporta.
Métodos de investigación analíticos, cuantitativos y verbales.	Amplia gama de métodos de investigación (eclécticos).

Fuente: adaptado de Moral y Fernández (2012)

Por tanto, en esta investigación, se considera como punto de partida para entender estos conceptos la afirmación otorgada a Brakus, Schmitt y Zhang (2007) que exponen que la experiencia ocurre cuando los consumidores buscan un producto/servicio, lo compran y lo consumen. En este caso, los asistentes a la graduación recibieron a través del evento un mensaje por parte de la universidad que les comunicó lo que quieren como organización dar a conocer de su marca a través de la culminación en la graduación de la prestación de su principal servicio, la educación en estudios superiores.

## **2.2. *Comunicación de marketing integrada (IMC) y evento de comunicación de marketing (ÉCM)***

De esa integración estratégica que ha llevado a las organizaciones a cambiar su planteamiento sobre cómo aunar todas las herramientas de comunicación (venta personal, publicidad, relaciones públicas, marketing directo, organización de eventos, marketing on line, etc.), con las que cuenta para transmitir mensajes más consistentes y coherentes a su audiencia (Victoria, 2005), surge el evento como la herramienta que integra esa estrategia (Wood y Masterman, 2008). Los planteamientos han evolucionado por tanto hacia las comunicaciones de marketing integradas (IMC en sus siglas en inglés) que suponen un nuevo modo de considerar y aplicar el marketing mix de comunicación de una empresa.

Por ello los consumidores se construyen sus propias percepciones sobre la marca según los mensajes que reciben de una gran variedad de fuentes que pueden proceder o no de la propia empresa (por ejemplo, las campañas de publicidad frente a las noticias de medios de comunicación ajenos a la empresa). En la mayoría de los casos, los consumidores integran estos mensajes que reciben sin distinguir su procedencia (Galmés, 2010). Con la integración estratégica de las herramientas de comunicación, la empresa logrará aprovechar las ventajas de esta coordinación gracias a la evaluación del impacto del mensaje, siendo este hecho un reto importante (Rodríguez-Ardura, 2011).

Así, el concepto de evento de comunicación de marketing debe ser definido de manera holística aunando términos como «marketing de eventos» y eventos en la empresa, entre otros, para llegar a la definición propuesta por Galmés y Victoria (2012b). Estos autores hablan de eventos de comunicación de marketing como aquellos actos planificados al auspicio de la estrategia de comunicación de la empresa que tienen el objetivo de enviar un mensaje sobre la marca a su público objetivo a partir de la experiencia o contacto que éste ha tenido con la organización. El objetivo de un evento sería provocar una respuesta, reforzar, crear o modificar una actitud a

partir de la experiencia del público en el evento, ya que cualquier evento puede ser considerado un ECM (Galmés, 2010).

Así, en esta investigación se considera un acto de graduación de la titulación de Administración y Dirección de Empresas como un evento que está comunicando la identidad y los valores de la marca a los asistentes, a la vez que supone un reconocimiento para los graduados por ser el reconocimiento último de la relación estudiante-universidad. El acto de graduación podría asimilarse a un evento de comunicación de marketing al comunicar un mensaje claro. Las graduaciones se esbozaron con un fin doble, reconocimiento del logro obtenido por los estudiantes, y por otro lado como promoción de la universidad a través de la comunicación de su marca en un evento. Existe escasa literatura que aborde la cuestión de considerar un acto de graduación como un evento de marketing. Esto puede deberse a la consideración tradicional de las instituciones de educación superior como organizaciones cuyo deber principal era la educación e instrucción de la sociedad y no la rentabilidad, como puede ser considerada cualquier organización de índole empresarial.

### 2.3. Neurociencia y Branding

La neurociencia es el estudio del sistema nervioso con el fin de comprender las bases biológicas del comportamiento (Plassmann *et al.*, 2012). La neurociencia del consumidor surge debido al amplio espectro de insights que ofrece la neurociencia como disciplina. Así, la aplicación de la neurociencia a la psicología del consumidor, y en particular al branding o gestión de la marca, ha ganado popularidad en la última década en el ámbito de la investigación académica y en las prácticas empresariales. Tanto es así que han crecido el número de publicaciones en revistas científicas de alto impacto de marketing y en las referencias registradas por el buscador Google sobre este tema, así como en el número de compañías que han sido fundadas al auspicio de esta unión entre neurociencia y branding empresarial.

Ariely y Berns (2010) hablan del debate que ha generado la neurociencia del consumidor sobre si esta unión interdisciplinar beneficia a las disciplinas de las que procede (psicología del consumidor y neurociencia) y sobre todo por los beneficios que se podrían obtener. Debido a la complejidad del comportamiento del consumidor, el entendimiento que proporciona la neurociencia sobre los sistemas de tomas de decisiones del cerebro (sano, principalmente) son cruciales para esta disciplina.

Es preciso considerar que la aplicación de la neurociencia que se produce en ámbitos empresariales y académicos (como es el caso), se refiere al interés comercial y de gestión que pueden tener herramientas como la conductancia de la piel o el *eye tracking* para dirigir estrategias encaminadas a la investigación de mercados.

El neuromarketing, o neurociencia aplicada al marketing, sería la aplicación más inmediata sobre la que versa esta investigación. Por tanto, el objetivo de la neurociencia aplicada al consumidor en marketing es adaptar métodos y teorías propios del campo de la neurociencia combinada con teorías del comportamiento, modelos y disciplinas relativas a decisiones con el fin último de desarrollar teorías que describan neuropsicológicamente el comportamiento del consumidor (Plassmann *et al.*, 2012).

Existe una compleja relación entre el público, la marca y el evento. Así, los eventos suelen agrupar a personas según sus valores, su personalidad y grupo social (Wood y Masterman, 2007). Una vez que esas características de segmentación se unen con los valores propios del individuo, la marca se convierte en algo más emocional que algo meramente funcional para los usuarios de esa marca (McCole, 2004). Esta unión emocional en un evento se logra cuando ese momento de experiencia con la marca se entronca con la parte más hedónica de la audiencia a través de las comunicaciones de marketing de la marca y, en esta investigación el acto de graduación supone un momento de emoción para las personas que se van a graduar y para los asistentes. En ese momento de activación emocional las personas son más proclives a experimentar sentimientos positivos hacia la marca (predisposición a la compra, satisfacción, lealtad, etc). En este caso los futuros graduados ya son clientes, pero pueden volver a elegir la misma universidad para desarrollar otras titulaciones o postgrados, siendo los asistentes ajenos a la universidad (familiares, amigos, etc.) una gran fuerza de comunicación sobre la universidad.

#### **2.4. Atención y Activación (Arousal)**

En esta investigación, con el uso de las herramientas de medición de la respuesta galvánica de la piel mediante los dispositivos GSR Shimmers, se está midiendo la activación que el acto de graduación provoca en los participantes seleccionados. Esto es, la atención que reciben ciertos momentos referentes a este evento de comunicación de la marca que implica a su principal grupo objetivo, sus estudiantes. Para lograr la citada activación es necesario comprender que existe previamente un proceso de atención que el sujeto lleva a cabo antes de interiorizar el estímulo.

La atención según Knudsen (2007) puede ser definida como el mecanismo responsable de seleccionar información que gana interés sobre otra información disponible. En esta investigación se observa que para el branding es relevante conocer cómo las personas prestan atención a los estímulos. Por ejemplo, los filtros prominentes tienen que ver con la información de marketing disponible que reciben los consumidores (color, iluminación, orientación, tamaño, forma,

movimiento, caras, texto, novedades, etc...) estudiado por autores como Wolfe y Horowitz (2004). Todas estas características se combinan en el cerebro creándose caminos de atención, evaluando cuáles de estos mapas merecerán la pena ser procesados más adelante. En este experimento, la atención no se medirá a través de la región visual (con un *eye tracker*, por ejemplo) de los sujetos seleccionados, sino que gracias a las herramientas galvanométricas que se han empleado se procederá a medir la interiorización de esa atención a través de la emoción o arousal (excitación) que provoca el estímulo.

### 2.5. *Galvanic Skin Response (GSR) como metodología para medir emociones*

Ya en los años 60 existían investigaciones que hablaban de la utilidad del uso de las mediciones de la respuesta galvánica de la piel (En inglés, *galvanic skin response* o GSR en abreviatura). Este es el caso de Dickson y McGinnies (1966) que determinan que el GSR se refiere a la breve disminución en la resistencia eléctrica de la piel a continuación de la estimulación debido a la actividad de las glándulas sudoríparas. La utilidad del GSR según estos autores como indicador de la respuesta emocional ya había sido estudiada desde el principio del siglo. La importancia de esta herramienta de medición de la respuesta fisiológica también es destacada por LaBarbera y Tucciarone (1995), que afirman que la medición de la conductancia de la piel predice el comportamiento de compra del consumidor mejor que el marketing tradicional.

Con estos dispositivos se mide la excitación con el fin de predecir así el comportamiento de compra. Además, su coste como técnica es menor que las herramientas de neuroimagen. Su principal problema es determinar la valencia emocional de la reacción, es decir, si la excitación ofrece una emoción de signo positivo o negativo. Así, es posible encontrar mediciones en las que el sujeto se ha emocionado, pero no es posible determinar si esta emoción ha sido por estrés o por exaltación o excitación. Habría que fijarse en el contexto en el que se están realizando las medidas y el estado emocional del sujeto.

Destaca como ventaja que la medición de la emoción con este dispositivo posibilita la toma de datos de manera continuada y poco invasiva. Las medidas suelen ser de dos tipos: respuesta fásica que se corresponde con cambios rápidos a corto plazo debido a la presencia de estímulos y la respuesta tónica relacionada con respuestas leves ante la ausencia de estímulos.

Antes de los estímulos existe un período de latencia o período basal en el que el sujeto muestra un estado de normalidad o ausencia de emoción debido a estímulos

ajenos a la propia persona. Posteriormente al estímulo habrá un período de recuperación. Actualmente, la investigación sobre la actividad electrodérmica está siendo objeto de investigación por parte de autores como Moncada y de la Cruz (2011).

### 3. Metodología

#### 3.1. Muestra

La muestra está compuesta por 5 sujetos en total, dos mujeres y tres hombres. Por tratarse de una proposición de metodología, la muestra no se considera suficiente como para extrapolar o inferenciar los resultados al resto de la población. Por ello esta investigación se puede considerar un estudio piloto para conformar un método para medir la relación entre las emociones suscitadas en un evento universitario y los mensajes de la marca.

#### 3.2. Diseño de la investigación y trabajo de campo

El diseño de la investigación presenta dos partes diferenciadas pero complementarias.

- Entrevista personal - encuesta.
- Escala de la experiencia de marca de Brakus *et al.* (2009), imagen de la universidad de Nguyen y Leblanc (2001) y la conexión emocional positiva de Batra, Ahuvia y Bagozzi (2012).
- Medición de la respuesta galvánica de la piel

En la revisión de la literatura existente sobre el marketing de eventos se sugieren varias maneras de mejorar la experiencia del evento. Por ejemplo, Wood y Masterman (2007) proponen identificar 7 atributos (conocido como las 7 «i» – Involvement, Interaction, Immersion, Intensity, Individuality, Innovation, Integrity – por su notación en inglés) para comprobar el éxito del evento, la conceptualización de la experiencia de Caru y Cova (2003) y la tipología de la experiencia de Csikzentmihalyi (1997). Otra conocida y reputada manera de medir la experiencia, que será la empleada en esta investigación, es la propuesta por Brakus *et al.* (2009). Inicialmente en su investigación, para cuantificar la experiencia del consumidor, Schmitt (1999) en su escala evalúa si una experiencia particular (ExPro) se refiere a un «módulo experiencial estratégico» específico (SEM en sus siglas en inglés) y en la habilidad del consumidor para sentir, pensar, actuar y relacionarse con la marca. En esta investigación las cuestiones planteadas fueron:

**LA ESCALA DE LA EXPERIENCIA DE MARCA DE SCHMITT**

- (Likert 1-7 y respuesta abierta)
- Asistir a esta graduación ha sido un placer para mis sentidos.
- Visualmente he disfrutado en este acto de graduación.
- Describe qué has sentido durante la graduación (tristeza, añoranza, felicidad, orgullo, indiferencia, aburrimiento...)
- Es una universidad que me hace sentir emociones cuando interactúo con sus servicios, asisto a eventos...
- Esta universidad no me activa (incita a realizar una actividad).
- Esta universidad activa mis pensamientos.
- Esta universidad me resulta indiferente. Podría sentir lo mismo en otra universidad cualquiera.
- Esta universidad me estimula y me hace reflexionar.

La escala de la experiencia diseñada por Brakus *et al.* (2009), para evaluar cómo se ha experimentado la marca en un determinado evento, se mide proponiendo al sujeto una valoración en una escala Likert de 1 a 7 sobre su grado de acuerdo o desacuerdo con la afirmación que se está evaluando, siendo el valor 1 (nada conforme) y el valor 7 (completamente conforme). Para el caso en el que se pide al entrevistado que describa sus sentimientos durante el acto de graduación, se recogen sus respuestas en un espacio abierto. El tratamiento de estas cuestiones abiertas ha consistido en resumir en las palabras más significativas y redundantes, según la respuesta del sujeto, con el fin de aglutinar el sentimiento en una o varias palabras concretas.

**Imagen de la universidad (Nguyen y Leblanc, 2001)**

- Tienes una buena impresión de la universidad.
- En tu opinión, la universidad tiene una buena imagen entre sus usuarios.
- En general, tienes una imagen positiva de la universidad.

**Conexión emocional positiva (Batra *et al.*, 2012)**

- Ajuste intuitivo: se trata de un sentimiento de confortabilidad, de ajuste natural con las necesidades del cliente, de sentimiento positivo cuando entra en contacto con el producto o servicio.

- Unión emocional: es un sentimiento de conexión emocional, de unión y familiaridad con el producto o servicio.
- Afecto positivo: consiste en un sentimiento de relax, excitación, diversión, calma, placer hacia el producto o servicio.

Según Wood y Masterman (2007), el uso de entrevistas, focus group, paneles de consumidores y grupos de control para medir la efectividad de un evento puede ayudar a una mejor comprensión de los resultados obtenidos, más allá de los meros datos recogidos. La manera de medir eventos en marketing experiencial se suele basar en centrar la atención en el estímulo (centradas en la audiencia) y a largo plazo en medir los resultados de manera holística que ha provocado el evento (Archer y Hubbard, 1996). Por ello esta investigación se centra en el propio evento con la medición de la respuesta galvánica de la piel, para posteriormente aplicar la escala de la experiencia de Schmitt junto a otras escalas para medir la valoración de la marca. El discurso del decano de la facultad supondrá el estímulo planteado.

Para la recogida de datos durante el acto de graduación se han empleado 5 dispositivos GSR Shimmer (véase Imagen 1) para medir el *arousal* que provoca la asistencia a un discurso del decano de la universidad.

Imagen 1: Plataforma de telemonitorización de la actividad física  
Consensys GSR Shimmer.



Estas plataformas funcionan de manera inalámbrica. De entre sus ventajas destacan que puede usarse como giroscopio, acelerómetro, GSR, GPS o medidor del pulso cardíaco, manteniendo su tamaño pequeño, ligero y portátil. Proporciona recopilación de datos fisiológicos en tiempo real y transmisión a una PC para su visualización en tiempo real y almacenamiento. En cuanto a su confiabilidad, ha sido validado para su uso en aplicaciones de investigación biomédica, al haber recibido una certificación CE. A modo informativo, las características técnicas son (Alvarado y Juárez, 2012):

- ✓ Controlador MSP430 (8 MHz, 16 bits)
- ✓ Radio Bluetooth-RN-42, IEEE 802.15.4 TI CC2420
- ✓ Batería recargable de ion de litio de 450 mAh
- ✓ Sensores integrados: acelerómetro de 3 ejes (Freescale MMA7361) y switch de inclinación y vibración

Las siguientes imágenes muestran a los participantes (previo consentimiento de cesión de derechos de imagen según la Ley de Protección de Datos) durante la toma de datos con los dispositivos y la imposición de becas a los recién graduados (véanse imágenes 2 y 3):

Imágenes 2 y 3. Grada de estudiantes en el paraninfo durante el acto de graduación (izquierda) y participantes del estudio (derecha).



A continuación, se recogen los fragmentos del discurso que han sido analizados:

**FRAGMENTO N.º 1 (1 minuto aproximado de duración)**

*La educación universitaria ha sido siempre una noble tarea común donde confluyen la vocación, nosotros, los académicos y la voluntad de formarse en sentido integral de, vosotros, los alumnos. Vuestro rol en este proceso ha sido vuestro deseo de aprender con esfuerzo y determinación. Pues bien, aquí estamos, vosotros habéis cumplido con vuestra parte, por lo que debéis sentirnos orgullosos. Por nuestra parte, esperamos humildemente haber cumplido también el papel asignado: Esperamos haber sabido apoyaros y orientaros cuando lo necesitabais. Esperamos*

*haberos desafiado continuamente para cultivar el espíritu crítico en una sociedad en constante evolución. En definitiva, esperamos haberos estimulado a superarse y a brindar lo mejor de vosotros [...].*

**FRAGMENTO N.º 2** (20 segundos aproximados de duración)

*Seguimos buscando cooperar al desarrollo educativo y social de nuestra región a través de nuevas ofertas universitarias, nuevas tecnologías aplicadas a la docencia y la investigación, y nuevos métodos de enseñanza ajustados a las nuevas necesidades de una sociedad cambiante [...].*

**FRAGMENTO N.º 3** (20 segundos aproximados de duración)

*Buscad vuestro propio camino, pero sabed que esta facultad siempre será vuestra casa, vuestra alma mater. Y cuando, al cabo de los años de ejercicio profesional la responsabilidad y el trabajo os abrume, siempre retornaréis, aunque solo sea con el recuerdo, a un lugar de vuestro pasado en el que fuisteis felices: vuestra universidad, vuestra facultad.*

#### 4. Resultados

En este apartado se procede a analizar los datos recogidos durante el acto de graduación, tanto en la entrevista personal como con la herramienta GSR.

##### ENTREVISTA PERSONAL - ENCUESTA ESCALA DE LA EXPERIENCIA DE MARCA DE SCHMITT

*Asistir a esta graduación ha sido un placer para mis sentidos.*



En esta afirmación, las respuestas se han concentrado en el término medio de la escala Likert, siendo 4 el valor más frecuente. Esto es un grado de acuerdo intermedio.

*Visualmente he disfrutado en este acto de graduación.*

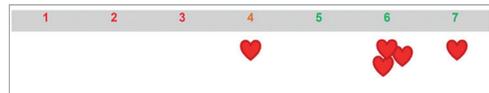


Las respuestas se reparten en grados de satisfacción más elevados (4 y 5 son los valores más frecuentes). Para los entrevistados, la graduación es un acto en el que intervienen los sentidos.

—Describe qué has sentido durante la graduación (tristeza, añoranza, felicidad, orgullo, indiferencia, aburrimiento...)

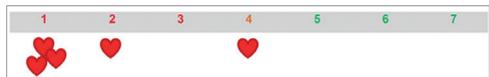
De los sentimientos descritos por los entrevistados, destacan «felicidad y añoranza/nostalgia» como estados emocionales elegidos con mayor frecuencia. Son dos emociones principales que se pueden experimentar en un acto de graduación al contraponerse sentimientos de alegría por los graduados y añoranza por recordar experiencias pasadas de los sujetos.

*Es una universidad que me hace sentir emociones cuando interactúo con sus servicios, asisto a eventos...*



En esta afirmación, los sujetos han elegido los valores 6 y 7 con mayor frecuencia, que corresponden a valores elevados de grado de acuerdo con la afirmación. Según esto, la interacción de los asistentes entrevistados con la universidad a través del acto de graduación les ha provocado o evocado emociones.

*Esta universidad no me activa (física y emocionalmente).*



Los entrevistados dictaminaron que la universidad analizada les activaba en alguno de los sentidos, físico o emocional.

*Esta universidad activa mis pensamientos.*



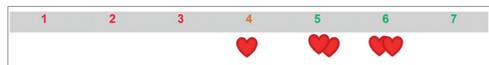
Los sujetos analizados mostraron un elevado grado de acuerdo (el valor 5 se presentó con mayor frecuencia) con que el evento les provocó pensamientos por la activación vivida.

*Esta universidad me resulta indiferente. Podría sentir lo mismo en otra universidad cualquiera.*



En este caso los entrevistados mostraron el valor 1 con mayor frecuencia transmitiendo que esta universidad les provocaba sentimientos.

*Esta universidad me estimula y me hace reflexionar.*



Esta afirmación presenta elevados valores en cuanto al grado de acuerdo, siendo 5 y 6 los valores más frecuentes en la respuesta de los sujetos analizados.

### IMAGEN DE LA UNIVERSIDAD

- Tienes una buena impresión de la universidad.



Se valora el grado de acuerdo con que la marca universitaria genere un impacto positivo en los sujetos. Expresan elevados grados de acuerdo, siendo 6 el valor más frecuente.

- En tu opinión, la universidad tiene una buena imagen entre sus usuarios.



En este caso se vuelven a presentar valores elevados en cuanto al acuerdo con esta afirmación (5 es la puntuación que se presenta con mayor frecuencia). Los sujetos opinan que la universidad tiene una buena imagen entre sus usuarios finales.

- En general, tienes una imagen positiva de la universidad.



Esta afirmación resume la opinión de los entrevistados en cuanto a la imagen positiva que proyecta la universidad. El valor 7 presenta una mayor frecuencia en las respuestas.

### CONEXIÓN EMOCIONAL POSITIVA

Del **ajuste intuitivo** la conclusión principal es que la mayoría de los entrevistados ha estado en consonancia con lo que esperaba del evento (acto de graduación). Han sentido que se encontraban bien asistiendo al mismo. En cuanto a la **unión emocional**, algunos de los entrevistados han tenido contacto previo con la institución debido a que han estudiado en ella o han tenido alguna persona cercana que también ha estado en contacto con la misma. Los recuerdos que evoca son comunes para la mayoría de los sujetos, a excepción de uno de ellos que no había tenido contacto previo. Y según el **afecto positivo**, el entretenimiento y la tranquilidad durante el acto de graduación ha sido la tónica general de los entrevistados. El evento les ha supuesto un momento agradable.

### GSR (RESPUESTA GALVÁNICA DE LA PIEL)

A continuación, se comentan las conclusiones de los datos recogidos con los dispositivos Shimmer. Los resultados comentados se han obtenido gracias a determinar los momentos del discurso con mayor arousal (excitación) detectados por el dispositivo GSR.

PRIMER FRAGMENTO: Los picos de arousal destacables de este fragmento se corresponden con las palabras «noble tarea común», «esfuerzo y determinación», cuando insta a los alumnos a que se sientan «orgullosos», «apoyaros y orientaros» y en «estimulación y superación» dedicadas a los alumnos.

SEGUNDO FRAGMENTO: destacan dos grandes picos de arousal que se corresponderían con la parte de «nuevas ofertas universitarias» y los «nuevos métodos de enseñanza ajustados a las necesidades de una sociedad cambiante».

TERCER FRAGMENTO: son relevantes los momentos correspondientes a la frase en la que se insta a los alumnos a recordar que la facultad siempre será su «casa o alma mater» y a las palabras que hacen recordar que pueden volver a lugar donde han sido «felices», es decir, la universidad. Este fragmento está cargado de emoción.

## 5. Conclusiones

Los profesionales del marketing actualmente tienen que avanzar gracias a la búsqueda de prácticas innovadoras en sus comunicaciones, y en este campo los eventos de comunicación de marketing, ECM, suponen una fuerza útil para evolucionar en el mundo empresarial (Galmés, 2010). Así, Archer y Hubbard (1996) proponen centrar la atención en la evaluación de cada ECM enfocándose en la estimulación del público objetivo y en otros resultados a largo plazo. En esta investigación, a través del estudio del evento (con la entrevista y la medición neurocientífica) se está proponiendo la realización de una metodología que consiga medir el resultado de las comunicaciones de marketing por parte de una universidad.

Así, los participantes en el estudio que asistieron a la graduación, en líneas generales experimentaron una activación de sus sentidos, ya sea visualmente/auditivamente o a través de los recuerdos que les propició el acto. En cuanto a los sentimientos descritos destacan: felicidad, añoranza e interés. Por las características del evento, no existió activación física pero sí emocional. Además, por diversos motivos, la mayoría de los participantes ya conocían la marca por lo que ya tenían una impresión de la Universidad, además de una buena imagen de marca, según declararon. En cuanto a la conexión emocional positiva con la marca, la mayoría de los sujetos analizados se sintieron implicados emocionalmente.

Del análisis del GSR, las palabras que obtuvieron mayor activación por parte de los sujetos analizados fueron aquellas con alto contenido emocional. Es decir, pala-

bras como «esfuerzo, orgullo, superación, apoyo, orientación, novedad, casa o alma mater y felicidad» destacaron como palabras que despertaron arousal.

### 5.1. *Limitaciones*

La entrevista personal tuvo lugar en el momento inmediatamente posterior a la finalización del acto de graduación. Habría sido conveniente suministrar otra encuesta pasado un tiempo después del evento para comprobar el nivel de recuerdo o de vinculación a la marca que presentaban una vez diluido el efecto de recencia. Además, se podía haber añadido a la entrevista personal preguntas sobre la valoración de los participantes sobre otro tipo de comunicaciones de la universidad, para contrastar la efectividad del marketing experiencial sobre otro tipo de marketing más tradicional.

Otra de las principales limitaciones que se pueden citar es la elaboración de esta investigación en una única institución de educación superior, con el consiguiente sesgo a la hora de inferir datos que esto supone. Aunque esta universidad ofrece una amplia variedad de titulaciones repartidas en cuatro campus diferentes, el motivo de elegir una facultad y titulación en concreto se debe a la limitación en términos económicos.

### 5.2. *Futuras líneas de investigación*

Los eventos experienciales pueden generar impacto a corto plazo pudiendo además construir cambios a largo plazo en la actitud y en las creencias (Sneath *et al.*, 2005) por lo que se hace necesario medir y evaluar la efectividad de este método de comunicación, según Chattopadhyay y Laborie (2005).

En consonancia, se podría plantear una investigación de las características propias del acto de graduación considerado como evento experiencial. Es decir, ya no sólo centrarse en las emociones y en el link con la marca provocado en el espectador, sino en las características de diseño del propio evento para detectar ineficacias en el mismo que hacen que se diluya el mensaje de la marca en esta herramienta de comunicación. Además, debido a la reducida extensión de la investigación académica y empresarial sobre el término «neurobranding», este concepto se convierte en una futura línea de investigación para aunar los campos de la neurociencia y el branding.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALVARADO, S. & JUAREZ, D. (2012). *Redes de Área Corporal en el cuidado de la salud* (Tesis Doctoral). Universidad Nacional Autónoma, México.
- ARCHER, J. & HUBBARD, T. (1996) Integrated tracking for integrated communications. *Admap*, 31(2), 22-26.
- ARIELY, D. & BERNS, G. S. (2010). Neuromarketing: The hope and hype of neuroimaging in business. *Nature Reviews Neuroscience*, 11(4), 284-292.
- BATRA, R., AHUVIA, A. & BAGOZZI, R. P. (2012). Brand love. *Journal of marketing*, 76(2), 1-16.
- BERRIDGE, G. (2007). *Events design and experience*. Great Britain: Elsevier.
- BRAIDOT, N. (18 de enero de 2017). Neurobranding (Entrada en Blog). Recuperado de <http://www.braidot.com/neurobranding/>
- 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(3), 52-68.
- BRAKUS, J. J., SCHMITT, B. H. & ZHANG, S. (2007). 13. Experiential attributes and consumer judgments. En Bresciani, Valdés y Elgar, *Handbook on Brand and Experience Management: The Role of Agriculture in Poverty Reduction* (174).
- CARU, A. & COVA, B. (2003) Revisiting consumption experience: A more humble but complete view of the concept. *Marketing Theory*, 3(2) 267-286.
- CHATTOPADHYAY, A. & LABORIE, J. L. (2005). Managing brand experience: The market contact audit. *Journal of Advertising Research*, 45(1).
- CSIKZENTMIHALYI, M. (1997). *Finding Flow*. New York: Perseus Book.
- DICKSON, H. W. & MCGINNIES, E. (1966). Affectivity in the Arousal of Attitudes as Measured by Galvanic Skin Response. *The American Journal of Psychology*, 79(4), 584-589.
- GALMÉS, M. (2010). *La organización de eventos como herramienta de comunicación de marketing. Modelo integrado y experiencial* (Tesis doctoral). Universidad de Málaga, Málaga (España).
- & VICTORIA, J. S. (2012a). Experiencia y eventos. La creación de «experiencia de marca» a partir de la organización de eventos. El caso español (2010). *ADRResearch ESIC: International Journal of Communication Research*, 5(5).
- GALMÉS, M. & VICTORIA, J.S. (2012b). The organization of events in the Integrated Marketing Communications (IMC) context: the value of experience. *Pensar la Publicidad*, 6(1), 15-34.
- GUPTA, S. (2003). Event marketing: Issues and challenges. *IIMB Management Review*, 87-96.
- HEMSLEY-BROWN, J., & GOONAWARDANA, S. (2007). Brand harmonization in the international higher education market. *Journal of business Research*, 60(9), 942-948.
- HOLBROOK, M.B. & HIRSCHMAN, E.C. (1982). The experiential aspects of consumption: Consumer fantasies, feelings, and fun. *Journal of consumer research*, 9(2), 132-140.
- KELLER, K.L. (2009) Building strong brands in a modern marketing communications environment. *Journal of Marketing Communications*, 15(2-3), 139-155.
- KNUDSEN, E.I. (2007). Fundamental components of attention. *Annual Review of Neuroscience*, 30, 57-78.
- KOTLER, P. (11th edition). (2002). *Marketing Management*. New York: McGraw-Hill.
- KRANTZ, M. (2006). Has event marketing peaked?. *Meeting News*, 30(13).
- LABARBERA, P. A. & TUCCIIARONE J. D. (1995). GSR reconsidered: A behavior-based approach to evaluating and improving the sales potency of advertising. *Journal of Advertising Research*, 35, 33-53.
- LENDERMAN, M. (2008). *Marketing experiencial: la revolución de las marcas*. ESIC editorial.

- MATILLÓ, J. (2011). Sobre el neuromarketing y sus aplicaciones [Mensaje en un blog]. Jordi Matilló. Recuperado de <http://www.jordimatillo.com/formaci%C3%B3n-ventas-y-marketing/neuromarketing/>
- MC COLE, P. (2004). Refocusing marketing to reflect practice. The changing role of marketing for business. *Marketing Intelligence and Planning*, 22(5), 531-539.
- MONCADA, M. E. & DE LA CRUZ, J. (2011). La actividad electrodérmica - Revisión. *Ingeniería e Investigación*, 31(2), 143-151.
- MORAL, M. & FERNÁNDEZ, M. (2012). Nuevas tendencias del marketing: el marketing experiencial. *Revista Entelequia*, 14, 237.
- NGUYEN, N. & LEBLANC, G. (2001). Image and reputation of higher education institutions in students' retention decisions. *International Journal of Educational Management*, 15(6), 303-311.
- PLASSMANN, H., RAMSØY, T. Z., & MILOSAVLJEVIC, M. (2012). Branding the brain: A critical review and outlook. *Journal of Consumer Psychology*, 22(1), 18-36.
- RODRÍGUEZ-ARDURA, I. (2011). Estrategias y técnicas de comunicación: Una visión integrada en el marketing. Editorial UOC.
- SCHMITT, B. H. (1999). *Experiential Marketing*. New York: Free Press.
- SCHREIBER, A. L. & LENSON, B. (1994). *Lifestyle and Event Marketing: Building the New? Customer Partnership*. New York: McGraw-Hill.
- SNEATH, J. Z., FINNEY, R. Z. & CLOSE, A. G. (2005). An IMC approach to event marketing: The effects of sponsorship and experience on consumer attitudes. *Journal of Advertising Research*, 45(4).
- STERN, B., ZINKHAN, G. M., & JAJU, A. (2001). Marketing images: construct definition, measurement issues, and theory development. *Marketing Theory*, 1(2), 201-224.
- TORRENTS, R. (2005). *Eventos de empresa: El poder de la comunicación en vivo*. Bilbao: Ediciones Deusto.
- VICTORIA, J.S. (2005). Reestructuras del sistema publicitario. De la publicidad a las comunicaciones integradas de marketing. *Reestructuras del sistema publicitario*, 23-58.
- WANG, C. C., CHEN, C. T., & CHEN, C. F. (2012). Investigation on the influence of the brand image of higher educational institutions on satisfaction and customer lifetime value. *Educational Studies*, 38(5), 593-608.
- WOLFE, J. M. & HOROWITZ, T. S. (2004). What attributes guide the deployment of visual attention and how do they do it? *Nature Reviews Neuroscience*, 5(6), 495-501.
- WOOD, E. H. (2009). Evaluating event marketing: experience or outcome? *Journal of Promotion Management*, 15(1/2), 247-268.
- & MASTERMAN, G. (2007). Event marketing: Experience and exploitation. Conference in Extraordinary Experiences Conference: managing the consumer experience in hospitality, leisure, sport, tourism, retail and events, Bournemouth University.
- & MASTERMAN, G. (2008). Event marketing: Measuring an experience. Conference in 7th International Marketing Trends Congress, Venecia.



---

# El reto de la moda sostenible

- MARTA REY-GARCÍA
- TAMARA FOLGUEIRA SUÁREZ

*Universidad de A Coruña*

---

**RESUMEN:** El sector moda se ha convertido en uno de los más dinámicos y relevantes, tanto en términos de facturación como de empleo generado. Debido a la importancia, complejidad y globalización de su cadena de valor, la moda genera multitud de impactos para la economía, el medioambiente y la sociedad; tanto positivos como negativos. El objetivo principal de este trabajo es recoger las principales oportunidades y riesgos del sector moda, así como ilustrar los avances de los retailers de moda hacia la sostenibilidad en una serie de ámbitos: 1) Ecodiseño; 2) Salud y seguridad de proceso y producto; 3) Economía circular; 4) Logística y tiendas ecoeficientes; 5) Consumo responsable; 6) Trabajo decente; 7) Nuevos modelos de negocio; 8) Reporting y certificaciones; 9) Transparencia y trazabilidad; y 10) Gobernanza de la cadena de suministro, colaboración y autorregulación.

**PALABRAS CLAVE:** *moda sostenible, moda rápida, impactos medioambientales y sociales, retailers de moda, consumo responsable*

---

**ABSTRACT:** The Fashion industry has become one of the most dynamic and relevant sectors in terms of sales and of employment. Due to the complexity and globalization of its value chain, fashion generates a broad array of impacts for the economy, the environment and society; both positive and negative. The main objective of this study is to explore the main opportunities and risks of the fashion industry, and to illustrate the advances of fashion retailers towards sustainability as regards to: 1) Eco-design; 2) Process and product health and safety; 3) Circular economy; 4) Eco-efficient logistics and stores; 5) Responsible consumption; 6) Decent work; 7) New business models; 8) Reporting and certifications; 9) Transparency and traceability; and 10) Supply chain governance, collaboration and self-regulation.

**KEYWORDS:** *sustainable fashion, fast fashion, environmental and social impacts, fashion retailers, responsible consumption*

---

## 1. Introducción

La industria de la moda es clave a nivel mundial por su peso en la economía, su dinamismo y por ser un gran generador de empleo. En España, líder en la gran distribución de moda internacional gracias a empresas como Inditex, Mango o Tendam, el sector constituye el 2'9% del PIB y el 4'3% del empleo nacional. Además, representa el 8'8% de las exportaciones, siendo uno de los sectores que más exporta. Los retailers de moda españoles han demostrado una significativa capacidad de adaptación a un entorno globalizado y altamente competitivo (Modaes y CITYC, 2018).

En las últimas décadas ha cobrado fuerza el modelo de negocio denominado *fast fashion*. La moda rápida ha revolucionado la cadena de suministro de este sector, democratizando el acceso a la moda y aportando beneficios sustanciales a las cadenas multinacionales de distribución. Sin embargo, la presión por reducir los costes inherentes al modelo provoca impactos negativos sobre el medio ambiente y la comunidad, y lleva a los grupos de interés relevantes a cuestionar este sistema en busca de una mayor sostenibilidad.

La sostenibilidad se hace operativa generalmente a través del concepto de triple cuenta de resultados (*triple bottom line* o TBL) de Elkington, que establece que para que un negocio sea sostenible tiene que tener en cuenta tres dimensiones de desempeño: económica, social y medioambiental (Elkington, 2004). Se trata de un puzzle basado en equilibrar la rentabilidad económica (*profit*), la contribución al desarrollo comunitario y la justicia social (*people*) y el respeto por el medio ambiente (*planet*). Actualmente, cada vez más organizaciones son conscientes de la necesidad de abordar la sostenibilidad como un enfoque estratégico de negocio, esto es, como un requisito fundamental para garantizar su supervivencia a medio y largo plazo (Redondo, Escudero y Ordoñez, 2013). A nivel de la sociedad en su conjunto, cabe destacar la progresiva implementación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) adoptados por la ONU el 25 de septiembre de 2015 para dinamizar las acciones colaborativas de gobiernos, empresas y ciudadanos en materia de sostenibilidad. Cada objetivo —como erradicación de la pobreza, consumo responsable o uso de energías renovables— está formado por unas metas específicas, a alcanzar en 2030 (ONU, s. f.). Así, la creación de valor sostenible puede definirse como la generación de valor en los tres ámbitos de la TBL (económico, social y medioambiental) para todos los actores de la cadena de valor, las comunidades y el entorno en el que opera la empresa; todo ello sin comprometer sus beneficios, ya que de eso depende el progreso, la sostenibilidad y la existencia de cada empresa a largo plazo (García, Rey-García y Albareda, 2017).

En este contexto, es necesario, por un lado, analizar los riesgos y oportunidades de la industria de la moda en materia de sostenibilidad, y en especial aquellos intrínsecos al modelo de moda rápida; y por otro, desentrañar el reto que la tendencia hacia la sostenibilidad de la cadena de valor y hacia un consumo más responsable supone para los retailers de moda. Para ello, en primer lugar, se conceptualizará el modelo de negocio de la moda rápida, analizando sus oportunidades y sus riesgos para la cadena de valor, los consumidores, el medio ambiente y la sociedad en general. Se explicarán las distintas fases del ciclo de vida de una prenda y, sin ánimo de exhaustividad, se ilustrará mediante ejemplos cómo puede implementarse la sostenibilidad en ellas, además de cómo crear una cadena de suministro más trazable y transparente. Aguas abajo, se destacará la importancia de conseguir tiendas más eco-eficientes y de fomentar el consumo responsable de moda. Por último, veremos la relevancia de la colaboración y autorregulación en el sector, en busca de alianzas intersectoriales para la sostenibilidad.

## 2. El modelo de moda rápida o fast fashion

En las últimas décadas, y como consecuencia de la globalización y la transformación digital, el sector moda ha experimentado cambios sustanciales. Se ha reducido la distancia entre los diferentes agentes, consiguiendo que el tiempo desde el diseño de la prenda hasta su llegada a tienda para responder a la demanda sea cuestión de semanas, adaptándose así al cambio de tendencias (Nueno, Mora y Montserrat, 2003; Martínez, 2008).

En concreto, el modelo de *fast fashion* o moda rápida se basa en producir de forma masiva, y en un tiempo muy reducido, productos (prendas, zapatería, complementos, etc.) con diseños actuales y cambiantes a precios asequibles. Se ha popularizado en los últimos años, transformando la industria de la moda y los hábitos de consumo en todo el mundo. Busca maximizar la satisfacción de los clientes renovando su colección de forma constante, pero manteniendo unos precios bajos. Es por ello que las compañías deben competir simultáneamente en precio y en diseño (Caro y Martínez, 2014).

Con anterioridad a este modelo, las empresas lanzaban dos colecciones por año, y los diseños eran marcados por los líderes de opinión y prescriptores con mucha antelación a su salida al mercado, lo que hacía fracasar un gran número de productos. En la actualidad se crean numerosas colecciones de ropa en períodos de tiempo cada vez más breves. La comercialización funciona de forma independiente para cada artículo y se prescinde de los canales mayoristas, con el objetivo de responder

a las tendencias emergentes de la demanda cuanto antes (Caro y Martínez, 2014; Martínez, 2008; Ross y Morgan, 2016).

En definitiva, la moda rápida ha sabido crear una forma de producción y de distribución completamente nueva, con una interacción dinámica de las fases de diseño, producción y distribución. Su propuesta de valor se apoya en dos pilares:

- El sistema de producción de respuesta rápida (QR), consistente en aplazar las decisiones de producción más arriesgadas hasta tener pruebas de su demanda en el mercado.
- La planificación de surtidos dinámicos, consistente en la renovación frecuente de las prendas en tienda, lo que aumenta el atractivo para los clientes (Caro y Martínez, 2014).

Como vemos, este sistema se basa en la rapidez, debido al creciente componente de moda y novedad que buscan los consumidores, y consiste en surtir y resurtir con artículos que marcan la tendencia. Se trata de un sistema en el que información y tiempo son factores clave. El modelo trata de ajustar la producción a la demanda, lo que reduce el *time to market* (esto es, el tiempo transcurrido entre la concepción del producto y puesta a disposición en el mercado) y mejora la velocidad y la flexibilidad ante los cambios en los gustos de los consumidores (Nueno, Mora y Montserrat, 2003; Martínez, 2008).

Entre los considerados como principales exponentes del *fast fashion* destacan Inditex, H&M, Topshop o Forever 21, entre otras marcas. España ha conseguido un reconocimiento mundial en el sector por la creación de modelos de negocio innovadores basados en la moda rápida, siendo una empresa española, Inditex, el operador de referencia del sector en el mundo. Se ofrece un producto de moda adaptado a los gustos de los consumidores, con una gran relación calidad-precio, en un buen entorno de tienda y con los mejores emplazamientos en las ciudades (Observatorio de la moda española, 2016).

### 3. Los impactos de las cadenas de valor globales de moda rápida

La cadena de suministro o *supply chain* es la red de proveedores de bienes y servicios necesarios para fabricar, distribuir y vender moda. Incluye cinco fases, según Gwilt (2014): diseño, fabricación de muestras, selección, manufactura y distribución. Desde la materia prima hasta la tienda, la industria de la moda comprende una larga y compleja cadena en la que intervienen numerosos agentes y de la que, a menudo,

conocemos poco. Al tener multiplicidad de eslabones y ramificaciones, situados generalmente en ubicaciones y niveles distintos, se hace difícil conocer la trazabilidad, esto es, el conjunto de procesos, ubicaciones y trayectoria de un producto a lo largo de la cadena de suministro. En consecuencia, los consumidores y las empresas de distribución tienen grandes dificultades para rastrear y reconocer la procedencia y las condiciones de producción —sociolaborales y medioambientales— de los productos que compran (Soler, Ruano y Arroyo, 2012; Felipe, 2014).

Además, en el sector de la moda rápida, ha tenido lugar una creciente deslocalización de la fabricación a países en vías de desarrollo, provocando un aumento de la competencia en un mercado ampliamente globalizado. Esto se debe a que la eficiencia en la producción de moda implica la búsqueda del abaratamiento de costes productivos, lo que lleva a trabajar con fábricas y proveedores con menores costes laborales. La mayoría de empresas externalizan su producción a una red global de proveedores, lo que se conoce como *global sourcing*, que a su vez pueden realizar subcontrataciones.

### 3.1. Impactos negativos (riesgos)

Los impactos negativos pueden producirse a lo largo de todo el ciclo de vida de un producto de moda, formado por cinco fases (diseño, producción, distribución, uso y eliminación). Este ciclo abarca su recorrido desde la concepción del artículo y la obtención de la fibra y otras materias primas, hasta su desecho, pasando por la tienda (vid. Figura 1). Para ser sostenible no es suficiente con ajustar una de las fases, sino que es necesario implicar todos los procesos *end-to-end* (Gwilt, 2014; Modaes, 2016). Para valorar los impactos de un producto a lo largo de su ciclo de vida se ha desarrollado el análisis del ciclo de vida (ACV), un método generalmente aceptado para evaluar el impacto ambiental de los diferentes procesos (Salcedo, 2014; 20).

Figura 1: Potenciales impactos negativos a lo largo del ciclo de vida de un producto de moda



Fuente: Elaboración propia a partir de Gwilt (2014)

En cuanto a los riesgos medioambientales, la industria de la moda se sitúa como la segunda que más contamina a nivel mundial después de la petrolífera (Chávez, 2016). En cada fase del ciclo de vida de una prenda se consumen grandes cantidades de recursos energéticos —especialmente procedentes de combustibles fósiles— e hídricos, se utilizan productos químicos tóxicos y/o se generan residuos. En particular, los procesos de teñido y acabado textil requieren grandes cantidades de agua; así por ejemplo para fabricar una camiseta de 250 gramos de algodón se necesitan 2.700 litros de agua, algo especialmente grave en países como China, India y Bangladesh, donde este recurso es más escaso (Salcedo, 2014; 77). Como indica Chávez (2016; 74) los ríos se emplean como desagüe, creando crisis medioambientales y sanitarias. El río que atraviesa la ciudad China de Xintang ha sido fotografiado en multitud de ocasiones por su color azul índigo. Así, se ha dicho que «si miramos el agua que circula por los ríos de las ciudades chinas, podemos saber cuál será el color tendencia de la temporada en Occidente» (Barrio, 2013.p.14). Las emisiones de gases de efecto invernadero son otra grave preocupación que afecta a todas las etapas de la producción de prendas de vestir (Yudina, 2017). Como indican Fletcher y Grose (2012), una mayor velocidad en la moda aumenta los costes hídricos, energéticos y de contaminación de la fase de producción. En cuanto a la distribución, a mayores ventas se generan más prendas para eliminación, lo cual incide en el nivel de contaminación y desperdicio. Según la OCU, cada español se desprende al año de 7kg de ropa usada, lo que supone generar más de 300.000 toneladas anuales de residuo textil en España (Chávez, 2016, p.170).

En cuanto a los riesgos socio-laborales, la moda rápida está marcada por la deslocalización de la producción a países donde las condiciones laborales de los trabajadores son precarias, especialmente en temas de seguridad y salud y condiciones salariales, y las instituciones débiles. La producción textil se concentra en China y sudeste asiático: India, Bangladesh o Camboya. Así, la industria ha sido denunciada por fomentar, entre las poblaciones más vulnerables de estos países, la desigualdad, la pobreza y la explotación (Biosca, 2016). Aparecen desequilibrios económicos entre los actores de la cadena porque las grandes cadenas de distribución (empresas focales) reciben el mayor margen económico, siendo el precio de venta muy superior al coste de producción. Como indica Lucy Siegle, «*la moda rápida no es gratuita. Alguien, en algún sitio, la está pagando*» (Fashion Revolution, 2016; 5). Por tanto, en la base de este modelo nos encontramos con trabajadores, comunidades y ecosistemas de producción que pueden verse perjudicados si a largo plazo no se practican la responsabilidad social corporativa y la sostenibilidad (Gwilt, 2011; Caro y Martínez, 2014; Martínez, 2016).

En los años 90 saltaron las primeras alarmas acerca de los impactos negativos de la industria: fábricas insalubres, altos niveles de contaminación, mano de obra infantil, explotación de los trabajadores y otras violaciones de los derechos humanos, etc. Las empresas de *fast fashion* han sido protagonistas de catástrofes seguidas de escándalos mediáticos, que han cuestionado este modelo de negocio (Barrio, 2013; Modaes, 2016). La ausencia de trazabilidad de la cadena de suministro ha estado detrás de estas crisis de sostenibilidad. Así, el 24 de abril de 2013 tuvo lugar el derrumbe de la fábrica Rana Plaza en Dhaka, Bangladesh, en el que fallecieron, al menos, 1.133 personas y se registraron más de 2.000 heridos, siendo considerado uno de los peores accidentes de la historia de la moda. El edificio no respetaba las normas básicas de seguridad, a pesar de que los trabajadores habían alertado de las grietas existentes antes del derrumbe. Esta tragedia puso en evidencia las deficiencias de la cadena de suministro de muchas empresas del sector, especialmente en el ámbito de la seguridad laboral de sus proveedores. Algunas de las marcas implicadas desconocían su relación con los talleres de Rana Plaza, debido a que, en la mayoría de los casos, las empresas focales no solo no son propietarias de las instalaciones de fabricación de sus prendas, sino que sus relaciones contractuales se limitan al denominado *primer tier* de proveedores, subcontratando estos a su vez la producción a una constelación de fábricas y pequeños talleres.

Al margen de la precariedad de las instalaciones de los talleres y fábricas (denominados peyorativamente *sweatshops*), una práctica habitual en la industria textil de estos países consiste en alargar las jornadas de trabajo. Además, en muchos de ellos, los gobiernos restringen, dificultan e incluso prohíben los sindicatos independientes, así como la negociación colectiva (Salcedo, 2014; 79 y ss.). Los trabajadores son sometidos a la enorme presión del sistema de destajo. Así, según diversas fuentes, existe una relación entre la presión por producir algodón barato y los miles de suicidios de granjeros en Camboya. Precisamente en este país, que cuenta con los salarios más bajos del mundo, se produjeron fuertes disturbios cuando en 2014 los trabajadores se movilizaron por un salario mínimo textil, que terminaron con cientos de despidos, la muerte de al menos cuatro personas y varios heridos (Chávez, 2016).

Estos sucesos han conseguido cuestionar el modelo de *fast fashion* y despertar un cambio de conciencia social a nivel global. Ahora bien, los potenciales riesgos no solo afectan a los países a los que se deslocaliza la fabricación, sino que también provocan el cierre de numerosos talleres en los mercados de origen de las grandes marcas, incapaces de competir en precio con los primeros. A día de hoy, la competencia en la fabricación de ropa ha llegado al límite en paralelo a la saturación de ofertas basadas en precio entre los retailers, por lo que solo sobreviven quienes cuentan con

los costes más bajos. Aun cuando las marcas quisieran volver a producir en países industrializados, se encontrarían con un tejido fragmentado de pequeños talleres que no trabajan en red. Para ello, sería necesario regenerar el tejido textil europeo (López, 2017). En definitiva, resulta necesario que las empresas focales de la industria de la moda presten atención a la dinámica de costes y a las repercusiones de sus acciones de abastecimiento en el largo plazo, teniendo presente que sus decisiones pueden alterar las capacidades de sus regiones de origen, y no centrándose solo en el abaratamiento de costes a corto plazo (Caro y Martínez, 2014; Modaes, 2016).

### 3.2. *Impactos positivos (oportunidades)*

En el lado positivo, la industria tiene un enorme potencial para fomentar el desarrollo de los países en los que está presente con procesos de diseño, fabricación o venta. En términos macroeconómicos el actual modelo puede suponer para los países productores un sustancial crecimiento en sus exportaciones con la consecuente mejora de su balanza comercial. En términos microeconómicos los talleres y fábricas de textil, zapatería y complementos proporcionan empleos cualificados a nivel local; como lo hacen las operaciones de logística y distribución (Soler, Ruano y Arroyo, 2012; Martínez, 2008). Millones de personas se emplean a través de las complejas cadenas de suministro de este sector, que tiene el potencial de proporcionarles trabajo decente y ciertos niveles de formación especializada (Fashion Revolution, 2017; 12). Además, para conseguir acelerar los tiempos de producción de los artículos con más componente de tendencia, se recurre a proveedores cercanos al principal mercado objetivo. En el caso de Europa, las fábricas suelen localizarse en Portugal, Marruecos, Rumanía o Turquía (Caro y Martínez, 2014). Estos proveedores acaban consolidándose con el tiempo en verdaderos clústeres industriales de ámbito local con su propio *know how* y altos niveles de especialización.

Por todo ello, si controlar las condiciones de fabricación y alinearlas con los valores de las marcas focales es un reto por resolver, se ha creado al mismo tiempo en los países productores una oportunidad. Las cadenas de suministro del *fast fashion* son vehículos potenciales para el desarrollo de los fabricantes, las comunidades y el medio ambiente locales. En términos de oportunidades de eficiencia y eficacia, y gracias al avance de la transformación digital, se consigue obtener información en tiempo real sobre las ventas, lo que permite adaptar oferta y demanda de manera casi inmediata, además de digitalizar el proceso logístico. Todo ello resulta en oportunidades de mejora para todos los intervinientes en la cadena de suministro. Así, por ejemplo, se han introducido nuevos métodos de gestión, como el *Just in Time*, que mejora la competitividad al proporcionar en cada momento el suministro exacto

del producto que está reclamando el mercado, evitando el coste de almacenaje y la obsolescencia (Martínez, 2008; Nueno, Mora y Montserrat, 2003). Es necesario aprovechar el enorme potencial de influencia positiva de las empresas focales (y el elevado coste reputacional que para ellas tiene cualquier incumplimiento en materia de sostenibilidad) para «apalancar» su cadena de proveedores, haciéndolos más sostenibles tanto económica como social y medioambientalmente mediante iniciativas de formación, clusterización, etc.; lo que se conoce como *leverage* (Gwilt, 2014; García, Rey-García y Albareda, 2017).

Desde la perspectiva del consumidor, la constante llegada de nuevas prendas a las tiendas y los cambios en su disposición provocan un efecto de edición limitada, incentivando la compra como entretenimiento y la visita frecuente a las tiendas, tanto físicas como online, y multiplicando el potencial de la moda como vehículo expresivo al alcance de todos. Además, los medios de comunicación e Internet han influido a la hora de borrar el estigma de comprar marcas baratas, contribuyendo al proceso de democratización de la moda. El modelo *fast fashion* ha encontrado un hábitat perfecto en las redes sociales, que además de aportar ventajas a las marcas pueden conectar y empoderar a consumidores con identidades compartidas (Observatorio de la moda española, 2016; Nueno, Mora y Montserrat, 2003). La buena moda es ahora accesible para amplias capas de la población gracias al modelo de *fast fashion*.

#### **4. Avances en la cadena de valor de los retailers en el camino hacia la sostenibilidad**

A continuación, y sin ánimo de exhaustividad, se ilustran distintas iniciativas adoptadas por las empresas de fast fashion y otros intervinientes en la cadena de valor de la moda para hacerla más sostenible. Dichas iniciativas se categorizan bajo los siguientes apartados, estrechamente conectados entre sí: 1) Ecodiseño; 2) Salud y seguridad de proceso y producto; 3) Economía circular; 4) Logística y tiendas ecoeficientes; 5) Consumo responsable; 6) Trabajo decente; 7) Nuevos modelos de negocio; 8) Reporting y certificaciones de sostenibilidad; 9) Transparencia y trazabilidad; 10) Gobernanza, colaboración y autorregulación.

##### **4.1. Ecodiseño**

En un momento en que se exige una cadena de valor respetuosa con el medio ambiente, las fibras textiles recuperan su protagonismo como el primer eslabón de la sostenibilidad, que arranca en el diseño de producto. Se buscan nuevas materias primas ecológicas y fibras sintéticas, como el algodón orgánico, que no utilizan

herbicidas, pesticidas ni transgénicos, evitando o reduciendo la contaminación y el residuo. En esta línea, es relevante la *Better Cotton Initiative*, cuyo objetivo es promover mejoras en el cultivo de algodón en todo el mundo para hacerlo más sostenible a nivel económico, ambiental y social (Instituto Danés de Moda, 2012; 30). Sin embargo, no hay que olvidar que la mayor parte de los impactos medioambientales se producen en la fase de uso, especialmente debido al lavado, que consume mucha energía y agua, además de detergentes químicos. Actualmente se está empezando a experimentar con el diseño de prendas desmontables, desechables o biodegradables, que minimizan o eliminan la necesidad de lavado.

#### 4.2. *Salud y seguridad de proceso y producto*

La eliminación de componentes tóxicos del proceso productivo es una prioridad de las cadenas de valor sostenibles. Buen ejemplo de ello es la prohibición de la técnica de «*sandblasting*» para tratar la tela vaquera y lograr un efecto desgastado. Este sistema es muy peligroso para la salud de los operarios de las fábricas textiles, llegando a provocar enfermedades como la silicosis o el cáncer de pulmón. Ropa Limpia lanzó la campaña «*Stop killer Jeans!*» y, en la actualidad, la mayoría de empresas han prohibido esta técnica (Caro y Martínez, 2014; Chávez, 2016).

Greenpeace ha sido una de las ONGs que más ha presionado a la industria textil a través de campañas que buscan el máximo impacto en los medios de comunicación y en el consumidor, y de informes como *Puntadas tóxicas: el oscuro secreto de la moda* (2012). Con este informe sobre los productos químicos que contaminan el agua, elaborado dentro de su campaña *Detox*, consiguió erradicar el uso de sustancias químicas tóxicas en la cadena de suministro de muchas empresas de moda (Modaes, 2016).

#### 4.3. *Economía circular*

En 2002 Braungart y McDonough publicaron el libro *Cradle to cradle: Remaking the way we make things*, que sentó las bases de un cambio de sistema productivo y de consumo hacia un modelo de economía circular. Se parte de la escasez de recursos para introducir un nuevo enfoque en la economía, basado en producir un artículo pensando en sus sucesivas vidas útiles, para alargarlas con nuevos usos y que finalmente pueda ser reciclado, reutilizado o refabricado. La economía circular pretende así generar riqueza a partir del potencial de los recursos que ya existen en el ciclo productivo, generando el mínimo residuo o eliminándolo por completo. Según Gwilt (2014; 161) los sistemas de producción de ciclo cerrado pretenden «eliminar los residuos a través del reciclaje biológico o técnico de materiales o productos desechados», y son la oportunidad para reutilizar los materiales de un producto al final

de su vida útil, evitando los residuos. Existe un certificado basado en los principios de la economía circular, el *cradle to cradle certified*, que garantiza la seguridad de los productos para las personas y el medio ambiente, y que sus componentes proceden del reciclaje o compostaje (Modaes, 2016).

En el ámbito de la moda, *Make Fashion Circular* impulsa la colaboración entre los líderes de la industria y otras partes interesadas clave para crear una economía textil adecuada para el siglo XXI. Esta iniciativa se lanzó en mayo de 2017 en la Cumbre de la Moda de Copenhague y busca estimular el nivel de colaboración e innovación necesarios para crear una nueva economía textil, alineada con los principios de la economía circular. *Make Fashion Circular* reúne a líderes de la industria como Burberry, Gap Inc., H&M, Nike, etc. (Fundación Ellen MacArthur, 2019).

#### 4.4. *Logística y tiendas ecoeficientes*

Muchos retailers están transformando sus tiendas para que sean más ecoeficientes, esto es, que minimicen consumos (mediante el uso de energías renovables, luz natural o iluminación artificial activada mediante sensores de movimiento), utilicen materiales más sostenibles (reutilizados, reciclables o con certificaciones ambientales) y generen menos residuos (por ejemplo mediante la optimización del packaging o la aplicación del principio de las 3R -Reducir, reutilizar y reciclar). Hoy en día existen multitud de certificaciones que avalan la ecoeficiencia de los establecimientos de moda, como por ejemplo LEED (Líder en eficiencia energética y diseño sostenible) o BREEAM. A modo de ejemplo, podríamos citar las nuevas tiendas y almacenes de Decathlon —fuera del ámbito de la moda rápida— o el caso de Inditex, que tiene por objetivo que todas sus tiendas sean ecoeficientes en 2020. La ecoeficiencia aguas abajo abarca también las operaciones logísticas destinadas a acercar el producto al entorno minorista y a gestionar los flujos inversos, con iniciativas para eliminar los transportes de vacío, reducir los transportes intensivos en combustibles fósiles o reciclar envases y embalajes en el punto de venta.

#### 4.5. *Consumo responsable*

Conseguir un modelo circular que evite el desecho de prendas (*closing the loop*) requiere no solo que los retailers implanten sistemas de recogida y tratamiento, sino sobre todo concienciar a los consumidores sobre la reutilización y el reciclaje de las prendas. Campañas de recogida o recompra de prendas usadas como las realizadas por empresas como H&M, C&A, Decathlon, Inditex, o la reciente campaña publicitaria «Piensa. Luego compra» lanzada por Adolfo Domínguez para diferenciarse del *fast fashion*, entre muchas otras iniciativas, ilustran estos avances. Sin embargo, una

de las grandes paradojas del modelo de *fast fashion* es que los consumidores carecen de incentivos para arreglar las prendas, debido a la atracción de las prendas nuevas y baratas y a que el coste de la reparación puede ser igual o superior al de comprar una nueva. Esto se puede modificar animando al usuario a mostrar los arreglos como símbolo de individualidad, o proporcionándole información y materiales necesarios para hacerlo (Gwilt, 2014).

#### 4.6. Trabajo decente

Los principios rectores de la ONU en relación a las empresas y los derechos humanos –recogidos en el marco «Proteger, Respetar, Remediar» (Naciones Unidas, 2011)– establecen la responsabilidad compartida del Estado de fijar un salario mínimo y proteger ese derecho, así como de las compañías de respetarlo. La campaña «Ropa Limpia» ha impulsado la creación de un sueldo digno internacional, utilizando la Paridad del Poder Adquisitivo (PPA) impulsada por el Banco Mundial. Sin embargo, se corre el riesgo de que si se aplica en un solo país, las empresas deserten de sus proveedores, en busca de otros con unos salarios más bajos (Chávez, 2016).

En cuanto a las condiciones de trabajo en las fábricas de textil, el derrumbe de Rana Plaza dio lugar a que más de 170 marcas y distribuidores firmasen el *Bangladesh Accord*, un acuerdo sobre prevención de incendios y seguridad en la construcción para mejorar las condiciones de las fábricas de ese país. Además, se creó la *Alliance for Bangladesh Worker Safety*, que aglutina a las compañías estadounidenses para realizar inspecciones conjuntas en fábricas (Bangladesh Accord, 2019). Según Chávez (2016; 173), una tragedia así debería haber catalizado medidas de mayor calado, como una reforma del modelo de negocio o legislación que garantice los derechos humanos en toda la cadena de suministro. Sin embargo, la inexistencia de un marco jurídico efectivo a nivel internacional dificulta la identificación de los responsables últimos y la aplicación de sanciones por incumplimientos en el ámbito laboral. Paradójicamente, el año siguiente al derrumbe del Rana Plaza fue el más rentable para el sector de todos los tiempos. Cabe pues preguntarse por qué una industria que genera tanto impacto económico es incapaz de respaldar a sus trabajadores, directos o indirectos, de forma responsable (Ross y Morgan, 2016).

#### 4.7. Nuevos modelos de negocio

Con iniciativas como el lanzamiento de marcas o colecciones eco-sostenibles, los grandes *retailers* buscan vincular el éxito empresarial a la consecución de impactos sociales y medioambientales, conforme a la estrategia de creación de valor compartido (Porter & Kramer, 2006). A menor escala, en los últimos años han surgido

nuevos modelos de negocio en torno a la moda sostenible. Ejemplo de ello son las pequeñas empresas sociales dedicadas al comercio justo de ropa y complementos. Este modelo alternativo aspira a mejorar las condiciones de los productores, pagándoles precios justos por sus artículos, y reinvertiendo parte de los beneficios en la comunidad local. El comercio justo es pionero en negocios sostenibles y en promover relaciones empresariales equitativas (Gwilt, 2014; Chávez, 2016). Otro ejemplo son los nuevos modelos de negocio dedicados a la *slow fashion* o moda lenta, que se asocia con un estilo de vida que implica volver al origen, a la naturaleza y a respetar sus ritmos. Se trata de una moda sostenible donde la comunidad, la trazabilidad y el cuidado del planeta son los protagonistas (Modaes, 2016; Barrio, 2013). La moda *slow* también valora el proceso, la tradición cultural, el saber hacer, la proximidad del diseñador, la calidad, la transparencia, el ciclo de vida de la prenda y su reutilización. Representa una ruptura con las prácticas habituales del sector de moda rápida (García, 2018).

#### **4.8. Reporting y certificaciones de sostenibilidad**

Los gobiernos, los consumidores, los inversores y la sociedad en su conjunto instan a las empresas a ser más transparentes en el ámbito de la sostenibilidad. En respuesta a esta demanda, y específicamente a las presiones de los inversores institucionales, en primer lugar las empresas de moda rápida reportan acerca de su desempeño no financiero a través de informes de sostenibilidad, generalmente elaborados según los estándares de Global Reporting Initiative (GRI) (Global Reporting Initiative, s.f). Estos informes, aunque tienen una base de análisis ampliamente desarrollada, adolecen en ocasiones de falta de orientación a la acción (García, Rey-García y Albareda 2017).

En segundo lugar, las empresas realizan grandes inversiones para obtener sellos que las identifiquen como sostenibles, o para certificar en sostenibilidad fases específicas del ciclo de vida de sus productos. Someterse a estos procesos de certificación es muy costoso; y sin embargo, muchos consumidores no conocen estos sellos o no los entienden. Sin embargo, al mismo tiempo, los consumidores, encabezados por los *millennials*, son más desconfiados y reclaman a las marcas de moda una mayor transparencia acerca de sus cadenas de valor globales (características de los materiales, condiciones de producción, costes y márgenes en la cadena de suministro, etc.) (McKinsey & Company, 2019).

#### **4.9. Transparencia y trazabilidad**

La catástrofe de Rana Plaza hizo que las principales empresas del sector comenzasen a preocuparse por la transparencia de sus aprovisionamientos y la trazabilidad de sus

cadena de suministro globales, evitando intermediarios o aumentando el control sobre los proveedores para reducir riesgos de sostenibilidad (Fashion revolution, 2018). Una vez más, las compañías que se dedican al retail de moda (empresas focales) son los actores clave para la implantación de trazabilidad para la sostenibilidad. Por un lado, al ser los actores visibles para el consumidor, son los que mayores riesgos deben controlar; por otro lado, debido a su gran poder de compra, tienen la capacidad de exigir mejoras a sus proveedores, apalancando la sostenibilidad aguas arriba, que es donde se localizan los riesgos más materiales (Felipe, 2014).

La campaña *Fashion Revolution*, fundada por Carry Somers y Orsola de Castro, surge tras el derrumbe de Rana Plaza en Bangladesh. Cada 24 de abril, coincidiendo con el aniversario del suceso, celebran a nivel internacional el Fashion Revolution Day/Week, pidiendo una industria más sostenible, justa y transparente. Además, Fashion Revolution publica el Índice de transparencia de la moda, donde ranquea a las 100 marcas y minoristas más grandes a nivel global, según la información divulgada sobre sus proveedores, políticas y prácticas de la cadena de suministro, e impactos sociales y ambientales (Fashion Revolution, 2018).

#### 4.10. *Gobernanza, colaboración y autorregulación*

Promover la transparencia y la trazabilidad de la cadena de suministro requiere actuar en tres dimensiones: gobernanza, colaboración y seguimiento (*tracking*) y rastreo (*tracing*) (García, Albareda, Rey-García y Seuring, 2019). En cuanto a la gobernanza, las relaciones entre las ONG, las compañías focales y los proveedores son cruciales. Los mecanismos de gobierno formal incluyen regulaciones y autorregulaciones, mecanismos de cumplimiento, adhesión de fabricantes y proveedores a códigos de conducta, estándares y certificaciones de la industria, auditorías sociales y/o medioambientales a las fábricas, etc. Los mecanismos de gobernanza informal incluyen prácticas de gobierno basadas en la confianza y el control relacional que promueven los minoristas. En cuanto al seguimiento (*tracking*) y rastreo (*tracing*), comprende las condiciones, prácticas organizativas y procesos para facilitar la trazabilidad de la cadena de suministro. La visibilidad y la transparencia son las condiciones previas interrelacionadas para un seguimiento y rastreo efectivos. Aunque las nuevas tecnologías digitales facilitan la divulgación continua e información detallada (p. ej. RFID o blockchain), su implementación práctica se ve dificultada por la externalización y la deslocalización existentes en la industria de la moda y por la falta de unos estándares globalmente aceptados.

Con colaboración nos referimos a las relaciones de cooperación a largo plazo dirigidas a lograr objetivos comunes en materia de sostenibilidad, tanto entre las

empresas participantes en la cadena de suministro como de estas con otras partes interesadas como ONG, instituciones privadas y fundaciones, o administraciones públicas. Destacan ejemplos como Fair Wear Foundation (FWF), Community of Practice (CoP), Australian Fair Wear Campaign (FWC), el Bangladesh Accord –ya mencionado– o el programa *Better Work*. Este último, creado en 2009 por la OIT y la Corporación Financiera Internacional, tiene por objetivo mejorar las condiciones de trabajo y promover la competitividad en las cadenas mundiales de suministro de la industria textil. El programa opera en siete países, y actualmente abarca 1.300 fábricas que emplean a más de 1,6 millones de trabajadores (OIT, 2016).

Algunas de estas alianzas se caracterizan por el intercambio de conocimientos y por aplicar la investigación académica sobre sostenibilidad del textil-moda a la práctica, además de tratar de aumentar la conciencia e influenciar el cambio hacia una moda más sostenible; otras tienen como eje identificar las mejores prácticas de la industria para utilizarlas como estándar. En este contexto destaca la *Sustainable Apparel Coalition* (SAC), organización con sede en EEUU compuesta por marcas, retailers, productores, organizaciones gubernamentales, ONGs y expertos. Es la alianza líder de la industria textil y el calzado para la producción sostenible a nivel mundial, y engloba a los gigantes de la distribución de moda (SAC, n.d.). Esta organización empresarial fue fruto de un encuentro entre Patagonia y Walmart en 2009, en el que formaron un comité con doce empresas del textil cuya misión era «reducir los impactos ambientales y sociales de la ropa y el calzado», y elaborar una herramienta fiable y estandarizada para calcular y comparar la sostenibilidad de los productos de moda. Esta herramienta de medición del desempeño en sostenibilidad, denominada el Índice Higg, analiza tres perspectivas: la compañía y el impacto de la marca, las fábricas y su impacto, y los productos y materiales. La principal debilidad es que la mayoría de los datos no están disponibles para el público (Modaes, 2016; Yudina, 2017).

Por último, cabría destacar la Copenhagen Fashion Summit, que desde su primera edición en 2009 se ha establecido como el evento empresarial líder en el mundo sobre sostenibilidad en la moda. Además de ser el foro de discusión sobre los problemas ambientales, sociales y éticos más críticos que enfrenta el sector, en su *Innovation Forum* las marcas de moda se reúnen con proveedores para compartir soluciones sostenibles, desde textiles innovadores hasta embalajes ecológicos (Copenhagen Fashion Summit, s. f.). En su entorno se fundó en 2016 la Global Fashion Agenda, un foro de liderazgo sobre sostenibilidad que tiene como objetivo movilizar al sistema de moda global para cambiar la manera en que producimos, comercializamos y consumimos moda. Cuenta con un grupo de colaboradores estratégicos como H&M o la propia SAC (Global Fashion Agenda, s. f.).

## 5. Reflexiones finales: a modo de conclusión

El *fast fashion* ha transformado la industria y los hábitos de consumo de moda en todo el mundo. A diferencia de las nuevas marcas de moda que nacen con un modelo de negocio más sostenible desde el punto de vista social y medioambiental (muchas de ellas micro, pequeñas o medianas empresas), los gigantes del *fast fashion* han basado su enorme éxito económico en un modelo que puede convertirlos en uno de los sectores menos sostenibles por la magnitud de sus impactos negativos sobre las personas y el planeta; tanto en relación a otras industrias, como a sus propias externalidades positivas.

El grado de globalización y complejidad de la cadena de suministro de las grandes marcas multinacionales de moda rápida hace que la aplicación de las normativas nacionales en materia de sostenibilidad sea insuficiente para gestionar esos impactos. Por otro lado, los intentos de diseñar un instrumento internacional integral y legalmente vinculante para las empresas multinacionales, que se remontan a las negociaciones del Código de Conducta de las Naciones Unidas en la década de 1970, han fracasado (Ruggie, 2018). Si el actual marco regulatorio se queda corto, la carencia de estándares laborales o medioambientales aceptados globalmente lastra los relevantes avances autorregulatorios que algunas de las grandes marcas están liderando. Hay que tener en cuenta que los proveedores (y sus subcontratistas) suelen brindar servicios a múltiples multinacionales simultáneamente y, por lo tanto, pueden estar sujetos a múltiples autoridades corporativas que a veces entran en conflicto. Así, para Sofía García (2018), la principal limitación en este ámbito proviene de la existencia de multitud de normas y estándares cuyo cumplimiento sobrecarga a las compañías sin traducirse necesariamente, o al menos en idéntica proporción, en acciones concretas e impactos positivos de sostenibilidad. Para ella, sería necesario unificar criterios y una mayor colaboración entre actores.

De este trabajo se colige que, más allá de las limitaciones del marco regulatorio, las grandes marcas deben hacer esfuerzos proactivos y sistemáticos para tratar de reducir al máximo los impactos negativos de sus cadenas de valor globales, pues además de ser una amenaza para los trabajadores, los proveedores, las comunidades y el medio ambiente, también lo son para la sostenibilidad a largo plazo de la propia industria. La empresa de moda necesita asegurarse el interés de los inversores, pero también sus fuentes de abastecimiento, el talento necesario para su producción y distribución y la confianza de los clientes, presentes y futuros. Para ello debe gestionar con criterios TBL su aspecto más material: su cadena de suministro. Las grandes empresas del textil-moda, con su enorme poder de compra (*leverage*), parecen

no solo las más capaces sino también las más interesadas a la hora de implementar mejoras de sostenibilidad, de contagiarlas a otros actores de la cadena y de hacerlas perdurar en el tiempo. No solo encarnan el modelo de negocio más prevalente en el sector, sino que además son las que tienen marcas más visibles e impactos más sustantivos, tanto positivos como negativos.

Como hemos visto, la gran distribución ha comenzado ya a dar sus primeros pasos en el ámbito de la sostenibilidad; a pesar de que, por el momento, se trata de iniciativas fundamentalmente reactivas, que representan un pequeño peso sobre el total de su producción y que se focalizan más sobre aspectos medioambientales que laborales de su cadena de valor. Para algunos, estos avances son esperanzadores; sin embargo otros los tildan de estrategias de *greenwashing* o lavado de imagen, que no hacen sino pervertir el concepto de sostenibilidad para fines comerciales (Modaes, 2016; Chávez, 2016, p.228). Para estos autores muchas empresas se suman a lo que interpretan como sostenibilidad sin respetar sus tres pilares, esto es, siguen «verdes» en lo socio-laboral y fabrican productos «eco» sin tener prácticas y procesos verdaderamente sostenibles (Chávez, 2016; 197). Otros advierten que el uso de este término sin su efectiva aplicación al modelo de negocio puede tener un efecto adverso, debilitando la credibilidad de la empresa de moda y, en general, el déficit de confianza que la industria sufre por parte de los consumidores (Gwilt, 2014; McKinsey & Company, 2019).

En cualquier caso, la pregunta del millón es si el modelo del *fast fashion* puede llegar a ser sostenible social y medioambientalmente sin cuestionar radicalmente la receta de su éxito económico (Modaes, 2016). Ser competitivo y responsable al mismo tiempo sin transformar disruptivamente el modelo de negocio parece una tarea difícil, al menos si hablamos de explorar nuevos paradigmas de desarrollo como la economía circular, o de innovar modelos de negocio cuya propuesta de valor es antitético de la promesa del *fast fashion*. Sin embargo es precisamente en este desafío, en apariencia imposible de resolver, donde las marcas de moda se juegan su reputación, la confianza de los consumidores y sus estrategias a largo plazo (Observatorio de la moda española, 2016).

Ahora bien, cambiar el modelo productivo es condición necesaria pero no suficiente. La moda sostenible es un reto empresarial, económico y social que no se perfecciona sin el concurso activo de los consumidores. Hacerlo realidad requiere, en primer lugar, de consumidores conscientes de que con sus decisiones de compra tienen el poder de apoyar o penalizar las conductas empresariales. En segundo lugar, precisa de consumidores que valoren y primen atributos de sostenibilidad en los productos. En tercer lugar, la moda, para ser más sostenible, necesita de consu-

midores que se sientan responsables del impacto de los productos que adquieren y usan, para que así comprenden de forma más consciente, o les den una segunda vida. En la práctica, la mayoría de los consumidores buscan el mejor producto en cuanto a relación calidad-precio, sin tener en cuenta las condiciones en que se fabricó, el agua que se consumió en su elaboración, o la cantidad de contaminación que produjo su transporte (Biosca, 2016). En palabras de Brenda Chávez (2016: 18): «¿Compráramos nuestros productos y marcas favoritas si tuviéramos la facultad de que, al tocarlos, visualizásemos en un flashback su trazabilidad?». La gran paradoja es que, como afirma Pilar Riaño (2018), «serán los gigantes de la gran distribución de moda los que lideren la sostenibilidad, ya que son los únicos capaces de mover a la sociedad, cambiando su manera de consumir».

Hay quien considera que la moda sostenible es una tendencia pasajera. Sin embargo, las grandes empresas del sector están reaccionando con diversas iniciativas ante la presión de los inversores institucionales, la opinión pública y los medios de comunicación, y los informes de organizaciones no gubernamentales y partenariados sectoriales, tratando de mejorar, en menor o mayor medida, los impactos de su modelo. Al mismo tiempo, surgen emprendedores de la moda sostenible que buscan diferenciarse y reinventar disruptivamente la forma de hacer las cosas. Todo apunta hacia una tendencia de largo alcance que confluye también con transformaciones de calado en el lado del consumo y con la disponibilidad de nuevas herramientas digitales para lograr que la cadena de valor sea más transparente y trazable. En este camino de aprendizaje y mejora de fabricantes y retailers resultará clave intercambiar información, compartir conocimientos y colaborar estratégicamente. El desarrollo de clusters y alianzas sectoriales que consiguen aglutinar esfuerzos de empresas, ONGs, expertos y organizaciones gubernamentales en pro de la moda sostenible, es una manifestación visible del giro irreversible que ya ha iniciado, aunque reactiva y lentamente, la industria.

#### REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BANGLADESH ACCORD (2019). *Accord on Fire and Building Safety in Bangladesh*. <https://bangladeshaccord.org/>
- BARRIO, E. (2013). Moda y RSC, tejiendo compromisos. *Compromiso empresarial*, (45), 7-20.
- BIOSCA, À. (2016). De fashion víctima a consumidor consciente. *The Slowear Project*. Recuperado el 24 de abril de 2018 de: <http://slowearproject.com/wp-content/uploads/2016/11/ebook-slowear-para-web.pdf>
- CARO, F., y MARTÍNEZ DE ALBÉNIZ, V. (2014). *Moda rápida: un modelo que rompe moldes*. Barcelona: IESE Business School, Universidad de Navarra.
- CHÁVEZ, B. (2016). *Tu consumo puede cambiar el mundo*. Barcelona: Ediciones Península.

- COPENHAGEN FASHION SUMMIT (s. f.). Disponible en: <https://copenhagenfashionsummit.com> Acceso el 29 de abril de 2018.
- INSTITUTO DANÉS DE MODA y BSR (2012). *The NICE consumer*. Recuperado el 2 de abril de 2018 de: [https://www.bsr.org/reports/BSR\\_NICE\\_Consumer\\_Discussion\\_Paper\\_es.pdf](https://www.bsr.org/reports/BSR_NICE_Consumer_Discussion_Paper_es.pdf)
- ELKINGTON, J. (2004). *The Triple Bottom Line: Does it All Add Up*. Routledge
- FASHION REVOLUTION (2016). *La moda y la verdad: ¿Quién hizo tu ropa? Transparencia y trazabilidad*. Recuperado el 1 de mayo de 2018 de: <http://www.modasosteniblebcn.org/wp-content/uploads/2016/04/3-8-TransparenciaTrazabilidad.pdf>
- FASHION REVOLUTION (2017). Índice de transparencia de la moda. Recuperado el 6 de mayo de 2018 de: [www.fashionrevolution.org/transparency](http://www.fashionrevolution.org/transparency)
- FASHION REVOLUTION (2018). Índice de transparencia de la moda. Recuperado el 6 de mayo de 2018 de: [www.fashionrevolution.org/transparency](http://www.fashionrevolution.org/transparency)
- FELIPE, S. (2014). El auge de la moda sostenible. *La revista Triodos*, (32), 8-11. Recuperado el 28 de marzo de 2018 de: <https://revista-triodos.com/edicion-impresa/>
- FLETCHER, K., y GROSE L. (2012). *Gestionar la sostenibilidad en la moda: Diseñar para cambiar materiales, procesos, distribución, consumo*. Barcelona: Blume.
- FUNDACIÓN ELLEN MACARTHUR (2019): <https://www.ellenmacarthurfoundation.org>
- GARCÍA-TORRES, S., REY-GARCÍA, M., y ALBAREDA, L. (2017): Effective Disclosure in the Fast-Fashion Industry: from Sustainability Reporting to Action. *Sustainability*, (9), 2256; Doi:10.3390/su9122256.
- GARCIA-TORRES, S., ALBAREDA, L., REY-GARCIA, M., & SEURING, S. (2019): Traceability for sustainability-literature review and conceptual framework. *Supply Chain Management: An International Journal*, 24(1), 85-106.
- GLOBAL FASHION AGENDA (n. d.). Disponible en: <http://www.globalfashionagenda.com/> Acceso el 29 de abril de 2018.
- GLOBAL REPORTING INITIATIVE (s. f.). Disponible en: <https://www.globalreporting.org/Pages/default.aspx> Acceso el 10 de abril de 2018.
- GWILT, A. (2011). Producing sustainable fashion: the points for positive intervention by the fashion designer. *Shaping sustainable fashion: changing the way we make and use clothes*. Londres: Earthscan.
- GWILT, A. (2014). *Moda sostenible*. Barcelona: Gustavo Gili.
- LÓPEZ, M. (2017). *España y la revolución del textil (sostenible)*. Recuperado el 2 de mayo de 2018 de: [https://elpais.com/elpais/2017/04/25/planeta\\_futuro/1493138799\\_237897.html](https://elpais.com/elpais/2017/04/25/planeta_futuro/1493138799_237897.html)
- MARTÍNEZ, A. M. (2008). La moda rápida: última transformación del sistema de la moda. *Mundos sociais: saberes e práticas*. VI Congreso Portugués de sociología.
- MARTÍNEZ, A. M. (2016). Moda y sostenibilidad. *Donde la sociología te lleve: miscelánea en torno a la figura de Benjamín González Rodríguez*. Universidade da Coruña, 111-120.
- MCKINSEY & COMPANY (2019) The state of fashion 2019. Recuperado el 1 de mayo de 2019 de: [https://cdn.businessoffashion.com/reports/The\\_State\\_of\\_Fashion\\_2019.pdf](https://cdn.businessoffashion.com/reports/The_State_of_Fashion_2019.pdf)
- MODAES (2016). *Dossier: Moda sostenible: la nueva hoja de ruta del sector*. Recuperado el 18 de abril de 2018 de: <https://www.modaes.es/visor-online.php?id=58&name=Modaes.es+Dossier+-+Moda+sostenible#1>
- MODAES Y CITYC (2018). *Informe económico de la moda en España 2018*. Disponible en: <https://www.modaes.es/visor-online.php?id=130&name=Informe+Econ%C3%B3mico+de+la+Moda+en+Espa%C3%B1a+2018#3>
- NACIONES UNIDAS (2011). *Puesta en práctica del marco de las Naciones Unidas para «proteger, respetar y remediar»*. Recuperado el 1 de junio de 2018 de: [http://www.ohchr.org/Documents/Publications/GuidingPrinciplesBusinessHR\\_SP.pdf](http://www.ohchr.org/Documents/Publications/GuidingPrinciplesBusinessHR_SP.pdf)
- NUENO, J. L.; MORA, C., y MONTSERRAT, J. (2003). El sector de la distribución textil en España. *Boletín Económico del ICE*, (2768), 19-26.

- OBSERVATORIO DE LA MODA ESPAÑOLA (2016). *El sector de la moda en España: retos y desafíos*. Recuperado el 30 de abril de 2018 de: <http://observatoriomodaespañola.com/informe-completo/>
- ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO (OIT) (2016). *Better Work*. Recuperado el 1 de mayo de 2018 de: [http://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS\\_526534/lang-es/index.htm](http://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS_526534/lang-es/index.htm)
- ORGANIZACIÓN NACIONES UNIDAS (ONU) (s. f.). *Objetivos de Desarrollo Sostenible*. Recuperado el 25 de abril de 2018 de: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/>
- PORTER, M., & KRAMER, M. (2006). Estrategia y sociedad: el vínculo entre ventaja competitiva y responsabilidad social corporativa. *Harvard Business Review*, 84(12), 42-56
- REDONDO, H., ESCUDERO, G., y ORDOÑEZ, P. (2013). *El dilema del consumidor en España. Los motores del cambio hacia un nuevo modelo de producción y consumo*. Recuperado el 23 de abril de 2018 de: <https://www2.deloitte.com/es/es/pages/governance-risk-and-compliance/articles/dilema-del-consumidor.html>
- ROSS, M. (productor), y MORGAN, A. (director) (2016). *The True Cost* (video). EEUU: Life Is My Movie Entertainment.
- RUGGIE, J. G. (2018). *Multinationals as global institution: Power, authority and relative autonomy*. *Regulation & Governance*, 12(3), 317-333.
- SALCEDO, E. (2014). *Moda ética para un futuro sostenible*. Barcelona: Gustavo Gili.
- SOLER, J., RUANO, M., y ARROYO, J. M. (2012). Hacia el concepto de moda sostenible. *Abre el Ojo* (IED Madrid), (19), 162-176.
- SUSTAINABLE APPAREL COALITION (n.d.). Disponible en: <https://apparelcoalition.org>  
Acceso en 2 de mayo de 2018.
- YUDINA, A. (2017). *The Higg Index: A way to increase sustainable consumer behavior?*. Recuperado el 27 de abril de 2018: [https://scholar.colorado.edu/honr\\_theses/1486](https://scholar.colorado.edu/honr_theses/1486)

#### ENTREVISTAS

- GARCÍA-TORRES, SOFÍA (2018). Entrevista personal realizada el 22 de marzo de 2018.
- RIANO, PILAR (2018). Entrevista personal realizada el 20 de abril de 2018.

---

# ¿Comunica el recorrido del consumidor en el punto de venta su decisión de compra? Un estudio mediante Neuromarketing

• CARMEN TORRECILLA-MORENO

• JAVIER MARÍN-MORALES

• JAIME GUIXERES

• MARIANO ALCAÑIZ

*Universitat Politècnica de València*

• ENRIQUE BIGNÉ ALCAÑIZ

*Universitat de València*

---

**RESUMEN:** El desarrollo de técnicas de neurociencia y realidad virtual propician un nuevo enfoque para la distribución comercial. El presente estudio pretende conjugar los datos recogidos mediante sistemas de seguimiento ocular y seguimiento comportamental en un supermercado virtual, con el objeto de comprobar si el recorrido realizado en tienda es capaz de determinar la cantidad de producto comprado. Los resultados muestran que existen variables del recorrido visual y del recorrido espacial que inciden efectivamente en la cantidad de producto comprado.

**PALABRAS CLAVE:** *Eye tracking, human behaviour tracking, realidad virtual, neurociencia, recorrido en tienda*

---

**ABSTRACT:** The techniques based on neuroscience and virtual reality propitiate a new approach for commercial distribution. The study aims to combine the data collected by eye tracking and behavioral monitoring in a virtual supermarket, in order to check if the route taken in the store determines the amount of product purchased. The results show that there are variations of the visual route and of the spatial travel that affect the amount of product purchased.

**KEYWORDS:** *Eye tracking, human behavior tracking, virtual reality, neuroscience, path in point of sale*

---

## 1. Introducción

Las decisiones de compra en el punto de venta constituyen un campo de estudio para empresas y académicos. De hecho, la mayoría de las decisiones del cliente se toman en el punto de venta (Dreze, Hoch y Purk, 1994). Generar una experiencia de compra positiva optimizando el espacio de ventas que incremente la rentabilidad del establecimiento (Van Nierop, Fok y Franses, 2008) supone gran parte de las actividades del distribuidor. Por su parte, la investigación académica del comportamiento del consumidor acerca de la elección de productos en el punto de venta se ha centrado básicamente en la utilización de cuestionarios (Bell, Corsten y Knox, 2011). Así mismo, los estudios sobre el recorrido en tienda se han llevado a cabo mediante observación. De esta forma resultan escasos los estudios que pretenden conocer este comportamiento en tienda a través de medidas neurofisiológicas y comportamentales (Chandon, Hutchinson, Bradlow y Young, 2009). La complejidad en la recopilación de este tipo de información impulsa la utilización de nuevas tecnologías mediante la combinación de dispositivos para la medida del comportamiento del cliente dentro de una tienda, posibilitando la integración de estos datos. En este sentido se han propuesto aproximaciones de estudios basadas en experimentos en tiendas virtuales (Van der Lans, 2002).

En este estudio, se utiliza un enfoque que integra dos metodologías complementarias: (i) eye tracking (ET) y (ii) human behaviour tracking (HBT), basadas en el seguimiento del comportamiento de compra dentro de una tienda virtual. La decisión de compra en el punto de venta se puede atribuir a múltiples factores. El presente estudio se centra en los factores que conforman el recorrido del consumidor en tienda (Hui, Fader y Bradlow, 2009) que genera un flujo de consumo. Así mismo y durante este recorrido, el consumidor, además de desplazarse por el punto de venta, realiza a su vez una exploración visual que le sirve para recoger información sobre las opciones posibles de compra. Ambos recorridos, espacial y visual, han sido recientemente abordados en la investigación mediante eye tracking y human behaviour tracking (Bigné, Llinares y Torrecilla, 2016).

Una de las posibilidades a la hora de medir este comportamiento es hacerlo mediante la simulación de la experiencia de venta gracias a la realidad virtual (RV). En este sentido la RV permite generar un entorno controlado, mostrando situaciones que serían muy costosas o imposibles de estudiar en escenarios reales. La RV debe proporcionar a los usuarios una representación lo más realista posible del punto de venta con un alto valor de inmersión en un ambiente virtual (Borgers, Brouwer, Kunen, Jessurun y Janssen, 2010) donde el sujeto estudiado se puede mover e

interactuar con los productos, tomando decisiones de compra. Entre las diversas opciones de RV basadas en ordenador, pantallas, gafas y cubos inmersivos (puede verse en Martínez-Navarro, Bigné, Guixeres, Alcañiz y Torrecilla, 2018), este estudio, se emplea una solución de RV denominada Cave Automatic Virtual Environment (CAVE). Este sistema es una estructura en forma de cubo donde mediante proyecciones en tres paredes y suelo se genera un entorno inmersivo de realidad virtual. Este entorno posibilita la integración de las tecnologías de ET y HBT permitiendo así registrar el recorrido del consumidor en un entorno de compra próximo a la realidad. Aunque sus usos son aplicados en múltiples disciplinas, en el campo del marketing se está empezando a convertir en una potencial herramienta de análisis del comportamiento en el punto de venta (Bigné, Llinares, Guixeres, Torrecilla y Alcañiz, 2015).

De esta manera, el objetivo de este trabajo se basa en analizar la influencia del recorrido visual y espacial del comprador sobre la cantidad de producto comprado. Para ello, este trabajo presenta los resultados de un estudio del seguimiento ocular mediante eye tracking y la navegación en tienda mediante HBT realizado en una tienda virtual.

## 2. Marco conceptual

### 2.1. *El recorrido del consumidor en el punto de venta*

La forma en la que el consumidor toma sus decisiones en el punto de venta está directamente relacionada con el recorrido espacial que realiza en el mismo, que a su vez viene determinado por el recorrido visual. La forma en la que el consumidor realice el recorrido en tienda va a determinar tanto las zonas que visita y las zonas en las que se detiene, como la cantidad y calidad de la información visual que percibe. De esta forma, la cantidad de productos comprados podría venir determinada por el recorrido en tienda tanto a nivel espacial como visual. Con el objetivo de determinar si efectivamente este recorrido influye en el número de productos adquiridos, y en base a lo presentado anteriormente, se plantea la hipótesis general que se presenta a continuación:

**HIPÓTESIS GENERAL:** El recorrido espacial y visual en un punto de venta inciden en la cantidad de producto comprado.

En este sentido a continuación se describe tanto el recorrido espacial como el recorrido visual que un consumidor realiza en un punto de venta. A partir de lo que se definen las hipótesis del estudio.

## 2.2. *Recorrido espacial en tienda*

Se ha demostrado que el veinte por ciento del tiempo que un consumidor pasa en tienda lo dedica a decidir qué productos comprar y el ochenta por ciento restante a circular por el espacio de venta (Sorensen, 2009), realizando visitas hacia los productos que desea comprar. La forma de circular es la que desencadena un patrón de compra el cual ha sido estudiado desde diversas perspectivas y con distintos tipos de medidas. Desde Underhill (1999), que mediante la técnica de observación en tiendas minoristas descubre una amplia variedad de patrones de comportamiento, hasta los estudios con tecnología RFID (Radio Frequency IDentification), que monitorizan el flujo de tráfico en la tienda (Hui, Fader y Bradlow, 2009), a los estudios de Gogoi (2005) quien utiliza cámaras y sensores de movimiento. La gestión del espacio maximiza la visibilidad y accesibilidad de las marcas, así como la consideración de determinados productos (Underhill, 1999), posibilitando gracias a la fluidez de navegación (Soars, 2003) que el consumidor encuentre los productos deseados con facilidad y en un orden lógico. La fluidez de navegación es la que permite que el consumidor se pare delante de un producto, relacionándose las paradas directamente con la cantidad de producto vendido (Penn, 2004). En este sentido las paradas, las visitas y el número de personas que paran al menos una vez en una zona determinada de la tienda influyen en la cantidad de productos comprados (Bigné, Llinares, Guixeres, Torrecilla y Alcañiz, 2015).

A partir de esta argumentación se formulan las siguientes hipótesis:

- H1: El número de visitas totales a los lineales influye en la cantidad de producto comprado.*
- H2: El número de paradas totales delante de los lineales influye en la cantidad de producto comprado.*
- H3: El número de personas que se paran delante del lineal influye en la cantidad de producto comprado.*

## 2.3. *Recorrido visual en tienda*

La atención es un requisito previo para todas las acciones de marketing (Sacharin, 2000) estando estrechamente ligada a la elección de marca. De hecho, el aumento de la atención visual incrementa la posibilidad de elección, siendo condición previa de determinados procesos que conducen a la elección, con lo que generar un criterio de decisión implica conocer los movimientos del ojo (Orquin y Loose, 2013). Los movimientos de los ojos que nos permiten medir la atención visual son las fijaciones y los movimientos sacádicos, que dibujan un camino que permite estudiar el

comportamiento de búsqueda de productos segundo a segundo (Spiersy Maguire, 2008). Las fijaciones han sido definidas como medidas válidas de la atención visual (Wedel y Pieters, 2008). De hecho, existen estudios que demuestran que la alternativa elegida recibe mayor atención que las alternativas no elegidas (Shimojo, Simion, Shimojo y Scheier, 2003) teniendo incluso duraciones más largas que las marcas no elegidas (Shi, Wedel y Pieters, 2013).

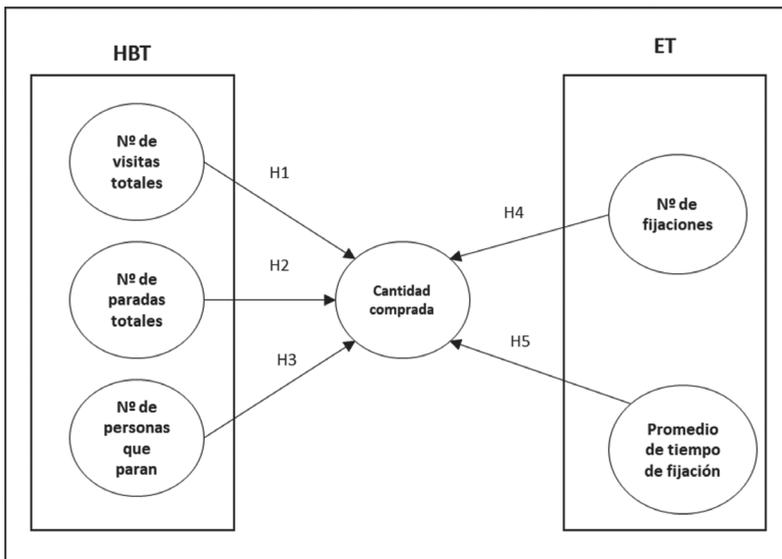
De esta forma, se plantean las siguientes hipótesis relacionadas con el recorrido visual:

*H4: El número de fijaciones a los lineales influyen en la cantidad de producto comprado.*

*H5: El promedio de tiempo de fijación en los lineales influye en la cantidad de producto comprado.*

A continuación, en el gráfico 1 se muestra un esquema visual de las hipótesis propuestas.

Gráfico 1. Esquema visual de las hipótesis propuestas.



Fuente: elaboración propia

### 3. Metodología

La metodología se basa en un estudio de campo en el que una determinada muestra recorre un supermercado virtual con la intención de comprar cervezas. La selección de este producto se basa en que se trata de una categoría de producto de compra rápida y habitual, con una amplia gama de variedades y formatos. Además, se trata de un producto que permite fácilmente modelizar en RV los envases.

#### 3.1. Muestra

Como grupo de muestra se captaron 100 personas de ambos sexos consumidores y no consumidores de cerveza, así como compradores o no de cerveza. De edades comprendidas entre 20-60 años. Como característica para participar en el experimento se especificó que el usuario no tuviera problemas de claustrofobia, epilepsia y/o ansiedad.

El resumen de las características socio demográficas de los participantes se presenta en la tabla 1. El número total de la muestra se vio reducido a 63 ya que era el número de usuarios que disponían de los datos recogidos en los dos sistemas de medida.

Tabla 1. Perfil de la muestra.

Variable	Respuestas	Porcentaje
Género	Hombres	49,20 %
	Mujeres	50,80 %
Edad	De 20 a 30 años	63,50 %
	De 31 a 40 años	22,20 %
	De 41 a 50 años	12,70 %
	De 51 a 60 años	1,60 %
Estudios	Primarios	3,20 %
	Secundarios	17,50 %
	Universitarios	79,30 %
Situación laboral	Trabajador	30,20 %
	Autónomo	9,50 %
	Estudiante	52,40 %
	En paro	7,90 %

### 3.2. Recopilación de datos

Para llevar a cabo el presente estudio era necesario disponer de un entorno controlable que permita contrastar las hipótesis planteadas. Para ello se virtualizó un pasillo de un supermercado con la categoría de cervezas. En dicho entorno virtual se ha desarrollado una capa software que monitoriza el movimiento del sujeto y su interacción con el espacio lo que hemos descrito como «Human Behaviour Tracking» (HBT). Por otra parte, la monitorización de los movimientos oculares se ha llevado a cabo con un sistema de eye tracking instalado en unas gafas del fabricante SMI que llevaba el sujeto. Estas gafas están equipadas con dos cámaras que siguen los movimientos oculares del sujeto identificando el punto exacto donde fija su mirada.

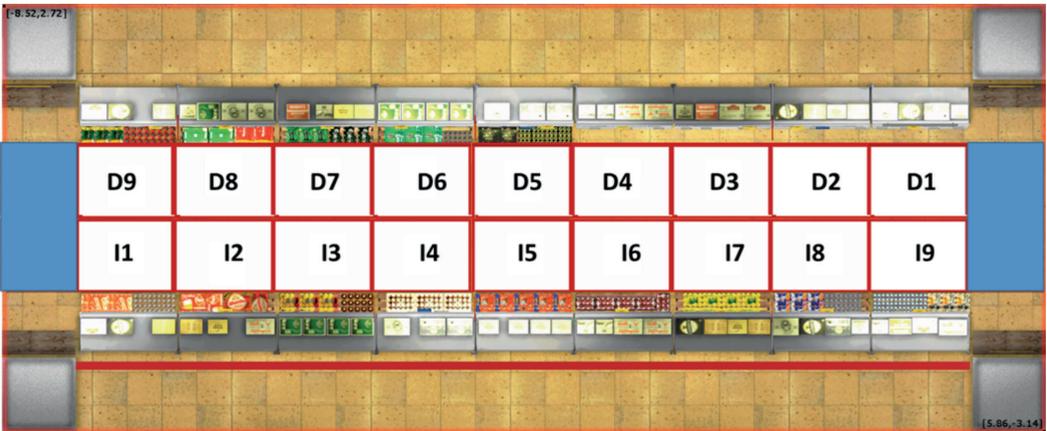
Por otro lado, se dividió el área total del pasillo del supermercado virtual en áreas de interés (AOI) que son zonas delimitadas específicas para el ámbito de estudio que permiten extraer métricas relativas a la zona que delimitan. En nuestro caso, la división se hizo dependiendo de la medida que se iba a llevar a cabo. En el caso de medidas de eye tracking la división por áreas de interés se realizó por paneles (góndolas) que representan las alturas y longitudes del lineal donde aparecían distintas marcas y por la ubicación de derecha o izquierda del usuario partiendo desde el punto de salida. De esta manera, el pasillo del supermercado se ha dividido en nueve zonas tanto para la parte derecha como para la parte izquierda, pertenecientes cada una de ellas a distintas familias dentro de la categoría tal y como se muestra en la ilustración 1. En el caso de la medida de HBT la división se realizó tal y como se muestra en la ilustración 2, dividiendo el suelo del pasillo en dos mitades derecha e izquierda y tantas áreas como paneles existen en el escenario.

Ilustración 1. Vista frontal de la zona derecha del pasillo virtualizado dividido en áreas de interés



Fuente: Elaboración propia

Ilustración 2. Vista cenital del pasillo central dividido en áreas de interés



Fuente: Elaboración propia

La técnica de seguimiento ocular utilizada en el estudio permite conocer las fijaciones que el usuario realiza sobre determinados productos. Las fijaciones se producen cuando el ojo permanece quieto durante un periodo de tiempo determinado. De entre todas las métricas que se podían extraer con las metodologías empleadas en el estudio, se han extraído los resultados para analizar de las siguientes variables, en el caso de eye tracking: (i) número de fijaciones; (ii) visitas totales que son las veces que a nivel visual se vuelve a mirar una zona determinada; (iii) tiempo de permanencia y (iv) promedio del tiempo de fijación.

Por otra parte, y para tener una visión completa del comportamiento del consumidor en tienda, se han registrado los movimientos del usuario y su interacción con el entorno proporcionando métricas que evalúan el rendimiento de la superficie de ventas mediante Human Behaviour Tracking (HBT). Entre estas métricas existen dos que son fundamentales para un buen desarrollo del análisis del recorrido espacial que son la visita y la parada. La visita registra cada vez que un usuario entra y sale de una misma zona. La parada registra el tiempo en el que un usuario permanece en una zona observando e interactuando con el espacio de venta. Monitorizando los movimientos del consumidor y almacenando estos datos para, una vez procesada la señal, obtener información en cuanto a la posición exacta del usuario y su interacción con el entorno. (Marín, Torrecilla, Guixeres, y Llinares, 2017). Las variables estudiadas han sido: (i) número de unidades compradas o SKU, es decir, la unidad mínima en la que puede ser comprado un producto; (ii) visitas totales a los lineales,

es decir, el número de veces que se ha transitado por una zona; (iii) paradas totales frente a los lineales, es decir, el número de veces que se ha realizado al menos una parada y (iv) número de personas que paran frente a los lineales.

Los participantes recibieron un presupuesto fijo para gastar en cerveza según su patrón regular de compra, moviéndose libremente por el entorno virtual (ver ilustración 3), circulando únicamente por el pasillo de cervezas con las gafas de seguimiento ocular y un mando háptico que registra las interacciones con el entorno de venta mientras realizaban una compra por importe al menos de 15,00 euros.

El tiempo de permanencia en el entorno virtual se debía limitar a 10 minutos para evitar una sobrexposición a las tecnologías 3D. Ningún participante sobrepasó este límite. Así mismo y con motivo de la utilización de las tecnologías 3D los usuarios tuvieron que realizar un pase previo al del experimento en un entorno virtual distinto al del escenario objeto de estudio, con el propósito de realizar un aprendizaje que les familiarizara con las tecnologías que iban a utilizar. Una vez superado este periodo adaptativo al entorno virtual y superado con éxito se procedía a la realización del pase experimental.

Ilustración 3. Supermercado virtual



Fuente: Elaboración propia

### 3.3. *Análisis de datos*

Los datos fueron tratados e integrados mediante un software informático en lenguaje octave-matlab que automatiza el proceso hasta la exportación de una base de datos final donde se registra un único conjunto de datos compuesto por las dos fuentes para posteriormente ser analizada con el software SPSS 22.

Se aplica regresión lineal mediante el método de mínimos cuadrados, tomando como variable dependiente la cantidad de producto comprado y como variables independientes las relacionadas con el recorrido visual (ET) y espacial (HBT).

## 4. Resultados

Los resultados del análisis de los datos han arrojado el modelo explicativo que se presenta a continuación. El ajuste es bueno ya que el resultado del coeficiente de determinación  $R^2$  es de 0,9 ( $p=0,000$ ), es decir, la varianza queda explicada en un 90%.

El modelo de regresión generado, es el siguiente:

**Nº sku comprados por zona:  $-25,591 + 0,966$  personas que paran  $+ 0,182$  promedio de tiempo de fijación**

Nuestros resultados sugieren la existencia de dos factores determinantes que favorecen el incremento en el número de productos o sku comprados por zona: (i) el número de personas que paran y (ii) y el promedio de tiempo de fijación. La cantidad de producto comprada depende de las personas que paren al menos una vez y del tiempo promedio de fijación. Se puede afirmar que cuanto mayor sea el número de personas que realicen al menos una parada y cuanto mayor sea el promedio del tiempo de fijación, mayor será la cantidad de producto comprada. Estos resultados confirman las hipótesis H3 y H5 respectivamente. Es decir, el número de SKU comprados se explica en un 90% con las variables: (i) personas que paran y (ii) promedio de tiempo de fijación.

Cabría destacar igualmente, atendiendo únicamente a las correlaciones y aunque las hipótesis H1, H2 y H4 no se hayan contratado que cuando aumenta el valor de las visitas, las paradas y el número de fijaciones aumenta también directamente el valor del número de SKU comprados.

## 5. Conclusiones e implicaciones

Se puede afirmar que la hipótesis general se confirma y, efectivamente, tanto el recorrido espacial como el visual inciden en la cantidad de producto comprado. En

consecuencia, el estudio nos muestra conclusiones interesantes tanto desde el punto de vista académico como gerencial.

A la luz de los resultados extraídos la utilización de tecnologías que monitorizan el comportamiento del consumidor en tienda son una fuente de información interesante para el desarrollo de estrategias comerciales en el punto de venta. Por un lado, la realidad virtual favorece la posibilidad de poder replicar las condiciones de una situación real de compra ofreciendo a los investigadores la posibilidad de duplicar entornos comerciales donde las características son controladas por tecnologías inmersivas que monitorizan el comportamiento del consumidor integrando además los datos. Se propone una novedosa línea de investigación donde conjugar nuevas tecnologías basadas en la utilización de técnicas que permiten el seguimiento del comportamiento de compra dentro de la tienda (HBT) y de la atención visual, así como su integración (Bigné, Llinares, Guixeres, Torrecilla y Alcañiz, 2015).

Por otro lado, a nivel de distribuidor, la posibilidad de testar en un entorno virtual las condiciones de venta para conocer el comportamiento en tienda de sus consumidores supone no solo una gran ventaja diferenciadora, sino un ahorro en costes que se generarían innecesariamente en caso de realizar una prueba en un entorno real, o incluso de los derivados de implementaciones de determinadas estrategias sin control o base científica en el punto de venta.

En cuanto a las implicaciones gerenciales que este tipo de tecnologías representan para los gerentes de tienda, posicionan a las enseñas que lo empiezan a utilizar como marcas fuertes que proveen a la experiencia de compra de un valor adicional que el cliente aprecia como factor diferenciador del punto de venta. Esta diferenciación es positiva a nivel de captar y fidelizar clientela, pero no es menos positiva a la hora de atraer oportunidades de negocio con los fabricantes que deben decidir su estrategia de canales. De hecho, tanto distribuidor como fabricante buscan conocer el comportamiento del consumidor en todo el ciclo de decisión de compra (Neslin y Shankar, 2009) pudiendo enriquecer ambos, mediante acciones conjuntas, el proceso de compra, realizando acciones tácticas en el punto de venta que se traduzcan en resultados medibles.

Por ello se recomienda que se incremente el número de personas que realizan al menos una parada en la zona del punto de venta que se quiera potenciar, llamando su atención a nivel visual e incrementando el promedio de sus fijaciones con elementos como la señalización digital, disposición de material plv u optimización del espacio, creando itinerarios que incrementen el tráfico hacia la zona, faciliten la compra aumentando de esta manera la satisfacción en el cliente, el valor del establecimiento y posibiliten que se compre una mayor cantidad de productos. De esta manera se

reduce el tiempo invertido en la compra, se simplifica el proceso de compra, se generan experiencias de compra más agradables en el consumidor y este da un mayor valor al establecimiento.

El distribuidor debe entender que el tiempo de llamar la atención del consumidor es limitado con lo cual debe hacerlo de manera eficiente y aportando un mayor valor al proceso de compra. De esta manera el conocer los factores que dotan a los puntos de venta de un valor añadido se traduce sin dudas en un incremento de ventas. Para lo que este tipo de estudios aporta soluciones competitivas haciendo tiendas que venden más.

Sin embargo, el estudio no está exento de limitaciones. Por un lado, la escasez de muestra y la libre circulación del usuario que, si bien es cierto, han aportado datos muy interesantes, a la vez han dificultado la tarea investigadora. Con lo que se propone como futuras líneas de investigación ampliar la muestra de usuarios y, por otro lado, replicar el estudio con tareas guiadas de compra que restrinjan la libre circulación por el establecimiento. Así mismo, se debería validar el modelo con esta ampliación, así como validar los resultados extraídos en un entorno físico y cruzarlo con datos de venta reales.

El objetivo del presente trabajo se limita al estudio de los factores que desencadenan una decisión de compra en base a tecnologías como son el eye tracking y la tecnología HBT medidas en un entorno virtual. Así mismo, las posibles acciones a desarrollar por los distribuidores para controlar estos factores se basan en la concepción de itinerarios eficientes de compra. Con este estudio se ha demostrado la eficacia de la utilización de estas tecnologías para conocer algunos de los factores que inciden en las decisiones de compra como pueden ser el recorrido espacial y visual. Sin embargo, las acciones a llevar a cabo no deben ser implementadas sin previamente haber realizado un testeo con lo que desde el presente estudio proponemos que se utilicen este tipo de tecnologías para conocer si las acciones a implementar van a ser más o menos efectivas. Con lo que se propone como futura línea de investigación el estudio de las acciones que mejoren el itinerario de compra mediante neurotecnologías inmersivas.

---

#### REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BELL, D. R., CORSTEN, D. y KNOX, G. (2011). From point of purchase to path to purchase: How preshopping factors drive unplanned buying. *Journal of Marketing*, vol. 75(1), pp. 31-45.

BIGNÉ, E., LLINARES, C. y TORRECILLA, C. (2016). Elapsed time on first buying triggers brand choices within a category: A virtual reality-based study. *Journal of Business Research*, vol. 69(4), pp. 1423-1427.

- BIGNÉ, E., LLINARES, M. C., GUIXERES, J., TORRECILLA, C. y ALCANIZ, M. (2015). Integración de la realidad virtual y neurociencia en el punto de venta. En la piel del cliente: escuchar, atraer, retener, pp. 211.
- BORGERS, A., BROUWER, M., KUNEN, T., JESSURUN, J. y JANSSEN, I. (2010). A virtual reality tool to measure shoppers' tenant mix preferences. *Computers, Environment and Urban Systems*, vol. 34(5), pp. 377-388.
- CHANDON, P., HUTCHINSON, J. W., BRADLOW, E. T., y YOUNG, S. H. (2009). Does in-store marketing work? Effects of the number and position of shelf facings on brand attention and evaluation at the point of purchase. *Journal of Marketing*, vol. 73(6), pp. 1-17.
- DREZE, X., HOCH, S. J., y PURK, M. E. (1994). Shelf management and space elasticity. *Journal of Retailing*, vol. 70(4), pp. 301-326.
- GOGOI, P. (2005). Retailing, the high-tech way (vol. 6). *BusinessWeek Online*.
- HUI, S. K., FADER, P. S., y BRADLOW, E. T. (2009). Path data in marketing: An integrative framework and prospectus for model building. *Marketing Science*, vol. 28(2), pp. 320-335.
- MARÍN, J., TORRECILLA, C., GUIXERES, J., y LLINARES, C. (2017). Methodological bases for a new platform for the measurement of human behaviour in virtual environments. *DYNA-Ingeniería e Industria*, vol. 92(1), pp. 34-38.
- MARTÍNEZ-NAVARRO, J., BIGNÉ, E., GUIXERES, J., ALCANIZ, M., y TORRECILLA, C. (2018). The influence of virtual reality in e-commerce. *Journal of Business Research*.
- NESLIN, S. A., & SHANKAR, V. (2009). Key issues in multichannel customer management: current knowledge and future directions. *Journal of interactive marketing*, vol. 23(1), pp. 70-81.
- ORQUIN, J. L., y LOOSE, S. M. (2013). Attention and choice: A review on eye movements in decision making. *Acta psychologica*, vol. 144(1), pp. 190-206.
- PENN, A. (2004). Movement-generated land-use agglomeration: simulation experiments on the drivers of fine-scale land-use patterning. *Urban Design International*, vol. 9(2), pp. 81-96.
- SACHARIN, K. (2000). *Attention! How to Interrupt, Yell, Whisper & Touch Customers*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- SHI, S. W., WEDEL, M., y PIETERS, F. G. M. (2013). Information acquisition during online decision making: A model-based exploration using eye-tracking data. *Management Science*, vol. 59(5), pp. 1009-1026.
- SHIMOJO, S., SIMION, C., SHIMOJO, E., y SCHEIER, C. (2003). Gaze bias both reflects and influences preference. *Nature Neuroscience*, vol. 6(12), pp. 1317.
- SOARS, B. (2003). What every retailer should know about the way into the shopper's head. *International Journal of Retail & Distribution Management*, vol. 31(12), pp. 628-637.
- SORENSEN, H. (2009). The in-store "audience". *Journal of Advertising Research*, vol. 49(2), pp. 176-179.
- SPIERS, H. J., y MAGUIRE, E. A. (2008). The dynamic nature of cognition during wayfinding. *Journal of Environmental Psychology*, vol. 28(3), pp. 232-249.
- UNDERHILL, P. (1999). *Why we buy what we buy*. New York: Simon & Schuster.
- VAN DER LANS, R. (2002). In search of the brand: a conceptual model and a first empirical study. Tilburg University: Working Paper.
- VAN NIEROP, E., FOK, D., y FRANSSES, P. H. (2008). Interaction between shelf layout and marketing effectiveness and its impact on optimizing shelf arrangements. *Marketing Science*, vol. 27(6), pp. 1065-1082.
- WEDEL, M., y PIETERS, R. (2008). A review of eye-tracking research in marketing. *Review of Marketing Research*, pp. 123-147.



---

# Tan cerca que casi puedo sentirlo y participar: Experiencias y diálogo con la empresa para lograr *customer engagement*

• RODOLFO VÁZQUEZ-CASIELLES

• SILVIA CACHERO-MARTÍNEZ

*Universidad de Oviedo*

---

**RESUMEN:** Existe un consenso general de que el marketing está evolucionando en la forma en que las empresas/marcas tratan de fidelizar a los clientes. Ello puede caracterizarse como una evolución desde un punto de vista transaccional en el que la actividad de la empresa/marca busca influir en cuándo, con qué frecuencia y cuánto compra un consumidor, hasta una perspectiva de *engagement* donde las experiencias y las actividades del cliente con la empresa/marca son el elemento clave. Las empresas/marcas deben considerar su oferta como experiencias, no simplemente como productos/servicios que los clientes pueden ser persuadidos a comprar y usar. Además, tampoco se debe olvidar que existen diversos recursos propiedad del cliente (más allá de su contribución financiera) que son de gran valor para la empresa/marca. Dada la cada vez mayor relevancia de invertir en estrategias y actividades de *engagement*, en este capítulo reflexionaremos sobre tres dimensiones de *customer engagement* (CE): experiencia del cliente, comportamientos de diálogo del cliente con la empresa/marca y comportamiento de compra o consumo del cliente.

**PALABRAS CLAVE:** *Engagement del Cliente, Comportamiento de Diálogo del Cliente con la Marca, Experiencia del Cliente, Satisfacción, Lealtad*

---

**ABSTRACT:** There is a general consensus that marketing is evolving in the way companies/brands try to build loyalty. This can be characterized as an evolution from a transactional point of view in which the activity of the company/brand seeks to influence when, how often and how much a consumer buys, to a perspective of engagement where customer experiences are the key element. Companies/brands must consider their offer as experiences, not simply as products/services that customers can be persuaded to buy and use. In addition, we must not forget that

there are various resources owned by the client (beyond their financial contribution) that are of great value to the company/brand. Given the increasing importance of investing in engagement strategies, in this paper we will reflect on three dimensions of customer engagement (CE): customer experience, brand dialog behaviors with the company/brand, and purchase or consumption behavior.

**KEYWORDS:** *Customer Engagement, Brand Dialog Behaviors, Customer Experience, Satisfaction, Loyalty*

## 1. Introducción

El *engagement del cliente* (*Customer Engagement* - CE) está recibiendo mucha atención en la literatura de marketing, ya que tiene un papel importante en la construcción de relaciones, cada vez más experienciales, de los clientes con la empresa/marca (Dessart *et al.*, 2015; Álvarez-Milán *et al.* 2018). A partir de una revisión teórica de la literatura de marketing consideramos que el CE se caracteriza por:

1. El objetivo del CE es proporcionar experiencias al cliente y fomentar la contribución activa de los clientes para el desarrollo de las funciones de marketing de la empresa, lo que difiere del enfoque del marketing tradicional cuyo objetivo es inducir una transacción única con la empresa o motivar futuras transacciones repetidas con el cliente. Los paradigmas tradicionales del marketing desarrollan una perspectiva más económica, centrándose en las contribuciones financieras actuales y futuras del cliente. Sin embargo, el CE considera que el cliente, además de desear experiencias, también dispone de recursos más allá de su contribución financiera que son deseables por la empresa (Hollebeek, Juric y Tang, 2017; Hollebeek, 2018).
2. Existen cuatro recursos clave propiedad del cliente que son de gran valor para la empresa/marca (Harmeling *et al.*, 2017 y 2018) y que facilitan el comportamiento de diálogo del cliente sobre/con la empresa/marca. Primero, los *activos de la red del cliente* representan el número y la diversidad de los vínculos interpersonales de un cliente dentro de su red social, lo que beneficia a la empresa al aumentar el alcance de las iniciativas de marketing y al proporcionar contacto con grupos de clientes inaccesibles o grupos particularmente influyentes. Segundo, el *capital de persuasión del cliente* representa la confianza, buena voluntad e influencia que un cliente tiene con otros clientes actuales o potenciales y que puede mejorar la autenticidad y la capacidad de diagnóstico del CE (por ejemplo, mediante una comunicación boca-oído). Tercero, el *almacenamiento*

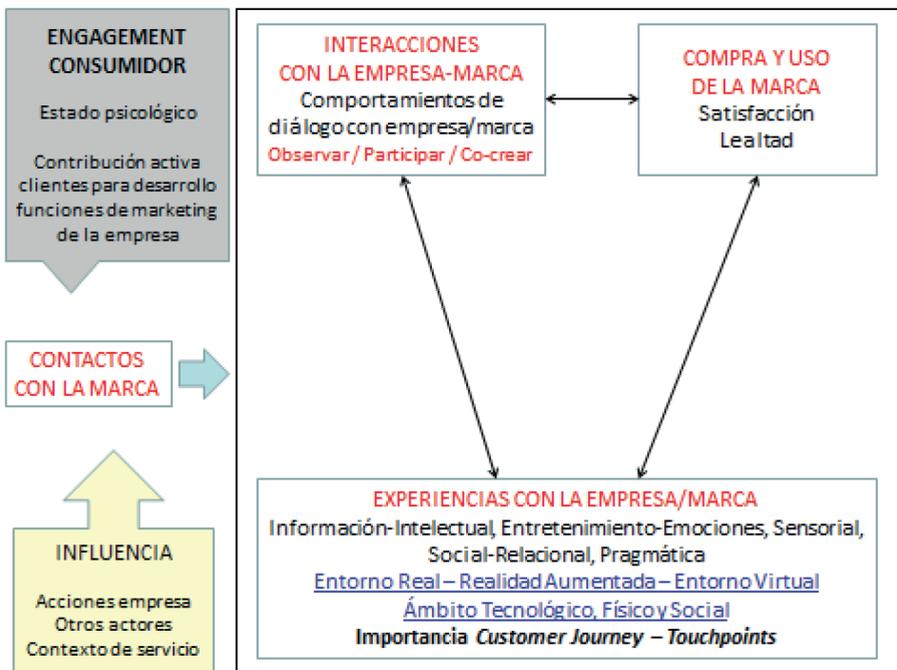
- de información* relativo al conocimiento del cliente, capta la acumulación histórica de conocimiento de un cliente sobre el producto, la marca, la competencia, el mercado, la empresa u otros clientes y que puede mejorar la calidad y relevancia de las iniciativas de marketing de la empresa, animar el desarrollo de productos y fomentar las interacciones cliente-cliente. Cuarto, la *creatividad del cliente* y su *capacidad de co-creación* facilita la producción, conceptualización o desarrollo de innovaciones, ideas útiles, procesos o soluciones a problemas y proporciona información única más allá de la disponible dentro de la empresa.
3. El CE es un estado motivacional del cliente, relacionado con una empresa/marca y dependiente del contexto y del tipo de producto, caracterizado por niveles específicos de actividad cognitiva, emocional y conductual (Brodie *et al.*, 2011). Desde esta perspectiva, diversos autores (por ejemplo, Dessart *et al.*, 2015 y 2016; Leckie, Nyadzayo y Johnson; Bowden *et al.*, 2017; Dessart, 2017; Hollebeek y Andreassen, 2018) también comparten dicha visión multidimensional del CE.

Así, Hollebeek y Andreassen (2018) proponen tres dimensiones de CE: procesamiento cognitivo (CE cognitivo), afecto (CE emocional) y activación (CE conductual o comportamental). Con respecto a las interacciones cliente-empresa, el *procesamiento cognitivo* es «el nivel de procesamiento de información y desarrollo de pensamientos y reflexiones relacionadas con la empresa»; el *afecto* se refiere a «las emociones positivas hacia la empresa»; y la activación indica «el comportamiento y la conducta del cliente, en qué medida se interesa y preocupa por interactuar con una empresa, el nivel de energía, esfuerzo y tiempo empleado en la interacción con una empresa».

Por otro lado, en sus estudios sobre comunidades de marcas *online*, Dessart *et al.* (2015 y 2016) profundizan aún más en cada una de estas dimensiones y proponen varias sub-dimensiones de CE: atención y absorción (CE cognitivo), entusiasmo y disfrute (CE afectivo), y compartir, aprender y respaldar (CE conductual), corroborando así la idea del CE como concepto multidimensional (Bowden *et al.*, 2017; Vivek *et al.*, 2014). La *atención* es la disponibilidad y la cantidad de tiempo que el cliente dedica a pensar en la empresa/marca. Existen tres tipos de atención: (a) atención voluntaria, donde el cliente busca activamente información que tenga relevancia personal; (b) atención selectiva: donde el cliente centra selectivamente la atención en información relevante; (c) atención involuntaria, donde el cliente está expuesto a algo sorprendente, novedoso o inesperado (por ejemplo, movimientos, sonidos inusuales, tamaño del estímulo, efectos de contraste y color). La *absorción* es el nivel de concentración e inmersión del cliente con la información y la oferta de

la empresa/marca (parece que «el tiempo vuela», está tan concentrado que se olvida de lo que ocurre a su alrededor y no desea que ese instante acabe). El *entusiasmo* refleja un sentimiento intenso de exaltación del ánimo producido por la admiración apasionada hacia la empresa/marca, que se manifiesta en la manera de actuar o de hablar positivamente de la misma. El CE afectivo también se asocia con un estado placentero, de *disfrute* (alegría, felicidad, gozo). El CE conductual comprende manifestaciones de comportamiento, más allá de la compra. Pueden tomar la forma de compartir, aprender y respaldar conductas, que son inherentemente sociales. *Compartir* y *aprender* son, respectivamente, el acto de proporcionar y de buscar contenido, información, experiencias, ideas u otros recursos, mientras que *respaldar* es el acto de mostrar apoyo a la empresa/marca, promocionarla, defenderla frente a los que la critican, decir cosas positivas sobre la misma a otras personas.

Figura 1: Dimensiones del customer engagement



Considerando los comentarios previos, en este trabajo reflexionaremos sobre tres dimensiones del CE que se pueden consultar en la Figura 1: experiencia de marca del cliente, comportamientos de diálogo del cliente sobre/con la empresa/marca y

comportamientos de compra o consumo del cliente. Todas estas dimensiones interactúan como parte de un proceso dinámico, no lineal e iterativo integrando un *ecosistema de engagement*. La empresa/marca está interesada en el comportamiento de compra y/o consumo del cliente, pero también en ofrecer experiencias al cliente, desarrollar actividades de diálogo con el cliente y facilitar su participación en actividades de co-creación para así sacar el máximo partido a la relación (Maslowska, Malthouse y Collinger, 2016).

## 2. Experiencias del cliente con la empresa/marca

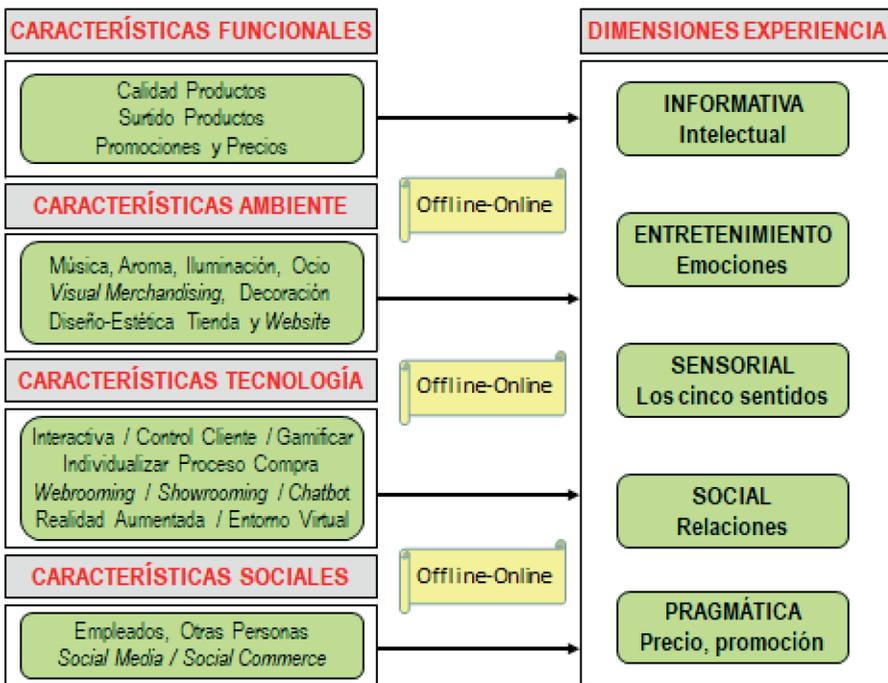
El cliente no solo busca productos o servicios, sino que también desea vivir experiencias y espera que la empresa/marca le proponga una oferta no solo de tipo cognitivo, sino también capaz de provocar sentimientos y emociones agradables antes de la compra, durante la compra y con posterioridad a la misma (Andreini *et al.*, 2018). La experiencia del cliente con la empresa/marca cada vez tiene más importancia en el mundo empresarial. En un estudio realizado por la compañía Freeman (2017) se encontró que el 59% de 1.000 Directores de Marketing entrevistados consideraba la experiencia del cliente, en los diferentes *touchpoints* que mantiene con su empresa, como una estrategia de gran valor para crear relaciones continuas, y más de un tercio esperaba que la inversión en dichas experiencias representase hasta el 50% de sus presupuestos de marketing para los próximos cinco años.

En la literatura de marketing se han identificado diferentes dimensiones de la experiencia del cliente con la empresa/marca (Cachero-Martínez y Vázquez-Caselles, 2017a y b; 2018). Estas experiencias se clasifican en cuatro categorías: (a) *experiencia de información, de pensamiento o intelectual* (buscar informar y desarrollar la inteligencia para crear experiencias cognitivas que resuelvan problemas); (b) *experiencia vinculada con el entretenimiento, emociones y/o sentimientos* (experiencia afectiva); (c) *experiencia sensorial* (implica percepciones relacionadas con los cinco sentidos); (d) *experiencia socio-relacional* (implica a la persona y su contexto social, sus relaciones con otros clientes). En ocasiones, también se añade la dimensión de *experiencia pragmática* (experiencia utilitaria relacionada con precio, promoción y conveniencia de compra), considerando que algunos clientes experimentan emociones comparando precios, marcas y tipos de productos.

Crear experiencias efectivas y extraordinarias deseadas por los clientes es fundamental para el éxito de una empresa/marca (Skandalis, Byrom y Banister, 2019). Sin embargo, aún no está claro cómo deben diseñarse dichas experiencias. Las publicaciones previas solo han abordado algunos elementos de diseño de experiencias *offline* y

*online* de forma aislada, sin tener en cuenta la necesidad potencial de ajustar y personalizar las experiencias, utilizando las nuevas tecnologías vinculadas con la realidad aumentada y los entornos virtuales, para reflejar las características de los productos o marcas que se venden y satisfacer las necesidades y deseos de los clientes. Así pues, analizamos algunas cuestiones que debe tener en cuenta una empresa/marca para el diseño de experiencias, siendo conscientes de que el mix de experiencias influirá en el comportamiento de diálogo sobre/con la marca así como en su satisfacción, compra, uso y lealtad (tanto actitudinal como comportamental).

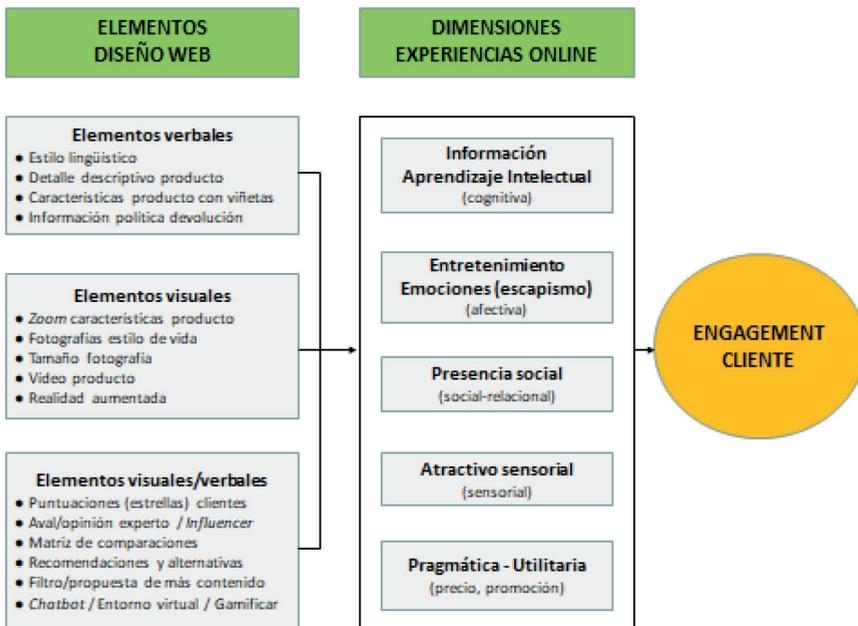
Figura 2: Diseño y creación de las experiencias offline-online del cliente



En primer lugar, es necesario conocer los **elementos de diseño *offline* y *online* que originan las dimensiones de experiencia**. En la Figura 2 se resumen algunos de los elementos que pueden ser tenidos en cuenta para generar experiencias por empresas detallistas *offline* (Triantafyllidou, Siomkos y Papafilippaki, 2017). En la actualidad el mundo *offline* no se puede concebir sin su interactividad con el mundo *online*. Por ello, las tiendas físicas deben proporcionar un mix de experiencias *offline* y *online* teniendo en cuenta que: (a) ya es posible la individualización y personaliza-

ción del proceso de compra («a la carta»); (b) se incluirá entretenimiento haciendo al consumidor participe de todo lo que le rodea («con ocio»); (c) algunos productos se podrán probar antes de la compra e incluso aprender a prepararlos *in situ* («cata»); (d) las empresas tendrán aplicaciones propias para facilitar comportamientos de *social commerce*, *webrooming* y *showrooming* (Gensler, Neslin y Verhoef, 2017; Jing, 2018; Kuksov y Liao, 2018) que incrementen sus beneficios («interactividad»); y (e) se proporcionarán estímulos generados por ordenador para facilitar la búsqueda de información, el aprendizaje, la creatividad y el contacto entre personas («gamificación, realidad aumentada, entorno virtual»). En la Figura 3 se resumen otros elementos que pueden ser analizados para generar experiencias en el ámbito *online* en general y de las páginas *web* en particular (Bleier, Harmeling y Palmatier, 2019). Los aspectos de diseño a tener en cuenta para crear las dimensiones de experiencia *online* del cliente pueden ser tanto de tipo verbal como visual.

Figura 3: Diseño y creación de las experiencias online del cliente



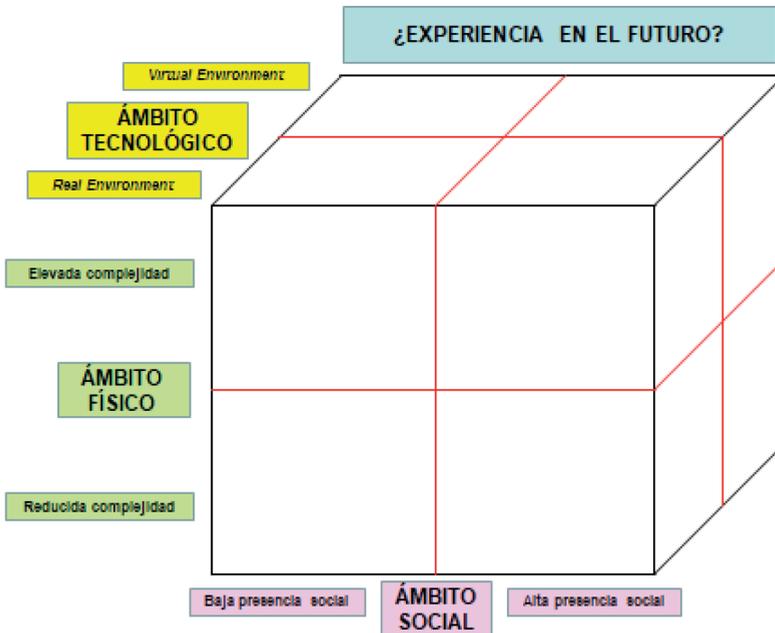
En segundo lugar, el uso de las tecnologías de «realidad-virtualidad» permite a los clientes tener un papel más dinámico y autónomo en sus experiencias, lo que conlleva una mayor percepción del valor proporcionado por la empresa/marca an-

tes de la compra, durante la compra y con posterioridad a la compra. Las nuevas tecnologías a disposición de la empresa/marca pueden considerarse canales que median los contactos cliente-empresa o *touchpoints*. Por lo tanto, las interacciones entre clientes y tecnología vinculadas con diferentes realidades virtuales pueden ser utilizadas por la empresa para mejorar las experiencias de los clientes (Martínez-Navarro *et al.*, 2019). Desde esta perspectiva Flavián, Ibáñez-Sánchez y Orús (2019) proponen un *continuum realidad-virtualidad* para clasificar la gran variedad de realidades virtuales que facilitan a la empresa/marca el desarrollo de experiencias para los clientes. Los extremos de dicho *continuum* serían el *Real Environment* y el *Virtual Environment*. El *Real Environment* es un entorno real donde los usuarios interactúan únicamente con elementos del mundo real, mientras que el *Virtual Environment* es un entorno completamente generado por ordenador donde los usuarios pueden interactuar solo con objetos virtuales en tiempo real. Entre estos extremos encontramos realidades mediadas por la tecnología donde los mundos físico y virtual se integran en diferentes niveles. La *Augmented Reality* (AR) se caracteriza por el contenido digital superpuesto al entorno real de los usuarios. La *Augmented Virtuality* (AV) implica contenido real superpuesto al entorno virtual del usuario. Finalmente, en la *Pure Mixed Reality* (PMR), los usuarios se ubican en el mundo real y el contenido digital está totalmente integrado en su entorno, de modo que pueden interactuar con contenidos tanto digitales como reales, y estos elementos también pueden interactuar entre sí. No obstante, antes de utilizar la realidad virtual sería necesario conocer su impacto sobre cada una de las dimensiones de experiencia, así como determinar en qué industrias/productos/servicios y para que tipos de compradores es más adecuada la realidad virtual (Violante, Vezzetti y Piazzolla, 2019).

Una alternativa para que la empresa/marca pueda diseñar y crear experiencias extraordinarias en combinación con las nuevas tecnologías de realidad virtual es considerar los escenarios de experiencia del cliente que son adecuados para sus productos y/o servicios. La Figura 4 representa escenarios de la experiencia del cliente en un espacio tridimensional (Bolton *et al.* 2018). Los diversos escenarios seleccionados para proporcionar experiencias se caracterizan por evolucionar de baja a alta *densidad tecnológica* (aplicación móvil, navegación 360°, gafas de realidad aumentada, gafas de realidad virtual con mecanismos táctiles, mundos virtuales con avatares, gamificación, gemelos digitales), de baja a alta *complejidad física* (ambiente/atmósfera de los servicios físicos que combinado con diferentes tecnologías –por ejemplo, probadores virtuales y espejos inteligentes– puede ofrecer a los clientes una experiencia inmersiva que les brinda momentos emocionales y recuerdos duraderos), y de baja a alta *presencia social* (los clientes pueden influir con sus valoraciones y opiniones en

otros clientes a través de teléfonos inteligentes, redes sociales, comunidades virtuales, plataformas de co-creación). En cualquier caso, un tema clave es cómo diseñar y gestionar las experiencias de los clientes para que exista congruencia dentro y entre los tres ámbitos: tecnológico, físico y social. Por congruencia, entendemos el ajuste entre las capacidades y recursos de la empresa y las capacidades y recursos del cliente. La congruencia requiere conectividad entre los tres ámbitos, consistencia entre los elementos en los diferentes ámbitos y cohesión temática (Berger *et al.*, 2018; Hammedi, Leclercq y Poncin, 2018): en conjunto, cada escenario debe proponer, diseñar y desarrollar un servicio superior promoviendo los comportamientos de diálogo sobre/con la marca, la lealtad del cliente y, en definitiva, el CE.

Figura 4: Escenarios de la experiencia en el ámbito tecnológico, físico y social



En tercer lugar, para crear experiencias que generen CE las empresas/marcas deben **analizar el customer journey**, es decir la evolución de las experiencias intelectuales, sensoriales, emocionales, socio-relacionales y pragmáticas, así como el comportamiento de una persona hacia una empresa o marca a través de un viaje (*journey*) de *touchpoints* (puntos de contacto) a lo largo de las situaciones previas a la compra, durante la compra y posteriores a la compra, evaluando continuamente

estas experiencias durante el *journey* en comparación con umbrales de respuesta de otras experiencias alternativas (Calder, Hollebeek y Malthouse, 2018).

El *customer journey* es una foto en movimiento de lo que el cliente vive, y echa en falta en sus múltiples interacciones con la empresa/marca, desde que se plantea un objetivo, hasta que logra alcanzarlo. Es una herramienta especialmente útil porque ayuda a las compañías a pensar como el cliente; no en él ni para él. Por tanto, permite identificar *touchpoints* clave para innovar en las dimensiones de experiencias que verdaderamente le importan y valora en cada etapa de su «viaje». En la actualidad, podemos encontrar una gran variedad de *touchpoints*, interacciones y canales (tecnológicos, y compitiendo entre sí), que no existían hace diez años y que permiten una gestión más eficiente de la experiencia del cliente (Lemon, 2016). Por ello, las empresas/marcas necesitan comprender y gestionar los momentos críticos para desarrollar las dimensiones de experiencia combinando los ámbitos tecnológico, físico y social (Lemon y Verhoef, 2016). El *customer journey* es una herramienta enormemente dinámica y personalizable que permite materializar las propuestas de valor de las empresas/marcas (vinculadas con las dimensiones de experiencia) en cada canal, para cada cliente e interacción.

Para elaborar un *customer journey* con las experiencias que desea el cliente es necesario seguir cinco etapas (Bacca, Molina y Pacheco, 2016): (a) *conocer al cliente*, tratando de entrar en su mente y visualizar sus experiencias vitales; (b) *establecer la ruta de compra* teniendo en cuenta las prioridades y retos estratégicos para construir el tipo de recorrido y las experiencias que se van a evaluar lo largo del tiempo; (c) *diferenciar las etapas del proceso de compra* sintetizando los *touchpoints* y las experiencias actuales del consumidor a través de canales o interacciones; (d) *construir la historia* describiendo el proceso de experiencias y representándolo gráficamente o en un soporte dinámico y visual; (e) *reescribir la historia*, tal que las empresas se esfuercen por diseñar y crear experiencias vitales y extraordinarias durante el *customer journey*, con el fin de potenciar el CE a través de diferentes interacciones, *touchpoints* y canales.

### 3. Comportamientos de diálogo del cliente con la empresa

Las experiencias del cliente y sus comportamientos de diálogo sobre/con la empresa constituyen un bucle que se fortalece y retroalimenta de forma dinámica en los diversos *touchpoints* que integra el *customer journey*. Además, pueden originar comportamientos de compra y lealtad potenciando el CE. Aunque la lealtad comportamental es de gran relevancia, el cliente puede aportar una serie de recursos que van

más allá de sus compras y contribución financiera (Harmeling *et al.*, 2017 y 2018), y que son deseables y de gran valor para la empresa (Figura 5). Estos recursos hacen referencia a los comportamientos de diálogo sobre/con la empresa.

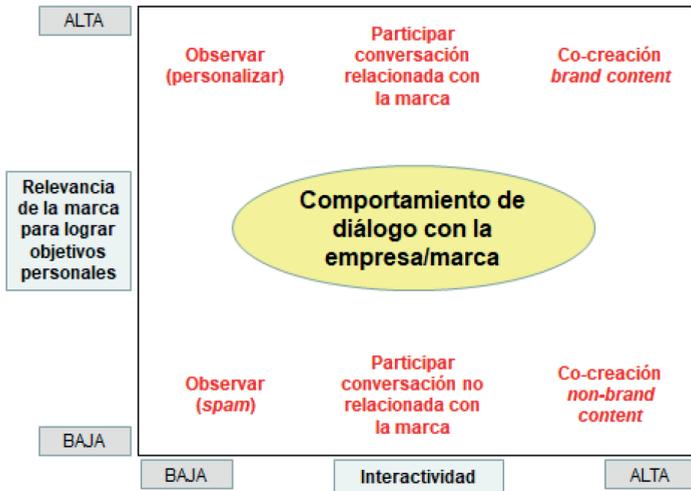
De acuerdo con las conclusiones de Maslowska, Malthouse y Collinger (2016), proponemos que los comportamientos de diálogo con la marca constituyen un *continuum* y pueden describirse en dos dimensiones (Figura 6). La primera dimensión (*interactividad*), describe la relación bidireccional y los recursos invertidos que llevan de la observación a la interacción activa. Cuanto más interactivo es el comportamiento de diálogo, mayor será el CE. La segunda dimensión (*relevancia de la marca para lograr objetivos personales*), describe hasta qué punto el comportamiento de diálogo con la marca ayuda al cliente a desarrollar su proyección social (*engagement social*) y alcanzar sus metas personales. Los comportamientos de diálogo con la marca que son altamente interactivos y de elevada relevancia personal serán más efectivos para intensificar el CE, mientras que los comportamiento de diálogo con la marca que son poco interactivos e irrelevantes para lograr objetivos personales, tendrán poco efecto sobre el CE e incluso podrían ser perjudiciales. Además, Maslowska, Malthouse y Collinger (2016) consideran tres etapas de evolución de la dimensión de interactividad en el *continuum* indicado en la Figura 6: observar, participar y co-crear.

Figura 5: Recursos del cliente y comportamiento de diálogo con la empresa



*Observar* representa el nivel más bajo de comunicación de marketing y significa estar expuesto o exponerse a un estímulo relacionado con la empresa/marca, por ejemplo, mirar un anuncio de televisión o leer una reseña *online*. Observar no es un diálogo, sino que el cliente observa un monólogo, generalmente sobre o de la empresa/marca. Los ejemplos de observación con reducida relevancia personal incluyen el *spam*. Una oferta personalizada que sea relevante para un objetivo personal estaría en el otro extremo superior del *continuum* vinculado con la observación.

Figura 6: Comportamiento de diálogo del cliente con la empresa-marca



*Participar* implica contribuir (ver Tabla 1). En esta etapa, los clientes responden a los estímulos con diferentes comportamientos de diálogo, por ejemplo, pulsando «like», valorando con estrellas un producto/servicio en redes sociales y/o innombrados, manifestando opiniones o comentando una imagen publicada por una empresa/marca u otros clientes en redes sociales. Las personas pueden participar y desarrollar *engagement* hacia la empresa/marca realizando una serie de acciones en redes sociales (Langaro, Rita y Salgueiro, (2018). Pueden pulsar «like» o reaccionar a un *post*, así como comentar y compartir opiniones con otros (Kim y Yang, 2017). Con respecto a las reacciones, mediante una extensión del botón «like», los usuarios pueden expresar sus sentimientos (amor, jaja, guau, triste y enojado) hacia un *post*. Además, mediante la alternativa de «comentarios» se brinda a los usuarios la oportunidad de expresar sus opiniones a través del debate con otros, mientras que con la alternativa de «compartir» se ofrece una oportunidad muy valiosa de *engagement* de

los usuarios con las marcas, facilitando además las posibilidades de redistribución viral. Pulsar «like» en un *post* requiere menos *engagement* que comentar o compartir. Con hacer *click* es suficiente para indicar «like», mientras que los comentarios y compartir requieren acciones adicionales y un *engagement* extra (Kim y Yang, 2017).

Finalmente, la tercera etapa es la de *co-creación*. En esta etapa, el cliente adopta una mayor iniciativa en el comportamiento de diálogo y genera su propio contenido, por ejemplo relacionado con actividades de marketing de la empresa/marca, solución de problemas o innovaciones de productos/servicios.

Estas categorías de comportamientos de diálogo con la empresa/marca incluyen una amplia gama de acciones, que pueden ser positivas, negativas o neutras; tener lugar *online* y *offline*; llevarse a cabo usando o no diferentes dispositivos o tecnologías (por ejemplo, teléfonos inteligentes, *tablet*, *chatbot*, *apps*, redes sociales, realidad virtual); y dirigirse a diversos públicos, incluidos los clientes actuales, otros clientes potenciales, *stakeholders*, el público en general o los empleados de la empresa. Aunque los comportamientos de diálogo con la empresa/marca no incluyen las compras, su importancia cada vez es mayor para intensificar no solo las «intenciones de compartir con la empresa/marca» (Carlson *et al.*, 2018 y 2019), sino también el CE.

Cuando un cliente desarrolla *engagement* a través de un comportamiento de diálogo con la empresa/marca, por ejemplo, publicando un comentario o escribiendo una opinión, hay dos tipos de impactos y ambos deben tenerse en cuenta al evaluar los efectos de las campañas y experiencias diseñadas para estimular el *engagement*. Primero, el hecho de escribir la reseñas y opiniones puede afectar la percepción de las experiencias del autor, sus compras, consumo y lealtad (Kim *et al.*, 2016). Segundo, lo que está escrito podría afectar a aquellos que lo han leído. Las reseñas *online* y los *likes* se están convirtiendo en fuentes de información y en «indicadores/señales de calidad» cada vez más importantes para los clientes y tienen un gran impacto en el *customer engagement* y en las decisiones de compra (Helson *et al.*, 2018; Thakur, 2018; Xu y Liu, 2019).

En la actualidad las empresas también desarrollan comportamientos de diálogo con sus clientes a través de comunidades de marca *online* debido a los múltiples beneficios que pueden obtener (Essamari, McKechnie y Winklhofer, 2019). Además de mejorar las intenciones de compra virtual (Shukla y Drennan, 2018) y la propuesta de valor de marca, se estimula la creatividad y la *co-creación* para las nuevas estrategias de marketing-mix (Tabla 1), solucionar problemas de servicio, compartir conocimientos, proponer nuevas experiencias extraordinarias e innovar en materia de productos o procesos de fabricación. Por otro lado, las personas están motivadas para participar en comunidades de marca cuando pueden desarrollar no solo

*engagement* interactivo sino también *engagement* social, es decir, expresar su propia identidad, proyectar su auto-imagen, tener oportunidades de realización, aprender y compartir e intercambiar experiencias de marca (Islam, Rahman y Hollebeek, 2018). Todo ello fortalece el CE.

Tabla 1: Alternativas en redes sociales y co-creación para generar *engagement*

<p><b>FACEBOOK</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Plugin</i> de grupo: permite que las personas se unan a tu grupo.</li> <li>• Botón «Guardar»: permite guardar artículos o servicios en una lista privada, compartíroslos con los amigos y recibir notificaciones relevantes.</li> <li>• Botón «Me gusta»: Permite compartir páginas y contenido de un sitio en el perfil de Facebook con un solo <i>click</i>, para que los amigos puedan leerlo.</li> <li>• Botón «Compartir»: Permite compartir contenido en Facebook, con amigos concretos o con un grupo. También permite compartir en un mensaje privado.</li> <li>• <i>Plugin</i> de citas: permite a las personas seleccionar texto en tu página y añadirlo a su contenido compartido, para que puedan contar una historia más expresiva.</li> <li>• Botón «Enviar»: Permite enviar contenido de un sitio de forma privada a amigos.</li> <li>• Comentarios insertados: permiten incluir comentarios públicos en el contenido de una <i>web</i>.</li> <li>• Publicaciones insertadas: permiten incluir publicaciones públicas en el contenido de una <i>web</i>.</li> <li>• Reproductor de vídeo (incluido el vídeo en directo) insertado: permite añadir vídeos de Facebook (incluidos los vídeos en directo) a una <i>web</i>. Puedes usar cualquier vídeo público que una persona o una página haya publicado.</li> <li>• <i>Plugin</i> de página: permite insertar componentes de una página de Facebook en un sitio <i>web</i>.</li> <li>• <i>Plugin</i> de comentarios: comentar contenido en un sitio con tu propia cuenta de Facebook.</li> </ul>
<p><b>TWITTER</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Botón compartir enlace: <b>incentivar a los visitantes de tu <i>web</i> a compartir el contenido</b> (por ejemplo, artículos de un <i>blog</i>, páginas de destino, otras páginas <i>web</i>).</li> <li>• Botón «Seguir», Botón «Hashtag» (para empezar una conversación sobre un tema concreto), Botón «Mencionar» (introducir comentarios y opiniones respecto a la mención).</li> <li>• <i>Widgets</i>: cronología (actividades del usuario), favoritos, lista (sirve para filtrar los <i>tweets</i>), buscar (puedes usar <i>nic</i>, <i>hashtag</i> o palabras clave para que aparezcan en tu página <i>web</i> <b>en tiempo real</b> con el objetivo de cubrir eventos y actividades).</li> </ul>
<p><b>PINTEREST</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Botón «Pin it» (para «pinear» las imágenes de una página <i>web</i>), Botón «Seguir».</li> <li>• <i>Widgets</i>: «Embed Pin», «Embed Profaid», «Embed Board».</li> </ul>
<p><b>GOOGLE+</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Botón «Compartir Enlace», «Botón +1», <i>Plugin</i>«Badge», <i>Plugin</i>«Snippet».</li> </ul>
<p><b>INSTAGRAM</b> (adquirida por Facebook en 2012)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilización de «Badges» (compartir fotografías/videos, compartir tu lado más personal, humanizar la marca, ser más cercano, demostrar presencia social, promocionar productos y sus imágenes).</li> <li>• <i>Instagram Stories</i>: funcionalidad que permite subir fotos y videos de corta duración, de unos 10 segundos como máximo, y su principal característica es la temporalidad: solo duran 24 horas, pasado ese tiempo el video o la foto desaparece (a no ser que las añadas a tus historias destacadas).</li> <li>• <i>Instagram Direct</i>: puedes enviar fotografías y videos de forma privada a las personas que quieras, tanto de forma individual como en un grupo.</li> <li>• Muy utilizada por la empresa en su estrategia de <i>engagement marketing</i>. Gran difusión en actividades con <i>influencers</i>, quienes combinan Instagram y la red «21Buttons» (<a href="https://es.21buttons.com/">https://es.21buttons.com/</a>).</li> </ul>

Se entiende por **CO-CREACIÓN DE VALOR** la creación conjunta de valor que surge por la interacción de diferentes actores, fundamentalmente clientes y empresa (Ramaswamy y Ozco, 2014). Este proceso refleja la premisa de que el valor deriva de experiencias personales en vez de estar implícito en la oferta (Ramaswamy y Goullart, 2012). Dentro del concepto de co-creación, también encontramos las técnicas de co-producción, co-diseño o co-creación de experiencias, entre otras.

Las plataformas de participación co-creativa se construyen sobre cuatro pilares básicos (modelo DART): **Diálogo** (comprender la perspectiva del cliente, conocer sus ideas y facilitar su participación), **Acceso** (que el cliente puedan experimentar valor por otros medios que no sean la posesión del producto), **Riesgo** (el cliente exige información sobre los riesgos y beneficios de interactuar con la empresa), y **Transparencia** (sin confianza, el cliente ocultará información importante y se reservará sus opiniones; la transparencia también implica que las empresas revelen a sus clientes sus procesos clave).

Un proyecto de co-creación efectivo no puede llevarse a cabo simplemente preguntando a nuestros clientes en la red. Para que esta técnica funcione hay que planificar cómo vamos a llevarla a cabo, cuáles serán los objetivos y qué información queremos obtener de los clientes.

Para que la co-creación sea efectiva no debe llevarse a cabo continuamente, no podemos estar preguntando constantemente a los clientes. Debe pensarse en el uso de esta técnica de marketing para diferentes proyectos (lanzamiento de un nuevo producto, apertura a un nuevo mercado, solución de problemas, desarrollo de una estrategia de comunicación), de lo contrario, podemos cansar al cliente, haciendo que la información que nos proporciona sea repetitiva y cada vez menos útil.

Sin embargo, los comportamientos de diálogo con la empresa/marca no siempre tienen que ser positivos. Una experiencia negativa con una empresa/marca puede llevar a un abandono de la relación con la empresa/marca o al desarrollo de comportamientos de diálogo con la empresa/marca negativos (por ejemplo, escribir una crítica negativa). Incluso las empresas en ocasiones pueden tener problemas para conseguir que los clientes participen en actividades de co-creación por diversas razones, entre las que cabe mencionar: (a) propuestas de co-creación de valor que no motivan la participación activa de los clientes o que no disponen de incentivos para que dediquen los esfuerzos necesarios a co-crear (Petri y Jacob, 2016; Zhang *et al.* 2018); y (b) episodios previos de co-creación de valor que han resultado en co-destrucción de valor, disminución de valor o fracasos en el diseño de nuevas experiencias (Sugathan, Ranjan y Mulky, 2017).

En este sentido, cuando las propuestas de las empresas para llevar a cabo actividades de co-creación con los clientes (Merrilees, 2016) reciben una respuesta tibia, vacilante o adversa de los mismos, resulta necesario determinar la causalidad de la no receptividad del comportamiento de diálogo propuesto al cliente en lugar de abandonar el esfuerzo por completo (Malshe y Friend, 2018).

#### 4. Comportamientos de compra y uso de la marca

A la hora de analizar los comportamientos de compra, el más evidente es el de la propia compra: la transacción económica. En este sentido, muchas de las acciones desarrolladas por las empresas/marcas se enfocan hacia la consecución de ventas de sus productos, hacia la persuasión de los consumidores en pro de la compra, hacia la lealtad comportamental (Maslowska, Malthouse y Collinger, 2016). Ello puede ser el resultado de un objetivo previamente fijado donde se identifica una actividad con una orientación clara hacia la transacción, en cuyo caso se estipula que los clientes desean poder desarrollarla de forma rápida y sin distracciones. Por otro lado, también se pueden considerar las compras desde una perspectiva que va más allá de la transacción. Esto implica una concepción de las compras como una actividad de ocio, multisensorial y de entretenimiento, a través de la cual los individuos se evaden de la realidad y escapan de sentimientos negativos como la soledad o el aburrimiento para romper con su rutina diaria. Incluso se puede considerar la compra como una aventura, un aprendizaje intelectual, una forma de relacionarse socialmente. Maslowska, Malthouse y Collinger (2016) señalan que las empresas/marcas logran generar ventas, lealtad comportamental y *engagement* con diferentes segmentos de clientes a través del disfrute de esas experiencias. Además, después de la compra se puede obtener satisfacción, lealtad actitudinal (por ejemplo, intenciones de compra futura, recomendaciones), así como desarrollar comportamientos de diálogo sobre/ con la empresa/marca que potencian el CE (Fernandes y Moreira, 2019) que a largo plazo incrementen el valor para el accionista (Beckers, van Doorn y Verhoef, 2018). Por ello son aplicables todos los comentarios realizados con prioridad.

Consumir significa que las personas hacen uso de los objetos de diversas maneras. En ocasiones el consumo no requiere posesión de un objeto, sino que se produce mediante su uso. Este es el caso de los servicios. Durante el consumo nuevamente se desarrollan experiencias del cliente y comportamientos de diálogo con la empresa/marca. Por ello, también son aplicables todos los comentarios realizados con prioridad.

#### 5. Conclusiones

El CE requiere diseñar experiencias (diferenciadas, vitales y extraordinarias) y fomentar comportamientos de diálogo entre cliente-empresa más allá de la transacción económica principal en las que los clientes estén habilitados para contribuir/participar en la empresa con algo más que sus compras y aportación financiera.

Muchas iniciativas de *engagement* adoptan la forma de experiencias interactivas y comportamientos de diálogo para estimular las contribuciones voluntarias de los clientes a las funciones de marketing de la empresa/marca. El CE no solo implica diseñar y crear diferentes experiencias (información-intelectual, entretenimiento-emociones, sensorial, social-relacional, pragmática) en los *touchpoints* del *customer journey*. También requiere inversiones en herramientas de participación y de comportamientos de diálogo del cliente que faciliten las interacciones cliente-cliente y cliente-empresa. Harmeling *et al.* (2017) identifican cuatro tipos de herramientas. Primero, las *herramientas de amplificación* difunden los comportamientos de interacción entre las estructuras de red existentes de los clientes con *engagement* (por ejemplo, los botones de compartir). En segundo lugar, las *herramientas de conexión* vinculan al cliente objeto de *engagement* con otros clientes, la empresa o la iniciativa de *engagement* (por ejemplo, acciones de etiquetado en redes sociales o botones de seguimiento). En tercer lugar, las *herramientas de comentarios* permiten al cliente reaccionar ante una acción en particular de la empresa u otros clientes (por ejemplo, espacios de comentarios, «likes», respuesta a «post»). En cuarto lugar, las *herramientas creativas* facilitan la co-creación del cliente, el desarrollo de innovaciones, la solución de problemas de servicio y su contribución al desarrollo de experiencias. Determinar cuándo y cómo usar estas herramientas justifica llevar a cabo nuevas investigaciones.

Además, las herramientas de *engagement* rara vez se usan de forma aislada, sino que se desarrollan gracias al diseño de una plataforma general de co-creación y generación de ideas (por ejemplo, My Starbucks Ideas) o en un entorno específico (por ejemplo, comunidades de marca) que permiten diseñar y crear experiencias y facilitan los comportamientos de diálogo mediante interacciones cliente-cliente y cliente-empresa.

Más allá de diseñar experiencias y promover iniciativas de *engagement* relacionadas con el comportamiento de diálogo sobre/con la empresa, los directivos de marketing deben también determinar a qué clientes dirigir dichas experiencias e iniciativas y cuándo es mejor dirigirse a ellos. Por otro lado, las empresas/marcas deben evaluar cuidadosamente los costes potenciales de administración e implementación de las iniciativas de CE frente a los beneficios potenciales.

Para que el CE tenga éxito, las empresas deben capacitar o empoderar a los clientes, sin embargo, esta renuncia al control puede crear riesgos. Las experiencias e iniciativas de CE son adecuadas para conocer la propuesta de valor deseada por los clientes y requieren inversiones en herramientas y plataformas que amplifican la voz del cliente y el impacto en otros clientes potenciales. Esto crea condiciones en las

que el productor de valor puede convertirse en un destructor de valor (Harmeling, Moffett y Palmatier, 2018). Por ejemplo, los clientes han convertido iniciativas de *engagement* como el *hashtag* #McDStories de McDonald's en «bashtags», es decir, han convertido un canal de apoyo a la empresa en una vía para el terrorismo de marca con una comunicación boca-oído negativa. Investigaciones futuras deberían analizar los medios de comunicación, tanto proactivos como reactivos, para gestionar estas vulnerabilidades potenciales.

En resumen, el nuevo entorno de marketing, donde los clientes pueden llevar a cabo una mayor participación e influencia sobre las funciones de marketing de la empresa, ofrece una nueva vía para obtener una ventaja estratégica sobre los competidores. Por ello, cada vez será más necesario el desarrollo de investigaciones sobre CE que permitan reflexionar sobre las formas más efectivas para que las empresas motiven, empoderen y se beneficien con las contribuciones de los clientes a sus funciones de marketing (Harmeling, Moffett y Palmatier, 2018). El contenido teórico presentado en este capítulo proporciona una base para examinar esta nueva perspectiva, pero aún queda mucho trabajo por hacer. Las áreas de investigación incluyen el diseño y creación de experiencias combinando los ámbitos tecnológico, físico y social, así como el desarrollo de iniciativas que faciliten comportamientos de diálogo cliente-empresa o cliente-cliente y la puesta en marcha de plataformas de *engagement* que estimulan más eficazmente la co-creación, incentivando el CE. Nuestro estudio pretende servir como una guía para que los académicos avancen en la investigación de actividades de *engagement* en los diferentes *touchpoints* del *customer journey* y para que los profesionales diseñen y desarrollen estrategias de CE relacionadas con las experiencias del cliente y sus diferentes comportamientos de diálogo con otros clientes y con la marca.

#### REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ANDREINI, D., PEDELIENTO, G., ZARANTONELLO, L., & SOLERIO, C. (2018). A renaissance of brand experience: Advancing the concept through a multiperspective analysis. *Journal of Business Research*, 91, 123-133.
- ÁLVAREZ-MILÁN, A.; FÉLIX, R., RAUSCHNABEL, P.A., & HINSCH, C. (2018). Strategic customer engagement marketing: A decision making framework. *Journal of Business Research*, 92, 61-79.
- BACCA, M., MOLINA, C. Y PACHECO, O. (2016). Creación del Customer Journey. IZO.
- BECKERS, S.F.M., VAN DOORN, J., & VERHOEF, P.C. (2018). Good, better, engaged? The effect of company-initiated customer engagement behavior on shareholder value. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 46, 366-383.
- BERGER, A., SCHLAGER, T., SPOTT, D., & HERRMANN, A. (2018). Gamified interactions: Whether, when, and how games facilitate self-brand connections.

- Journal of the Academy of Marketing Science, 46, 652-673.
- BLEIER, A., HARMELING, C.M., & PALMATIER, R.W. (2019). Creating effective online customer experiences. *Journal of Marketing*, published electronically: <https://doi.org/10.117/0022242918809930>.
- BOLTON, R.N., MCCOLL-KENNEDY, J.R., CHEUNG, L., GALLAN, L., ORSINGHER, C., WITTELL, L., & ZAKI, M. (2018). Customer experience challenges: Bringing together digital, physical and social realms. *Journal of Service Management*, 29(5), 775-808.
- BOWDEN, J., CONDUIT, J., HOLLEBEEK, L., LUOMA-AHO, V., & SOLEM, B. (2017). Engagement valence duality and spillover effects in online brand communities. *Journal of Service Theory and Practice*, 27(4), 877-897.
- 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.
- CACHERO-MARTÍNEZ, & VÁZQUEZ-CASIELLES, R. (2017a). Living positive experiences in store: How it influences shopping experience value and satisfaction?. *Journal of Business Economics and Management*, 18(3), 537-553.
- CACHERO-MARTÍNEZ, & VÁZQUEZ-CASIELLES, R. (2017b). Stimulating curiosity and consumer experience in a retailer. *American Journal of Industrial and Business Management*, 7, 473-486.
- CACHERO-MARTÍNEZ, & VÁZQUEZ-CASIELLES, R. (2018). Developing the marketing experience to increase shopping time: The moderating effect of visit frequency. *Administrative Sciences*, 8(77), 1-21.
- CALDER, B.J., HOLLEBEEK, L.D., & MALTHOUSE, E.C. (2018). Creating stronger brands through consumer experience and engagement. In Palmatier, R.W., Kumar, V., & Harmeling, C.M. (2018): *Customer Engagement Marketing*, Palgrave MacMillan, Chapter 10, 221- 242.
- CARLSON, J., RAHMAN, M., VOOLA, R., & DE VRIES, N. (2018). Customer engagement behaviours in social media: Capturing innovation opportunities. *Journal of Services Marketing*, 32(1), 83-94.
- CARLSON, J., GUDERGAN, S.P., GELHARD, C., & RAHMAN, M.M. (2019). Customer engagement with brands in social media platforms: Configurations, equifinality and sharing. *European Journal of Marketing*, published electronically, DOI: 10.1108/EJM-10-2017-0741.
- DESSART, L. (2017). Social media engagement: A model of antecedents and relational outcomes. *Journal of Marketing Management*, 33(5/6), 375-399.
- DESSART, L., VELOUTSOU, C., & MORGAN-THOMAS, A. (2015). Consumer engagement in online brand communities: A social media perspective. *Journal of Product & Brand Management*, 24(1), 28-42.
- DESSART, L., VELOUTSOU, C., & MORGAN-THOMAS, A. (2016). Capturing consumer engagement: Duality, dimensionality and measurement. *Journal of Marketing Management*, 32(5/6), 399-426.
- ESSAMARI, A., MCKECHNIE, S., & WINKLHOFFER, H. (2019). Co-creating corporate brand identity with online brand communities: A managerial perspectives. *Journal of Business Research*, 96, 366-375.
- FERNANDES, T., & MOREIRA, M (2019). Consumer brand engagement, satisfaction and brand loyalty: A comparative study between functional and emotional brand relations. *Journal of Product and Brand Management*, 28(2), 274-286.
- FLAVIÁN, C., IBÁÑEZ-SÁNCHEZ, S., & ORÚS, C. (2019). The impact of virtual, augmented and mixed reality technologies on the customer experience. *Journal of Business Research*, published electronically: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.10.050>.
- FREEMAN (2017). Brand experience: A new era in marketing. *Freeman Global Brand Experience Study*. Retrieved from: <https://www.freeman.com/resources/brand-experience-a-new-era-in-marketing/> (accessed 26th April 2019).
- GENSLER, S., NESLIN, S.A., & VERHOEF, P.C. (2017). The showrooming

- phenomenon: It's more than just about price. *Journal of Interactive Marketing*, 38, 29-41.
- HAMMEDI, W., LECLERCQ, T., & PONCIN, I. (2018). Customer engagement: The role of gamification. In Hollebeek, L., & Sprott, D.: *Handbook of Customer Engagement Research*. Publisher: Edward Elgar.
- HARMEILING, C.M., MOFFETT, J.W., ARNOLD, M.J., Y CARLSON, B.D. (2017). Toward a theory of customer engagement marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 45(3), 312-335.
- HARMEILING, C.M., MOFFETT, J., & PALMATIER, R. (2018). Informing customer engagement marketing and future research. In book: Palmatier, R.W., Kumar, V., & Harmeling, C.M.: *Customer Engagement Marketing*. Palgrave Macmillan, Capítulo 14, 307-323.
- HELVERSEN, B., ABRAMCZUK, K., KOPEC, W., & NIELEK, R. (2018). Influence of consumer reviews on online purchasing decisions in older and younger adults. *Decision Support System*, 113, 1-10.
- HOLLEBEEK, L. (2018). Individual-level cultural consumer engagement styles: Conceptualization, propositions and implications. *International Marketing Review*, 35(1), 42-71.
- HOLLEBEEK, L., & ANDREASSEN, T. (2018). The S-D logic-informed 'hamburger' model of service innovation and its implications for engagement and value. *Journal of Services Marketing*, 32(1), 1-7.
- HOLLEBEEK, L., JURIC, B., & TANG, W. (2017). Virtual brand community engagement practices: A refined typology and model. *Journal of Services Marketing*, 31(3), 204-217.
- ISLAM, J., RAHMAN, Z., & HOLLEBEEK, L.D. (2018). Consumer engagement in online brand communities: A solicitation of congruent theory. *Internet Research*, 8(1), 23-45.
- JING, B. (2018). Showrooming and webrooming: Information externalities between online and offline sellers. *Marketing Science*, 37(3), 469-483.
- KIM, C., & YANG, S.U. (2017). Like, comment, and share on Facebook: How each behavior differs from the other. *Public Relations Review*, 43(2), 441-449.
- KIM, S. J., WANG, R. J. H., MASLOWSKA, E., & MALTHOUSE, E. C. (2016). «Understanding a fury in your words”: The effects of posting and viewing electronic negative word-of-mouth on purchase behaviors. *Computers in Human Behavior*, 54, 511-521.
- KUKSOV, D., & LIAO, C. (2018). When showrooming increases retailer profit. *Journal of Marketing Reserach*, 55(August), 459-473.
- LANGARO, D., RITA, P., & SALGUEIRO, M.F. (2018). Do social networking sites contribute for building brands? Evaluating the impact of users' participation on brand awareness and brand attitude. *Journal of Marketing Communications*, 24(2), 146-168.
- LECKIE, C., NYADZAYO, M., & JOHNSON, L. (2016). Antecedents of consumer brand engagement and brand loyalty. *Journal of Marketing Management*, 32(5/6), 558-578.
- LEMON, K.N. (2016). The art of creating attractive consumer experiences at the right time: Skills marketers will need to survive and thrive. *GfK Marketing Intelligence Review*, 8(2), 44-49.
- LEMON, K.N., & VERHOEF, P.C. (2016). Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of Marketing*, 80(6), 69-96.
- MALSHE, A., & FRIEND, S.B. (2018). Initiating value co-creation: Dealing with non-receptive customers. *Journal of the Academy of Marketing Science*, published electronically: <https://doi.org/10.1007/s11747-018-0577-6>
- MARTÍNEZ-NAVARRO, J., BIGNÉ, E., GUIXERES, J., ALCANIZ, M., & TORRECILLA, C. (2019). The influence of virtual reality in e-commerce. *Journal of Business Research*, 100, 475-482.
- MASLOWSKA, E., MALTHOUSE, E.C., & COLLINGER, T. (2016). The customer engagement ecosystem. *Journal of Marketing Management*, (32), 469-501.
- MERRILEES, B. (2016). Interactive brand experience pathways to customer-brand

- engagement and value co-creation. *Journal of Product & Brand Management*, 25(5), 402-408.
- PETRI, J., & JACOB, F. (2016). The customer as enabler of value (co)-creation in the solutions business. *Industrial Marketing Management*, 56, 63-72.
- RAMASWAMY, V., & GOULLART, F. (2012). *La Co-creación de Valor y Experiencias*. Temas Grupo Editorial.
- RAMASWAMY, V., & OZCAN, K. (2014). *The Co-creation Paradigm*. Stanford Business Book.
- SHUKLA, P., & DRENNAN, J. (2018). Interactive effects of individual and group-level variables on virtual purchase behavior in online communities. *Information & Management*, 55, 598-607.
- SKANDALIS, A., BYROM, J., & BANISTER, E. (2019). Experiential marketing and the changing nature of extraordinary experiences in post-postmodern consumer culture. *Journal of Business Research*, 97, 43-50.
- SUGATHAN, P., RANJAN, K.R., & MULKY, A.G. (2017). A typical shifts post-failure: Influence of co-creation on attribution and future motivation to co-create. *Journal of Interactive Marketing*, 38, 64-81.
- THAKUR, R. (2018). Customer engagement and online reviews. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 41, 48-59.
- TRIANTAFILLIDOU, A., SIOMKOS, G., & PAPAFLIPPAKI, E. (2017). The effects of retail store characteristics on in-store leisure shopping experience. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 45(10), 1034-1060.
- VIOLANTE, M.G., VEZZETTI, E., & PIAZZOLLA, P. (2019). How to design a virtual reality experience that impacts the consumer engagement: The case of the virtual supermarket. *International Journal of Interactive Design and Manufacturing*, 13, 243-262.
- VIVEK, S., BEATTY, S., DALELA, V., & MORGAN, R. (2014). A generalized multidimensional scale for measuring customer engagement. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 22(4), 401-420.
- XU, P., & LIU, D. (2019). Product engagement and identity signaling: The role of likes in social commerce for fashion products. *Information & Management*, 56, 143-154.
- ZHANG, T., LU, C., TORRES, E., & CHEN, P.J. (2018). Engaging customers in value co-creation or co-destruction online. *Journal of Services Marketing*, 32(1), 65-78.



---

# Organic Food Purchasing of the Millennials Generation: Case of Brazil

- MURILO VIDAL-BRANCO
- SEBASTIÁN MOLINILLO  
*Universidad de Málaga*
- ARNOLD JAPUTRA  
*University of Western Australia*
- ANDRÉ LONGARAY  
*Universidade Federal de Rio Grande (Brazil)*

---

**RESUMEN:** En las últimas décadas, los ciudadanos del mundo han aumentado sustancialmente el consumo de productos alimenticios orgánicos. El propósito de este trabajo es examinar los impulsores de la compra de alimentos orgánicos por parte de los millennials en un mercado emergente (Brasil). Al comprender estos impulsores, se podrían emprender perspectivas y acciones futuras para mejorar la industria de alimentos orgánicos. Se desarrolló un marco conceptual que consta de cuatro factores principales de frecuencia de compra de alimentos orgánicos. Estos cuatro impulsores son las preocupaciones ambientales, la accesibilidad, la moda y la tendencia, y la imparcialidad de los precios. Se realizó una encuesta a 267 millennials brasileños y se aplicó la metodología de ecuación estructural de mínimos cuadrados parciales (PLS-SEM) para probar el modelo conceptual. Los resultados ofrecen soporte al modelo. Finalmente, se aportan conclusiones teóricas e implicaciones gerenciales.

**PALABRAS CLAVE:** *comportamiento de compra, comida orgánica, millennials, Brasil*

---

**ABSTRACT:** In the last few decades, world citizens have substantially increased the consumption of organic food products. The purpose of this paper is to examine the drivers of millennials' purchase of organic food in an emerging market (i.e., Brazil). By understanding these drivers, future perspectives and actions could be undertaken to improve the organic food industry. A conceptual framework was developed consisting of four main drivers of purchase frequency of organic food. These four drivers are environmental concerns, accessibility, fashion and trend, and price fairness. A survey of 267 Brazilian millennials was conducted and partial least

squares structural equation modeling (PLS-SEM) approach was used to test the conceptual model. The results offer support to the model. Theoretical contributions and managerial implications are discussed.

**KEYWORDS:** *Customer purchasing behavior, Organic food, Millennials, Brazil*

## 1. Introduction

The organic food industry is increasing all over the world at an incredible rate. The retail global market for organic food and drink has grown from 15.2 billion USD in 1999 to 90 billion USD in 2016 (Statista, 2018a). The annual growth rate of this industry has reached 20% at some point in the period, however it declined to 10% last year. Despite the slowdown in growth rate, it was still higher than the recorded growth of the conventional food market – 6.1% in the United States and 4.2% in Europe for the period of 2006 to 2016 (Cushman & Wakefield, 2017). Even with the positive evolution of organic food retail sales, there are still unbalanced demands for it in the global market. According to Willer & Lernoud (2018), 90% of the sales in this industry are mostly concentrated in North America and Europe, while regions such as Asia and Latin America only contributed a small fraction of the market – 9% and 1%, respectively. Markets in these regions are usually considered as emerging markets. Therefore, it is important for managers, particularly in the emerging markets, to better understand the consumers' motivations in purchasing organic food. Through this, they will be able to develop effective ways of presenting and promoting organic food in order to develop these markets (Konuk, 2018; Nie, Liang, & Chen, 2017; Guchait, Madera & Dawson, 2016).

Extant research has investigated the factors that influence organic food purchasing. However, most of these studies were conducted in developed countries (Rana & Paul, 2017). There is a limited research focusing on the emerging markets. This is surprising because these markets have different characteristics (e.g., less food safety, higher inequality, less affluent consumers, low education level, political instability) that might affect consumer behavior. Therefore, the reasons for organic food purchasing might be different in these markets. Previous studies in developed countries highlighted factors such as perceived consequences for human health and environment, as well as food safety and quality (e.g., Laroche, Bergeron, & Barbaro-Forleo, 2001; Magnusson *et al.*, 2003; Michael & Hassan, 2008; Paul & Rana, 2012). Recent studies expanded their focus and identified different factors such as prior knowledge (Grimmer, Kilburn, & Miles, 2016), ethical self-identity and self-presentation (Hwang, 2016), self-image (Sultan, Wong & Sigala, 2018), and brand

reputation (Ryan & Casidy, 2018). On the other hand, in the emerging markets (e.g., China, India, Russia, Thailand, Turkey and Vietnam), researchers have shown that consumers' organic food purchasing behavior is mainly influenced by factor such as health, safety and environmental concern (e.g., Bruschi *et al.*, 2015; Nie *et al.*, 2017; Nuttavuthisit & Thogersen, 2017; Paul & Rana, 2012; Prentice *et al.*, 2019; Truong *et al.*, 2012; Yadav, 2018). It seems that consumers' motivations for organic food in the emerging markets are similar to those observed a decade ago in developed countries.

Paul and Rana (2017) have recently drawn a conceptual framework to explore the crucial factors that influence organic food purchasing behavior. However, these authors did not empirically test their framework. Therefore, the present study aims to empirically test a model that could help understand organic food purchasing behavior. In particular, Brazilian millennials – Millennial Generation, also referred to as Generation Y, includes consumers that are currently between 18 and 38 years old (Brosdahl & Carpenter, 2011) – was chosen as a context of this study for several reasons. First, Brazil has been considered as the largest organic food market in Latin America (Willer & Lernoud, 2018). Second, although studies on organic food consumption are growing, little empirical research has focus on Millennial Generation. Generational theory suggests that chronological age influence consumer's consciousness, tastes and behavior, making members of a generation distinct from members of other generations.

Third, millennials are of interest to many marketers. For example, service managers are interested in the behavior of this Generation members since they have a long future as potential consumers (Bolton *et al.*, 2013). Fourth, millennials are considered as the most prominent segment of the market. They are expected to make up 35% of the World workforce by 2020 (Statista, 2018b), with an increasing buying power, compassion towards social causes (Valentine & Powers, 2013), strong community values (Ivanova *et al.*, 2019), and concern about safety and environmental sustainability (Deloitte, 2018). Millennials are the biggest group of organic food buyers among U.S. parents; they are more knowledgeable about organic products, more willing to pay price premium, and put more trust in organic labeling (Organic Trade Association, 2016). A recent study has also shown that millennials are more likely to buy environmentally responsible products (Ivanova *et al.*, 2019).

To provide a more comprehensive view of Brazilian millennials organic food purchasing behavior, the present study proposes a conceptual model to explain the purchase frequency for organic food based on Paul and Rana's (2017) conceptual framework. In particular, four factors have been put forward as the drivers of organic food purchase frequency, namely environmental concern, accessibility, fashion and trend, and price fairness. This study advances the current understanding of

customers' organic food purchasing behavior among millennials. It is expected that through this, organic food retailers may be able to implement better strategies to attract more customers.

The remainder of this paper is organized as follows. First, a section that provide a literature review on Brazil organic food market and millennials organic food consumption are presented. Second, the research model and hypotheses developed are provided. Third, the research methodology is explained. Finally, the findings, discussion, and implications are presented.

## 2. Literature review

The birth dates that make up the Millennials generation vary (sometimes widely) by source, starting from as late as 1981 and ending in 2005 (Howe & Strauss, 2000; Paulin et al., 2014; Pomarici & Vecchio, 2014; Tapscott, 2008). The individuals utilized in our sample were aged between 18 and 35 years old at the time of the survey. The Millennials (or Generation Y, Nexters or the Nexus Generation, or Echo-Boomers) have grown up in a period where technology has made information easily accessible. In addition, knowledge production has also grown in the same period making Millennials the most informed generation compared to previous ones (Chuah et al., 2017; Paulin et al., 2014, Valentine & Powers, 2013).

The practice of understanding the green consumer is largely growing amongst Millennials as a result of the increased value consumers place on sustainability. This is exemplified in a study conducted by Lu, Bock, Joseph (2013), which investigated green marketing and the Millennials' reaction to the topic. The study resulted in an understanding of the kinds of attributes that affect the Millennials' green purchases and the primary reasons why Millennials would not buy green products. Paulin et al. (2014) found that Millennials are more interested in the benefits gained by others rather than the benefits they gain themselves. Other authors confirm what the literature indicates: that Millennials are oriented to green products (Lu, Bock, Joseph, 2013; McKay, 2010; Pomarici & Vecchio, 2014) and suggest that the primary green product consumed by this group is organic foods.

Brazil's population is young. The average age of Brazilians is around 32 years old and 60.22% of Brazilians are aged between 15 and 54 years old. Therefore, we can conclude that Millennials play a very important role in the economy of the biggest country in South America, considering the workforce and consume of this generation.

In the literature review we can find many terms used to define «organic foods», such as “natural,” “local,” “fresh,” and “pure” (Chan, 2001). Organic food could be

simply defined as natural food. However, to have a deeper understanding of the concept, this study recognizes organic foods as items which are free from artificial chemicals such as fertilizers, herbicides, pesticides, antibiotics, and genetically modified organisms (Deliana, 2012; Rana & Paul, 2017). In a similar way, Marwa and Scott (2013) simply define these foods as “not subjected to irradiation”. Thus, organic food is directly related to organic farming and has always been a healthy option to produce (Canavari & Olson, 2007) owing to the lack of synthetic chemicals in its production (Nie, Liang & Chen, 2017; Suprpto & Wijaya, 2012).

The organic food industry is going through a relevant growth on a global scale. The production area of organic food grew from 11 million hectares in 1999 to almost 58 million in 2016 and is expected to grow another 26 million hectares in the next 10 years (Willer & Lernoud, 2018). Following the production increase, the organic food market also expanded and generates interesting opportunities for retailers. According to Willer and Lernoud (2018), the global market for organic foods was almost 90 billion euros by 2016, with the United States being the country with the largest market for organic food (38.9 billion euros), followed by Germany (9.5 billion euros), France (6.7 billion euros) and China (5.9 billion euros). In the last decade, demand for organic products has also taken off in emerging countries, such as China, India, and Brazil. Just as production has become global, demand is becoming international.

Organic food consumption in Brazil is following the global trend and it seems to be an important market where businesses related to this industry can expect a prosperous future. Such growth is already evident, as shown by statistics provided by Organic News Brasil (2018), which highlighted that the organic products sector is growing 20% per year in the largest country of Latin America, Brazil. This recent upsurge of organic food in emerging markets is interesting but still has plenty of room for growth compared to developed countries. By 2016, Brazil had only 750.000 hectares (0,3% of total production) of organic food culture. In the same year retail sales of organic food in Brazil reached 778 million euros, or 4 euros per person.

Prior researchers have discussed several factors that affect the demand for organic food in emerging countries. According to Rana and Paul (2017) these factors and the priority levels of such may vary from country to country. However, studies surrounding emerging countries show that all share common and key factors such as availability, education, health, marital status, and family size. It is relevant to understand the outcome and patterns of studies that are undertaken in different countries and in this chapter we explore the perceived values of organic food consumers, considering previous findings in emerging markets (Table 1).

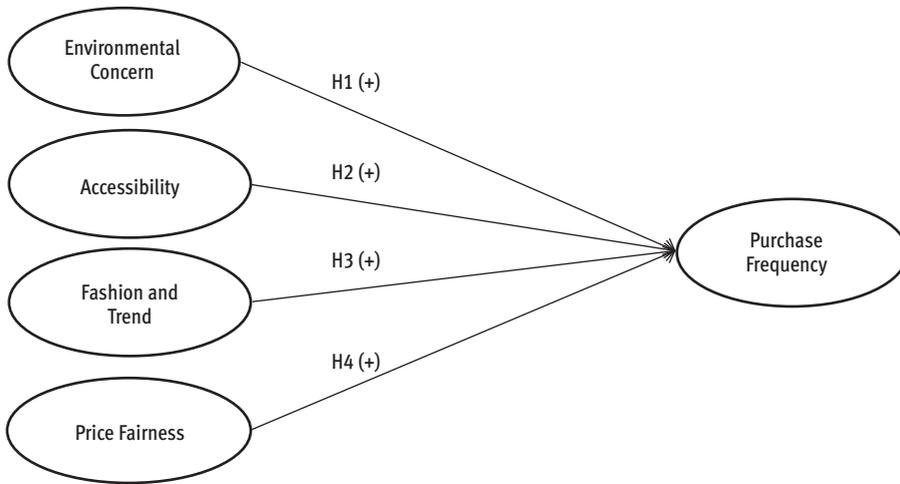
**Table 1. Organic food studies in emerging countries**

Country	Methodology	Antecedents Variables	Explained Variable	Source
Brazil	Focus group	Organic food definition, natural content, consumes frequency, willing to pay premium.	Understanding and perceptions of organic vegetables.	Soares, Deliza, & Oliveira (2008)
Brazil	Survey	Personal values and attitudes	Influences on the intention to buy organic food.	Mainardes et al. (2017)
Brazil and China	Survey	Attitudes and beliefs	Influences on the intention to buy organic food.	Thøgersen et al. (2015)
Brazil	Survey	Attribute, belief and reference groups.	Influences on the intention to buy organic food.	Sampaio & Gosling (2014)
Brazil	Evaluation of secondary sources.	Consumer behavior and market evolution.	Organic food market.	Dalcin et al. (2014)
India	Survey	Quality, brand, novelty, recreational consume, price, impulsiveness, over-choice confusion, loyalty, environment consciousness, health consciousness	Influences on the intention to buy organic food.	Prakash, Singh & Yadav (2018)
Indonesia	Empirical observation, open interview and secondary data evaluation.	Attitude and healthy consumption life style.	Influences on the intention to buy organic food.	Suprpto & Wijaya (2012)
China	Qualitative consumer mapping	Organic food attributes.	Influences on the intention to buy organic food.	Hasimu, Marchesini, & Canavari (2017)
India	Expert survey	Consumers' purchase process in organic food (explanatory variables)	Influences on the intention to buy organic food.	Chakrabarti (2010)
Turkey	Survey	Attitude and willingness to pay	Influences on the demand of organic milk.	Gulseven (2018)
China	Qualitative analysis and interviews.	Civil society and NGOs impact in consumption	Understand the organic food consume culture.	Leggett (2017)
China	Survey	Egoistic values, altruistic values and attitude.	Influences on the intention to buy organic food.	Yadav (2016)
Greece	Survey	Perception and attitude	Influences on the intention to buy and supply of organic food.	Tsakiridou, Ziamou, & Zotos (1999)
Czech Republic	Survey	Behavioral beliefs, normative beliefs, control beliefs	Influences on the intention to buy organic food.	Zagata (2012)
Poland	Survey	Health, sensorial appeal, natural content, price, convenience, familiarity, organic origin.	Influences on the intention to buy organic food.	Żakowska-Biemans (2011)

### 3. Conceptual model and hypotheses

Understanding the drivers that influence millennials purchase frequency for organic food in Brazil is the main purpose of the present study. To achieve this goal we designed a conceptual framework based on previous studies. As presented in Figure 1, we put forward four variables as antecedents of purchase frequency of organic food. These four drivers are environmental concern, accessibility, fashion and trend, and price fairness.

Figure 1. Research model



#### 3.1. Environmental concern

It is known that environmental concerns help in shaping and predicting individual behavior (Brugarolas Mollá-Bauzá et al., 2005; Hansen, Sørensen & Eriksen 2018; Paul, Modi, & Patel, 2016, Rana & Paul, 2017). Consumer attitude has evolved over the years primarily due to ethical concerns towards the environment (McEachern & McClean, 2002, Willer & Lernoud, 2018). The choices consumers make with regards to the environment greatly influence health and quality of life (Levy & Martinez, 2011). The environmental concern is associated with the purchase frequency of organic food, as the more ecologically friendly an individual is the more they will care about their health and food choices (Hansen, Sørensen & Eriksen 2018; Saviano *et al.*, 2017). Therefore, the environmental concern is directly related to social factors, as concerns surrounding environmentally friendly practices impact and involve the

whole community and its participants (Saviano et al., 2017; Rana & Paul, 2017). The Environmental Concern variable is demonstrated in our framework and considers the positive impact it has on the purchase frequency of consumers.

*H1. The positive environmental concern behavior is related to positive purchase frequency of organic food.*

### **3.2. Accessibility**

The ease of finding organic food is another important economical element consumer takes into account when intending to buy organic food (Lockiea et al., 2004). If consumers could find the organic food in the market next to their homes or close to their daily route to work or school, for example, they would purchase the product with more frequency (Laroche, Bergeron & Molson, 2001; Rana & Paul, 2017) The economic structure that makes accessible organic food products for customers can increase consumer's pretention towards organic food purchase.

*H2. The positive perception of easy access to organic food is positively related to the purchase frequency.*

### **3.3. Fashion and Trend**

The scarcity and the price of organic food indicates that certain people consume it as a status symbol. According to Canavani and Olson (2007), serving organic food has become the latest trend in elite societies in some countries because of its expensiveness and uniqueness. It is associated with purchasing power and the luxurious lifestyles of consumers with greater disposable income (Rana & Paul, 2017). Cavani and Olson (2007) used the fashion and trend factor to measure its impact on organic food consumption. We suggest that fashion and trend can positively impact the frequency of organic food purchase.

*H3. Fashion and trend has a positive impact on the purchase frequency of organic food.*

### **3.4. Price Fairness**

According to Lockiea et al. (2004) the price fairness perception can impact on consumers' intentions to buy organic food. This is different to the willingness to pay, which is related to aspects that make consumers realize (or not) that the higher prices of organic foods are directly linked to the costs involved in the production chain.

The scarcity and low levels of production of organic food impact on its final price and thereby the perception of customer benefit that could be related to added value considering the characteristics of the organic food product (Cavani & Olson, 2007; Rana & Paul, 2017). As an economical factor, we believe that customers that clearly recognize the correlation of the price fairness with the production costs, and the value added to the product, would consume the product more frequently.

*H4. The positive perception of price fairness is related to positive purchase frequency.*

## 4. Methodology

### 4.1. Measurement development

In order to test the proposed model, a structured questionnaire was developed. The questionnaire consisted of two sections, a demographic profile section and another section about the constructs. The constructs were measured using scales available from previous research. In particular, the items were adapted from several studies (Deliana, 2012; Laroch *et al.*, 2001; Levy & Martinez, 2011; Lockie *et al.* 2004; Mei-Fang, 2007; Michael & Hassan, 2008; Seyfang, 2006). The items were measured on a seven-point Likert scale (i.e., 1 - strongly disagree, to 7 - strongly agree).

The questionnaire was originally developed in English and translated into Brazilian Portuguese. The questionnaire was back-translated to English in order to check the validity of the translation. A pre-test with 15 people was also conducted to check whether there are any problems with the questions.

### 4.2. Data collection procedure

We collected the data through an online survey from the period of June to August 2018. The online survey was chosen because it is known that the Internet is a place where millennials interact most of the time, particularly through social media platforms (Chuah, 2017). Hence, we utilized social media (i.e., potential Facebook groups, such as cuisine groups, food recipes groups, and groups where people share different forms of diets) to share the link to the online survey. Google Forms – a free application offered by Google to create and analyze survey and to invite respondents by e-mail or link – was utilized to create the online questionnaire.

After the questionnaire was uploaded to Google Forms, it automatically generated a link to access the online survey. We shared the generated link to the online survey on the targeted Facebook groups. The respondents were informed that the goal of the

research was to collect customers' opinions and experiences concerning organic food consumption. They were also informed that the target respondents are millennials (i.e., in the age of 18 to 35 years old). The anonymity of the respondents was guaranteed since they were not asked anything that could identify their identity (e.g., name).

### 4.3. *Sample*

In total, we were able to collect 267 responses from Brazilian millennials. Of these, 70.4 percent were females and 29.6 percent were males. As many as 40.4 percent of these respondents were students, 73 percent have obtained a bachelor degree and 46.4 percent had an annual income of less than €10,000.

## 5. Results

### 5.1. *Reliability and validity of the measures*

The present study utilized Partial Least Square-Structural Equation Modeling (PLS-SEM) approach to test the conceptual framework. PLS is considered to be able to address a wide range of problems efficiently (Hair *et al.*, 2011). This method is recommended for small sample sizes because usually, PLS can achieve significant levels of statistical powers and convergence behavior even when considering complex models (Hair *et al.*, 2014). Using Smart PLS 3.0., we tested the proposed conceptual framework following a two-stage approach - building and evaluating the outer model and the inner model (Hair *et al.*, 2011). The outer model was evaluated in order to assess the reliability and validity of the measures. Table 2 displays the items and loadings for each scale.

The reliability of the constructs was assessed using the Composite Reliability (CR) score, where reliability is achieved when CR value exceeds 0.60 (Bagozzi & Yi, 1988). All of the CR scores exceeded the threshold, indicating that the constructs were reliable. Next, the convergent and discriminant validity was checked. Convergent validity is achieved if the Average Variance Extracted (AVE) value exceeds 0.50 (Fornell & Larcker, 1981). The AVE scores of the variables were above the threshold indicating that convergent validity was achieved. Table 3 displays the descriptive, Cronbach's alpha, CR, and the AVE scores.

To further check the discriminant validity, we examined the Heterotrait-Monotrait (HTMT) ratio. Henseler, Ringle and Sarstedt (2015) suggest a threshold of 0.90 to check whether the constructs have discriminant validity issue or not. The HTMT ratio scores were all below the threshold, indicating discriminant validity was achieved (see Table 4).

Table 2. Measures

Construct and source	Items	PC
Environmental Concern (Brugarolas Mollá-Bauzá et al., 2005)	I collaborate with charity organization.	0.82
	I belong to an association for the protection of nature.	0.89
Accessibility (Lockiea et al., 2004)	Organic food can be bought in shops close to where I live.	0.94
	Organic food is easily available in shops and supermarkets.	0.85
Fashion and trend (Cavani & Olson, 2007)	Organic products are in fashion.	0.84
	I consume organic food because is trendy.	0.73
Price fairness (Lockiea et al., 2004)	Organic food has good value for money	0.92
	Organic food is not expensive	0.87
Purchase Frequency	1. Never 2. Less than once a month 3. 1 to 3 times a month 4. Once a week 5. 1 to 3 times a week 6. Daily	1

Table 3. Cronbach's alpha, CR, and AVE scores

Constructs	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	AVE
Environmental Concern	0.642	0.846	0.734
Accessibility	0.761	0.889	0.801
Fashion and Trend	0.921	0.706	0.550
Price Fairness	0.759	0.891	0.803

Table 4. Discriminant validity - HTMT ratio scores

Constructs	EC	AC	FT	PF	PFR
EC					
AC	0.134				
FT	0.399	0.147			
PF	0.380	0.335	0.243		
PFR	0.398	0.398	0.064	0.508	

Note. EC: environmental concern; AC: accessibility; FT: fashion and trend;  
PF: price fairness; PFR: purchase frequency.

Before presenting the analysis of the structural relationships, we compared the mean values of the factors of the two gender groups, by means of respondent's t-test (Hair *et al.*, 2014). The results showed that there were no significant differences between the means ( $p > 0.05$ ), so we can affirm that gender does not influence the values of the model factors.

### 5.2. Hypotheses testing

Through a bootstrapping procedure (5000 subsamples), the inner model was evaluated to test the research hypotheses. Table 5 shows results of the model and hypotheses testing.

Table 5. Hypothesis testing

Relationships	PC	t-value	p-value	Supported
Environmental concern → Purchase Freq.	0.180	3.073	0.002	Yes
Accessibility → Purchase Frequency	0.255	4.782	0.000	Yes
Fashion and Trend → Purchase Frequency	0.023	0.307	0.759	Not
Price Fairness → Purchase Frequency	0.342	6.425	0.000	Yes

The results support H1 (PC = 0.18,  $p < 0.001$ ), which means environmental concern is positively associated with purchase frequency. Hence, H2 is also supported (PC = 0.25,  $p < 0.001$ ), which means accessibility is positively associated with purchase frequency. However, the results do not support H3 (SPC = 0.023,  $p > 0.05$ ) that fashion and trend is positively associated with purchase frequency. Finally, H4 (PC = 0.34,  $p < 0.001$ ) is supported, indicating that price fairness is positively associated with purchase frequency.

## 6. Discussion

Knowledge of consumers' purchase frequency is essential in achieving business goals and in creating structured strategies. The analyzed segment of Brazilian Millennials presented aspects related to their purchase frequency of organic foods. From the result analysis, environmental concern is positively associated with purchase frequency of organic food. As expected, environmental concern is related to societal behavior, inspiring customers to consume organic food and to participate in the community development (Canavari & Olson, 2007; Hansen, Sørensen & Eriksen, 2018).

The accessibility and price fairness were positively supported. We could conclude that Brazilian Millennials base their purchase decisions on personal and individual aspects (easy access and price fairness perceptions). Therefore, fashion and trend is not supported in this research. It represents self-conscious behaviors and is related to individual wellbeing (Hansen, Sørensen & Eriksen, 2018; Mahr, Kalogeras & Odekerken-Schröder, 2013; Michael & Hassan, 2008; Shin & Mattila, 2019). We could also conclude from the survey results that respondents agree that, in general, people consume organic food because it is fashionable or on trend, however, when asked if they would consume the product themselves for this reason, the participants did not agree.

Finally, we can conclude from the analysis of results that social aspects such as environmental concern, economic factors, price fairness and easy access to organic food, influence the purchase frequency of organic foods amongst Brazilian Millennials. Those factors are directly related to the purchase intention as shown in previous studies (Canavari & Olson, 2007; Levy & Martinez, 2011; McFadden & Huffman, 2017).

## 7. Conclusions

The findings presented in this work can aid retail managers in developing specific marketing strategies to the Millennial demographic in Brazil. We understand that the purchase frequency was impacted by variables such as environmental concern, accessibility and price fairness, which in turn can support businesses in their actions. Considering the findings, businesses could enhance purchase frequency or convince customers to recognize the fair price of organic food products and work on the distribution channels in order to make it more accessible to customers. Therefore, retailers and shops could reinforce the eco-friendly features of organic food, relating it to the environmental aspects to generate more sales.

This study has presented a framework that considers four factors as central elements that drive the purchase frequency of organic food. We believe this model contributes to existing theories in this field in addition to adding extra insights to Rana & Paul's (2017) findings.

Studies surrounding the organic food market is growing exponentially, as we presented previously (Willer & Lernoud, 2018). Various studies are being conducted in many different regions. This study presents new research into both the Brazilian market and into a specific generation; the Millennials. However, some limitations must be considered for further studies. Our sample size of 267 respondents is limited

when one considers the size of the biggest country in Latin America. Due to the scale of Brazil, there are cultural differences between different regions that should also be considered. For further research, it is recommended to address a bigger sample and to identify the different regions of Brazil so that analysis and comparison between Millennials from each region can be conducted.

Some limitations are also evident in the developed framework, which could be improved in some aspect. For example, the purchase frequency could be measured in ratio scale rather than categorical so that other moderating variables can be included such as lifestyle or lifestyle congruence (e.g., healthy lifestyle), mood.

Since the study was aimed at one specific age group, our findings cannot be utilized to explain the purchase frequency of the entire country. Wider research of this topic should include other generations and conduct comparative analysis amongst the different age groups.

Finally, this study was dedicated to understanding a specific region and, as also recommended by Rana and Paul (2017), we need to obtain samples from other emerging market countries in order to cross validate the findings. A comparative study between emerging market countries or developed and emerging countries could be conducted in the near future.

#### **ACKNOWLEDGEMENTS**

The authors are grateful to the anonymous referees and to the Editors for their insightful comments and suggestions during the reviewing process, which were very constructive and helpful to improve the manuscript. They would also like to thank Julian Molina Luque for his assistance with the data collection.

#### **FUNDING**

This work was supported by the Plan Andaluz de Investigación, Desarrollo e Innovación (Convocatoria 2017), Grupo SEJ-567, and the Universidad de Málaga, Andalucía Tech (Ayuda B3\_11 – 2018) (Spain).

## REFERENCES

- BAGOZZI, R. P., & YI, Y. (1988). On the evaluation of structural equation models. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16(1), 74-94.
- BROSDAHL, D.J. & CARPENTER, J. M. (2011). Shopping orientations of US males: a generational cohort comparison. *Journal of Retailing and Consumer Services* 18, 548-554.
- BRUGAROLAS MOLLÁ-BAUZÁ, M., MARTÍNEZ-CARRASCO MARTÍNEZ, L., MARTÍNEZ POVEDA, A., & RICO PÉREZ, M. (2005). Determination of the surplus that consumers are willing to pay for an organic wine. *Spanish Journal of Agricultural Research*, 3(1), 43-51.
- BRUSCHI, V., SHERSHNEVA, K., DOLGOPOLOVA, I., CANAVARI, M., & TEUBER, R. (2015). Consumer perception of organic food in emerging markets: evidence from Saint Petersburg, Russia. *Agribusiness*, 31(3), 414-432.
- CANAVARI, M. & OLSON, K. D. (2007). *Organic Food: Consumers' Choices and Farmers Opportunities*. New York: Springer Science +Business.
- CHAN, R. Y. K. (2001). Determinants of Chinese consumers green purchase behaviour. *Psychology & Marketing*, 18(4), 389-413.
- CHAKRABARTI, S. (2010). Factors influencing organic food purchase in India – expert survey insights. *British Food Journal*, 112 (8), 902-915.
- CHUAH, S. H.-W., RAUSCHNABEL, P. A., MARIMUTHU, M., THURASAMY, R., & NGUYEN, B. (2017). Why do satisfied customers defect? A closer look at the simultaneous effects of switching barriers and inducements on customer loyalty. *Journal of Service Theory and Practice*, 27(3), 616-641.
- CUSHMAN & WAKEFIELD (2017). The global food & beverage market. Retrieved from: [https://su2/U6/MolinitS/Downloads/Chrome%20Downloads/report-the-global-food-and-beverage-market-what-s-on-the-menu-summer-2017-cushman-wakefield\\_182.pdf](https://su2/U6/MolinitS/Downloads/Chrome%20Downloads/report-the-global-food-and-beverage-market-what-s-on-the-menu-summer-2017-cushman-wakefield_182.pdf)
- DALCIN, D., SOUZA, A. L., FREITAS, J. B., PADULA, A. D. & DEWES, H. (2014). Organic products in Brazil: from an ideological orientation to a market choice. *British Food Journal*, 116 (12), 1998-2015.
- DELIANA, Y. (2012). Market segmentation for organic products in Bandung West Java. *Indonesia Research Journal of Recent Science*, 1(3), 48-56.
- DELOITTE (2018). *Millennial Survey 2018*. Retrieved from <https://www2.deloitte.com/global/en/pages/about-deloitte/articles/millennialsurvey.html>
- FORNELL, C., & LARCKER, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- GUCHAIT, P., MADERA, J., & DAWSON, M. (2016). Learning in the service environment: the influence of diversity climate. *Journal of Service Theory and Practice*, 26(4), 448-470.
- GULSEVEN, O. (2018). Estimating factors for the demand of organic milk in Turkey. *British Food Journal*, 120 (9), 2005-2016.
- GRIMMER, M., KILBURN, A.P. & MILES, M. P. (2016). The effect of purchase situation on realized pro-environmental consumer behaviour. *Journal of Business Research*, 69(5), 1582-1586.
- HAIR, J. F., RINGLE, C. M., & SARSTEDT, M. (2011). PLS-SEM: indeed a silver bullet. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 19(2), 139-151.
- HAIR, J. F., SARSTEDT, M., HOPKINS, L., KUPPELWIESER, V. (2014). *Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM): An Emerging Tool for Business Research*. *European Business Review*, 26(2), 106-121.
- HANSEN, T., SØRENSEN, M. I., & ERIKSEN, M.-L. R. (2018). How the interplay between consumer motivations and values

- influences organic food identity and behaviour. *Food Policy*, 74, 39-52.
- HENSELER, J., RINGLE, C. M., & SARSTEDT, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modelling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115-135.
- HOWE, N. & STRAUSS, W. (2000). *Millennials Rising: The Next Greatest Generation*. New York: Vintage Books.
- HWANG, J. (2016). Organic food as self-presentation: The role of psychological motivation in older consumers' purchase intention of organic food. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 28, 281-287.
- HASIMU, H., MARCHESINI, S. & CANAVARI, M. (2017). A concept mapping study on organic food consumers in Shanghai, China. *Appetite*, 108, 191-202.
- IVANOVA, O., FLORES-ZAMORA, J., KHELLADI, I., & IVANAJ, S. (2019). The generational cohort effect in the context of responsible consumption. *Management Decision*, 57(5), 1162-1183.
- KONUK, F. A. (2018). The role of store image, perceived quality, trust and perceived value in predicting consumers' purchase intentions towards organic private label food. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 43, 304-310.
- LAROCHE, M., BERGERON, J. & MOLSON, J. (2001). Targeting consumers who are willing to pay more for environmentally friendly products. *Journal of Consumer Marketing*, 18(6), 503-520.
- LEVY, M. & MARTINEZ, J. (2011). The Public Health Implications of Consumers: Environmental Concern and Their Willingness to Pay for an Eco-Friendly Product. *Journal of Consumer Affairs*, 45(2) 329-343.
- LEGGETT, A. (2017). Bringing green food to the Chinese table: How civil society actors are changing consumer culture in China. *Journal of Consumer Culture*, <https://doi.org/10.1177/1469540517729009>
- LOCKIEA, S. LYONSB, K. LAWRENCEC, G. & GRICE, J. (2004). Choosing organics: a path analysis of factors underlying the selection of organic food among Australian consumers. *Appetite*, 43(2), 135-146.
- LU, L. BOCK, D. & JOSEPH, M. (2013). Green marketing: what the Millennials buy. *Journal of Business Strategy*, 34(6), 3-10.
- MAGNUSSON, M. K., ARVOLA, A., HURSTI, U. K. K., ÅBERG, L., & SJÖDÉN, P. O. (2003). Choice of organic foods is related to perceived consequences for human health and to environmentally friendly behaviour. *Appetite*, 40(2), 109-117.
- MAHR, D., KALOGERAS, N., & ODEKERKEN-SCHRÖDER, G. (2013). A service science approach for improving healthy food experiences. *Journal of Service Management*, 24(4), 435-471.
- MAINARDES, E.W, ARAUJO, D., LASSO, S. & ANDRADE, D.M. (2017). Influences on the intention to buy organic food in an emerging market. *Marketing Intelligence & Planning*, 35 (7), 858-876.
- MARWA, G.M. & SCOTT, D. (2013). An extension of the benefit segmentation base for the consumption of organic foods: a time perspective. *Journal of Marketing Management*, 29(15-16), 1701-1728.
- MEI-FANG, C. (2007). Consumer attitudes and purchase intentions in relation to organic foods in Taiwan: Moderating effects of food-related personality traits. *Food Quality and Preference*, 18(7), 1008-1021.
- MCEACHERN, M.G & MCCLEAN, P. (2002). Organic purchasing motivations and attitudes: are they ethical?. *International Journal of Consumer Studies*, 26(2), 85-92.
- McFADDEN, J. R., & HUFFMAN, W. E. (2017). Willingness-to-pay for natural, organic, and conventional foods: The effects of information and meaningful labels. *Food Policy*, 68, 214-232.
- McKAY, L. (2010). Generation green: why Gen Y and the Millennials are greener than you'll ever be. *CRM Magazine*, 14(4), 12-13.
- MICHAEL, N. & HASSAN, L. M. (2008). The role of health consciousness, food safety concern and ethical identity on attitudes and intentions towards organic food.

- International Journal of Consumer Studies, 32(1), 163-170.
- NIE, Y. Y., LIANG, A. R. D., & CHEN, D. J. (2017). Assessing the effect of organic-food short storytelling on consumer response. *The Service Industries Journal*, 37(15-16), 968-985.
- NUTTAVUTHISIT, K., & THØGERSEN, J. (2017). The importance of consumer trust for the emergence of a market for green products: The case of organic food. *Journal of Business Ethics*, 140(2), 323-337.
- ORGANIC NEWS BRASIL (2018). *Orgânicos*, viewed 26 October 2018, available at [www.organicnewsbrasil.com.br](http://www.organicnewsbrasil.com.br)
- ORGANIC TRADE ASSOCIATION (2016). Millennials and organic: a winning combination. Retrieved from <https://www.ota.com/news/press-releases/19256>
- PAUL, J., MODI, A. & PATEL, J. (2016). Predicting green product consumption using theory of planned behavior and reasoned action. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 29, 123-134.
- PAUL, J., & RANA, J. (2012). Consumer behavior and purchase intention for organic food. *Journal of Consumer Marketing*, 29 (6), 412-422.
- PAULIN, M., J. FERGUSON, R., JOST, N. & FALLU, J.-M. (2014). Motivating millennials to engage in charitable causes through social media. *Journal of Service Management*, 25(3), 334-348.
- POMARICI, E. & VECCHIO, R. (2014). Millennial generation attitudes to sustainable wine: an exploratory study on Italian consumers. *Journal of Cleaner Production*, 66, 537-545.
- PRAKASH, G., SINGH, P. K., & YADAV, R. (2018). Application of consumer style inventory (CSI) to predict young Indian consumer's intention to purchase organic food products. *Food Quality and Preference*, 68, 90-97.
- PRENTICE, C., CHEN, J., & WANG, X. (2019). The influence of product and personal attributes on organic food marketing. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 46, 70-78.
- RANA, J., & PAUL, J. (2017). Consumer behavior and purchase intention for organic food: A review and research agenda. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 38, 157-165.
- SAMPAIO, D. O. & GOSLING, M. (2014). Consumers of organic food and sustainable development in Brazil. *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, 10(1), 77-86.
- SAVIANO, M., BARILE, S., SPOHRER, J. C., & CAPUTO, F. (2017). A service research contribution to the global challenge of sustainability. *Journal of Service Theory and Practice*, 27(5), 951-976.
- SEYFANG, G. (2006). Ecological citizenship and sustainable consumption: examining local organic food networks. *Journal of Rural Studies*, 22, 383-395.
- SHIN, J., & MATTILA, A. S. (2019). When organic food choices shape subsequent food choices: The interplay of gender and health consciousness. *International Journal of Hospitality Management*, 76, 94-101.
- SOARES, L.L.S., DELIZA, R. & OLIVEIRA, S. P. (2008). The Brazilian consumer's understanding and perceptions of organic vegetables: a focus group approach. *Ciencia e Tecnologia de Alimentos*, 28(1), 241-246.
- STATISTA (2018b). Employment worldwide by 2020, by generation. Retrieved from <https://www.statista.com/statistics/829705/global-employment-by-generation/>
- STATISTA (2018a). Worldwide sales of organic food from 1999 to 2016 (in billion U.S. dollars). Retrieved from <https://www.statista.com/statistics/273090/worldwide-sales-of-organic-foods-since-1999/>
- SUPRAPTO, B. & WIJAYA, T. (2012). Intentions of Indonesian consumers on buying organic food'. *International Journal of Trade Economy and Finance*, 3 (2), 114-119.
- TAPSCOTT, D. (2008). *Grown up digital*. Tata McGraw-Hill Education.
- THØGERSEN, J., BARCELLOS, M.D., PERIN, M.G & ZHOU, Y. (2015). Consumer buying motives and attitudes towards organic food in two emerging markets: China and Brazil. *International Marketing Review*, 32, 389-413.
- TSAKIRIDOU, E., ZIAMOU, P., & ZOTOS, Y. (1999). Marketing organically produced

- Food products in Greece. *Greener Management International*, 25, 91-104.
- VALENTINE, D. & POWERS, T. (2013). Generation Y values and lifestyle segments. *Journal of Consumer Marketing*, 30(7), 597-606.
- WILLER, H. & LERNOUD, J. (EDS.) (2018). *The world of Organic Agriculture: Statistics and Emerging Trends 2018*. Available at <<http://www.organic-world.net/yearbook/yearbook-2018.html>>
- YADAV, R. (2016). Altruistic or egoistic: Which value promotes organic food consumption among young consumers? A study in the context of a developing nation. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 33, 92-97.
- ZAGATA, L. (2012). Consumers' beliefs and behavioural intentions towards organic food. Evidence from the Czech Republic. *Appetite*, 59, 81-89.
- ŻAKOWSKA-BIEMANS, S. (2011). Polish consumer food choices and beliefs about organic food. *British Food Journal*, 113(1), 122-137.



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, 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 2019 tuvo lugar la edición número once de la 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 temas de investigación relevantes en la disciplina del marketing y en especial aspectos relacionados con los retos que plantea el canal *online*. En particular se analizan dos bloques de aportaciones. El primero se titula *Marketing digital* y el segundo *Investigación de mercados de consumo e industriales*.



Universidad de Oviedo  
Universidá d'Uviéu  
University of Oviedo

CÁTEDRA FUNDACIÓN  
RAMÓN ARECES  
DE DISTRIBUCIÓN  
COMERCIAL

FUNDACIÓN  
RAMÓN ARECES