

Juan A. TRESPALACIOS GUTIÉRREZ
María José SANZO PÉREZ
Eduardo ESTRADA ALONSO
Celina GONZÁLEZ MIERES
(Coordinadores)

CONSUMER-FIRST MARKETING: «CUIDAR AL CLIENTE» COMO LEITMOTIV EMPRESARIAL



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

Consumer-First Marketing: «Cuidar al cliente» como leitmotiv empresarial

JUAN A. TRESPALACIOS GUTIÉRREZ
MARÍA JOSÉ SANZO PÉREZ
EDUARDO ESTRADA ALONSO
CELINA GONZÁLEZ MIERES
Coordinadores

Consumer-First Marketing: «Cuidar al cliente» como leitmotiv empresarial

Cátedra Fundación Ramón Areces
de Distribución Comercial

Universidad de Oviedo
www.catedrafundacionarecesdcuniovi.es

© DEL TEXTO: BECERRIL CASTRILLEJO, Ismael; MUÑOZ GALLEGO, Pablo Antonio; CACHERO MARTÍNEZ, Silvia; DEL CASTILLO, Ángel; BIGNÉ, Enrique; DE LURDES SARMENTO, María; BACELAR DE VASCONCELOS MARQUES, Susana; GALÁN-LADERO, M. Mercedes; ALONSO MOGOLLÓN, Jorge Álvaro; SUÁREZ VÁZQUEZ, Ana; TRESPALACIOS GUTIÉRREZ, Juan A.; CALDERÓN-FAJARDO, Víctor; ANAYA-SÁNCHEZ, Rafael; MOLINILLO, Sebastián; CASTRO LÓPEZ, Adrián; IGLESIAS ARGÜELLES, Víctor; CURTO-RODRÍGUEZ, Ricardo; GONZÁLEZ-ASTORGA, Fernando; GUTIÉRREZ ÍÑIGUEZ, Ángel; COLLADO AGUDO, Jesús; VICTORIA MOLINA, María; ARANDA GARCÍA, Evangelina; SALINERO MARTÍN, Yolanda; GÓMEZ RICO, Mar; ROSADO-SERRANO, Alexander; NAVARRO-GARCÍA, Antonio; VEGA LÓPEZ, Alejandro; SANZO PÉREZ, María José; VIEJO FERNÁNDEZ, Nuria; LLAMAS GONZÁLEZ, Estela; ZANELLA, Paola

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

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

ISBN: 978-84-8367-760-5

Impreso en Grafinsa, Oviedo
Dep. legal: AS-1017-2022

ÍNDICE

Prólogo	11
PARTE I	
Comportamiento del consumidor	
1. ¿Son realmente los consumidores más frecuentes los más valiosos? Influencia del nivel habitual de consumo y la saciedad sobre la disposición a pagar y las relaciones a largo plazo. ISMAEL BECERRIL CASTRILLEJO y PABLO ANTONIO MUÑOZ GALLEGO.....	17
2. La experiencia del consumidor cumple 40 años de estudio: un análisis de mapeo científico y bibliométrico. SILVIA CACHERO MARTÍNEZ.....	43
3. La influencia del olor y el sonido del producto en un anuncio publicitario en las compras <i>online</i> . ÁNGEL DEL CASTILLO y ENRIQUE BIGNÉ.....	65
4. Private labels and national brands: a dive into consumers' minds and wallets. MARÍA DE LURDES SARMENTO, SUSANA BACELAR DE VASCONCELOS MARQUES y M. MERCEDES GALÁN-LADERO	85
 PARTE II	
Estrategia empresarial	
5. El canal <i>online</i> en la contratación de servicios profesionales: un análisis cualitativo centrado en los servicios jurídicos. JORGE ÁLVARO ALONSO MOGOLLÓN, ANA SUÁREZ VÁZQUEZ y JUAN A. TRESPALACIOS GUTIÉRREZ	111

6.	La personalidad de la marca en el sector turístico: evolución, alcance y agenda de investigación. VÍCTOR CALDERÓN-FAJARDO, RAFAEL ANAYA-SÁNCHEZ y SEBASTIÁN MOLINILLO	129
7.	La digitalización en el comercio minorista: los <i>marketplaces</i> como impulsores del cambio hacia una economía digital. ADRIÁN CASTRO LÓPEZ y VÍCTOR IGLESIAS ARGÜELLES.....	151
8.	Comunicando mediante <i>open data</i> . Dos años, doble de datos, ¿doble de estrategia de marketing? RICARDO CURTO-RODRÍGUEZ y FERNANDO GONZÁLEZ-ASTORGA	163
9.	El papel de los managers en la gestión del cambio empresarial: una propuesta de clasificación de la literatura. ÁNGEL GUTIÉRREZ ÍÑIGUEZ y JESÚS COLLADO AGUDO	177
10.	El triángulo de la comunicación, implicación y compromiso con la marca de los <i>marketplaces</i> . MARÍA VICTORIA MOLINA, EVANGELINA ARANDA GARCÍA, YOLANDA SALINERO MARTÍN y MAR GÓMEZ RICO	195
11.	Modos alternos de entrada en franquicias y tiendas propias: tiendas <i>córner</i> , <i>pop-up</i> , móviles y <i>phydigital</i> . ALEXANDER ROSADO-SERRANO y ANTONIO NAVARRO-GARCÍA.....	209
12.	Revisión sistemática de la literatura sobre la sostenibilidad y responsabilidad social corporativa en el sector <i>retail</i> . ALEJANDRO VEGA LÓPEZ y MARÍA JOSÉ SANZO PÉREZ	225
13.	La experiencia <i>phydigital</i> , el « <i>must</i> » para re(tail)definirse en el entorno omnicanal actual. NURIA VIEJO FERNÁNDEZ y ESTELA LLAMAS GONZÁLEZ.....	245
14.	La distribución digital de la música: evolución y tendencias. PAOLA ZANELLA	271

La edición número catorce 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 “*Consumer –First Marketing: ‘Cuidar al cliente’ como leitmotiv empresarial*” que recoge las ponencias de los participantes junto con otros trabajos científicos de relevancia de investigadores de diferentes universidades.

En esta ocasión se aborda el tema de la toma de decisiones empresariales, utilizando para ello diferentes metodologías de análisis de comportamiento del consumidor.

Con el objetivo de reflexionar sobre estas cuestiones aportando ideas relevantes, desde un punto de vista tanto teórico como aplicado, la presente publicación recoge una serie de trabajos estructurados en dos apartados. El primero de ellos incluye artículos que están directamente relacionados con el comportamiento del consumidor. El segundo bloque recoge trabajos relacionados con la estrategia empresarial desarrollada ante clientes cada vez más empoderados y con nuevas exigencias.

La primera parte se estructura en cuatro capítulos que analizan diferentes aspectos. El primer capítulo, elaborado por Ismael Becerril Castrillejo y Pablo Antonio Muñoz Gallego de la Universidad de Salamanca, evalúa cómo el nivel habitual de consumo y la saciedad disminuyen la disposición a pagar en un servicio no contractual. Adicionalmente, también se estudia la influencia de la saciedad sobre la intención de abandono en un contexto de servicio contractual.

El segundo capítulo, realizado por Silvia Cachero Martínez de la Universidad de Oviedo, tiene por objetivo examinar la literatura académica relacionada con la experiencia del consumidor en el periodo 1982-2022, mediante la realización de un análisis bibliométrico y de mapeo científico para descubrir posibles oportunidades de investigación.

En el tercer capítulo, Ángel del Castillo y Enrique Bigné, de la Universitat de València, estudian la influencia y congruencia de los olores y el sonido en el entorno de compras online a través de un experimento de laboratorio. Los resultados muestran que existen diferencias significativas en la percepción de la calidad del producto, el estado emocional, la actitud hacia el anuncio y en la intención de compra.

El capítulo cuarto, desarrollado por Maria de Lurdes Sarmento, de la Nova SBE Lisboa, Portugal and Open University Business School, Susana Bacelar de Vasconcelos Marques, de la University of Aveiro y M. Mercedes Galán Ladero, de la Universidad de Extremadura, se centra en la actitud de los consumidores hacia las marcas del distribuidor y las marcas del fabricante, analizando aspectos como la experiencia, el proceso de aprendizaje, la aversión al riesgo o la conciencia sobre los precios, entre otros.

El capítulo quinto se enmarca ya dentro del segundo apartado del libro, relacionado con la estrategia empresarial. En el mismo, Jorge Álvaro Alonso Mogollón, Ana Suárez Vázquez y Juan Antonio Trespalacios Gutiérrez, de la Universidad de Oviedo, abordan la contratación online de servicios profesionales llevando a cabo una revisión de la literatura en torno a los modelos de adopción de tecnología más conocidos para explicar las variables que pueden favorecer la adopción de este canal.

Víctor Calderón Fajardo, Rafael Anaya Sánchez y Sebastián Molinillo, de la Universidad de Málaga, analizan, en el capítulo sexto, la investigación científica publicada sobre la personalidad de marca en la industria turística en los últimos dieciséis años (2006-2021), con un total de 110 artículos, a partir de los datos recogidos en la base de datos Scopus.

El capítulo séptimo, elaborado por Adrián Castro López y Víctor Iglesias Argüelles, de la Universidad de Oviedo, tiene por objetivo analizar el efecto de las barreras percibidas por los comerciantes a la hora de incorporarse a un *marketplace* sobre la decisión final en tal sentido así como de mantener la relación con él.

En el capítulo octavo, Ricardo Curto Rodríguez y Fernando González Astorga, de la Universidad de Oviedo, plantean que la comunicación del sector público mediante *open data* se ha consolidado a nivel mundial. Por ello, y con el cometido de valorar su situación actual y la más reciente evolución a nivel autonómico español en cuanto al servicio a la transparencia, han revisado los 17 portales de datos abiertos en 2019 y 2021 concluyendo que el desempeño global es limitado y que existen importantes diferencias entre Comunidades Autónomas, información suministrada y número de formatos.

Ángel Gutiérrez Íñiguez y Jesús Collado Agudo, de la Universidad de Cantabria, muestran en el capítulo noveno una clasificación del gran número de enfoques

desarrollados en la literatura para analizar los profundos procesos de transformación de las compañías ante los cambios del contexto empresarial impulsados por la revolución tecnológica y el aumento de la competencia.

En el capítulo décimo, María Victoria Molina, Evangelina Aranda García, Yolanda Salinero Martín y Mar Gómez Rico, de la Universidad de Castilla-La Mancha, evalúan la implicación y la comunicación de la marca junto con el compromiso en relación a tres *marketplaces* en España. Los resultados muestran diferencias según el *marketplace*, siendo Amazon el que obtiene las valoraciones más elevadas en la mayoría de las variables analizadas.

Alexander Rosado Serrano, de la Universidad Interamericana de Puerto Rico, y Antonio Navarro García, de la Universidad de Sevilla, analizan en el capítulo decimoprimeros los modos alternos de entrada en franquicias y tiendas propias como el uso de tiendas *corner*, temporeras, móviles y el nuevo concepto *phydigital*. Para ello presentan un modelo conceptual del ecosistema de los modos alternos y su posible implicación hacia una agenda de sostenibilidad.

En el capítulo decimosegundo, Alejandro Vega López y María José Sanzo Pérez, de la Universidad de Oviedo, analizan cuál es el estado actual de la investigación sobre la Responsabilidad Social Corporativa o la sostenibilidad en el sector retail recurriendo a un estudio bibliométrico mediante una revisión sistemática de la literatura.

Nuria Viejo Fernández y Estela Llamas González, de la Universidad de Oviedo, muestran en el capítulo decimotercero que en un entorno en el que el comercio *online* es un elemento relevante para cualquier detallista, la tienda física juega un papel importante. Las nuevas salas de venta serán espacios experienciales que proporcionarán la denominada experiencia *phydigital*, donde la tecnología se integra plenamente con el entorno *offline*.

En el capítulo decimocuarto, Paola Zanella, de CUNEF Universidad, repasa la evolución de la digitalización en la distribución de música y debate las diferentes formas en las que ésta ha afectado a la industria. Descargas y *streaming* han cambiado el consumo y han transformado tanto la forma de promocionar la música como la estrategia de discográficas y artistas.

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 decimocuarta Reunión Científica de Distribución Comercial: Silvia Cachero Martínez, Nuria García Rodríguez, Santiago González Hernando, Primitiva Pascual Fernández 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.

¿Son realmente los consumidores más frecuentes los más valiosos? Influencia del nivel habitual de consumo y la saciedad sobre la disposición a pagar y las relaciones a largo plazo

- ISMAEL BECERRIL CASTRILLEJO
 - PABLO ANTONIO MUÑOZ GALLEGO
- Universidad de Salamanca*
-

RESUMEN: La atribución de un mayor valor potencial a los consumidores más frecuentes es uno de los supuestos más importantes en los modelos de valor de vida del cliente. Sin embargo, la sucesión de consumos de un determinado bien o servicio genera diferentes respuestas emocionales, tales como habituación y saciedad, que modifican el comportamiento del consumidor. En este capítulo se estudia cómo el nivel habitual de consumo y la saciedad disminuyen la disposición a pagar en un servicio no contractual. Además, se estudia la influencia de la saciedad sobre la intención de abandono en un contexto de servicio contractual.

PALABRAS CLAVE: *Habituación; Saciedad; Disposición a Pagar; Abandono; Comportamiento del Consumidor*

ABSTRACT: In customer lifetime value's models, the attribution of higher potential value to more frequent consumers is one of the most important assumptions. However, successive consumptions of a certain good or service trigger different emotional responses, such as habituation and satiation, which modifies consumer behaviors. In this chapter it is analysed how the habitual level of consumption and satiation diminish willingness to pay in a non-contractual setting. Besides, the influence those have over the churn intention is considered in a contractual service setting.

KEYWORDS: *Habituation; Satiation; Willingness to Pay; Churn; Consumer Behavior*

1. Introducción

La diferencia entre la disposición a pagar (WTP) de un cliente y el precio de mercado es un indicador del coste de oportunidad soportado por las empresas en su estrategia de *revenue management* (Abrate *et al.*, 2019). El valor percibido por un consumidor se define como la diferencia entre el precio observado y el beneficio percibido, que se expresa a través de WTP (Brady *et al.*, 2005). Por tanto, si las empresas conocen cómo cambia WTP podrán tenerlo en cuenta para hacer más rentable su política de fijación de precios, tanto en servicios contractuales (modelos de pago por suscripción) como no contractuales (precios dinámicos). En este capítulo se estudia el efecto de la saciedad y la habituación sobre el comportamiento del consumidor respecto a dos servicios hedónicos, pero con diferencias en las relaciones comerciales que establecen con sus clientes. Por una parte, estudiamos los servicios de alojamientos turísticos y, por otra parte, los servicios que ofrecen contenido de video en *streaming* (Netflix, Disney+, HBO...).

Respecto a los alojamientos turísticos, Razavi & Israeli (2019) concluyen que existe una importante discordancia entre el precio observado de un hotel y la valoración monetaria de este por parte del consumidor. La principal causa de esto radica en la incapacidad de variar los precios de forma tan precisa como lo hace el contexto emocional o las motivaciones individuales del consumidor (Docters *et al.*, 2011). El uso de alojamientos turísticos supone una actividad repetida a lo largo del tiempo, lo cual genera entre los consumidores diferentes emociones a lo largo de su ciclo de vida, tales como la habituación y la saciedad, que influyen sus comportamientos (Baucells & Sarin, 2010; Wathieu, 2004). El nivel habitual de consumo recoge el nivel de familiaridad o experiencia del consumidor con una categoría de producto a lo largo del tiempo, emergiendo habituación cuando la frecuencia de consumo es demasiado alta. Por otro lado, la saciedad supone una respuesta negativa ante la repetición de consumos derivada de un estado en el que se sobrepasa la capacidad de aceptación de un determinado producto o servicio.

La adecuación del precio a las expectativas de los consumidores es un problema especialmente relevante en el sector de alojamientos turísticos debido a la alta temporalidad, competencia y al ser un servicio perecedero con capacidad fija en el corto plazo. Para abordar este problema se estudia la disposición a pagar desde la perspectiva del consumidor con el fin de mejorar la eficacia de los precios dinámicos, lo cual es crucial para mejorar a su vez las tasas de ocupación e ingresos. Como principal novedad se considera que WTP se modifica respecto a anteriores usos, de forma positiva (sensibilización) o negativa (habituación o

saciedad), en función del nivel habitual de consumo y la saciedad de cada consumidor con la categoría de producto.

Respecto a los servicios de video en *streaming*, diferentes informes afirman que existe una gran rivalidad en este sector por la retención de clientes (Kantar, 2021; PwC and Omdia 2021). Como ejemplo de este problema, Amazon Prime Video, la líder de mercado de SVoD en Estados Unidos, ha tenido una pérdida de penetración del 2,4 % respecto al anterior trimestre debido a unas altas tasas de abandono (Kantar, 2021 Q3). Aunque diferentes estudios han investigado los motivos que estimulan la intención de suscripción, existe escasa investigación sobre las variables que explican la retención de clientes en este sector (Bray *et al.*, 2021). Bray *et al.* (2021) identifican el valor percibido como uno de los motivos/barreras que explican la intención de suscripción, sin embargo, no consideran que el valor de un servicio decae en el tiempo y puede propiciar el abandono de la plataforma si no se compensa.

En productos y servicios de compra o consumo repetitivo, como es SVoD, la variación en la disposición a pagar está relacionada con la aparición de saciedad respecto al contenido que ofrecen las plataformas (de Matos & Ferreira, 2020). La saciedad provoca una respuesta sobre la WTP similar al caso de los servicios de alojamientos turísticos. Sin embargo, en los servicios contractuales planteamos que esta no solo influencia la WTP, sino que también ejerce un efecto negativo sobre el mantenimiento de relaciones en el largo plazo, pudiendo provocar un abandono de la suscripción incluso en condiciones donde existe satisfacción (Park & Jang, 2014b, 2014a). Para abordar este problema de retención del cliente proponemos estudiar, como novedad, el efecto de la satisfacción con la plataforma y saciedad con el contenido sobre WTP, considerando esta como un indicador adelantado de la decisión de abandonar la suscripción a la plataforma de SVoD contratada.

Este estudio contribuye a la literatura sobre comportamiento del consumidor y el uso de servicios hedónicos, ampliando el conocimiento que se tiene hasta la fecha sobre la habituación y saciedad, los precios de referencia y la formación de utilidad.

2. Definiciones de habituación y saciedad

2.1. Nivel habitual de consumo y habituación

El nivel habitual de consumo se define como la frecuencia con la que un consumidor compra un determinado producto durante un periodo temporal, es decir el hábito de compra. Los consumidores establecemos el nivel habitual de consumo como una referencia sobre la que valorar el atractivo de una compra. En función del hábito de consumo, el estímulo percibido de una nueva compra genera en los consumidores

dos tipos de respuestas orgánicas: sensibilización y habituación (Wathieu, 2004). El «teorema del máximo interior» establece que la disposición a pagar por un bien se maximiza a un nivel moderado de consumo habitual. Mientras que la WTP de los consumidores aumenta con el consumo durante los episodios de «sensibilización», el consumo duradero induce episodios de «habituación». La sensibilización genera una mayor WTP, respecto a los anteriores consumos. Por otra parte, la habituación genera un declive en la percepción del valor de producto debido a la disminución del interés por el estímulo que genera una nueva compra y por tanto los consumidores muestran una menor disposición a pagar (Baucells & Sarin, 2010).

2.2. Saciedad

La saciedad se define como una respuesta disminuida ante la repetición de consumos derivada de un estado en el que se sobrepasa la capacidad de aceptación de un determinado producto o servicio. Es una sensación de plenitud o de estar en el momento actual en una situación por encima de tu deseo (Baucells & Sarin, 2007). Esta sensación reduce el interés o disfrute de un estímulo en el próximo periodo de tiempo, por tanto, supone una respuesta negativa en la evaluación debido a la exposición repetida ante un mismo estímulo (Coombs & Avrunin, 1977).

Tradicionalmente se ha definido que esta respuesta negativa estaba provocada por razones meramente fisiológicas. Un consumidor agota su capacidad de consumir determinados atributos de un producto y aparecen señales biológicas que lo indican (McAlister, 1982). Por tanto, se concluía que la saciedad aparecía en el momento posterior al consumo de un producto y que estaba determinada simplemente por la cantidad consumida y por el intervalo de tiempo entre consumos. No obstante, recientes investigaciones definen la saciedad como un concepto psicológico que, basándose en experiencias previas, se construye en gran medida antes de afrontar un nuevo consumo (Redden, 2015) y por tanto tendrá una influencia negativa en la formación de la disposición a pagar de una nueva compra y en la valoración posterior de esta compra.

3. Marco teórico

3.1. Saciedad, habituación y *pricing* en servicios de alojamientos turísticos

En el ámbito de gestión de ingresos y determinantes de precios de hotel existen dos grandes marcos en los que se engloban las investigaciones realizadas: precios hedónicos y análisis del comportamiento del consumidor. El primero se enfoca desde el punto de vista del ofertante y estudia los precios fijados como la suma de los precios

no observados de cada uno de los atributos o características de un alojamiento. Por otra parte, en el segundo caso, se evalúan los precios desde el punto de vista del consumidor, tomando mayoritariamente como variable dependiente la disposición a pagar. A pesar del distinto enfoque de ambas corrientes, estas nos sugieren información relevante y distintos modelos que se han considerado a lo largo de los años. Respecto a estos, la presente investigación aporta un modelo que explica WTP en función de la experiencia de consumo previa y el contexto personal del consumidor en términos de habituación y saciedad.

Por una parte, la saciedad es un concepto muy ligado y contrario a una de las emociones más primitivas, la excitación (Kozak & Decrop, 2009, p. 198) e influencia de comportamientos como la búsqueda de variedad (Bigné *et al.*, 2009), calidad percibida (Park & Jang, 2014b), búsqueda de novedad (Jang & Feng, 2007), precio pagado (Caro & Martínez-De-albéniz, 2012) o comportamientos futuros (Antón *et al.*, 2018). No obstante, a pesar de existir tres grandes áreas en la investigación de emociones en el sector turístico (emociones en satisfacción y lealtad, atributos afectivos e imagen del destino y emociones ligadas a experiencias), a parte de los trabajos realizados por Pelegrín-Borondo *et al.* (2017) y Walls *et al.* (2011), la investigación relacionada con utilidad es casi inexistente (Kozak & Decrop, 2009, p. 223) y es necesario ampliarla a otras actividades del sector turísticos como los alojamientos (S. Kim & Kim, 2015).

Por otra parte, teorías microeconómicas proponen el nivel habitual de consumo como un factor determinante para explicar teóricamente las funciones de utilidad (Rozen, 2010; Wathieu, 2004). No obstante, no existen evidencias de su aplicación empírica a categorías concretas de productos o servicios y, es interesante la realización de este estudio en el sector de alojamientos turísticos debido a que la valoración de las alternativas de compra y las preferencias del consumidor en este sector cambian tomando como referencia sus experiencias de compra pasadas.

3.2. Saciedad en servicios por suscripción

Los estudios sobre el comportamiento del consumidor en servicios por suscripción, y específicamente en SVoD, han analizado principalmente los antecedentes de la intención de suscripción (de Matos & Ferreira, 2020; McKenzie *et al.*, 2019; Nagaraj *et al.*, 2021; Nam *et al.*, 2010), la disposición a pagar por esta suscripción (Colbjørnsen *et al.*, 2021; M. S. Kim *et al.*, 2017) e incluso estudios sobre satisfacción (Shin & Park, 2021) y perfiles de audiencias (Neira *et al.*, 2021). La actualidad de estas publicaciones demuestra la relevancia del estudio de estos nuevos servicios de entretenimiento, pero la preocupación actual de estas empresas no está en la adquisición de

clientes, sino en la retención de estos, ya que es un importante condicionante de los resultados empresariales en este sector.

Respecto a la retención de clientes en SVoD solo hemos identificado cinco artículos que aborden la intención de continuar la suscripción. Sin embargo, ninguno de estos estudios ofrece una explicación a las altas tasas de abandono que sufren las plataformas. Marchand & Marx (2020) estudian la influencia del tipo de sistema de recomendación sobre la lealtad respecto a la plataforma, Hendrikx & Castro (2021) la influencia de la *community relationship management* sobre el *engagement* y Tseng *et al.* (2021) el efecto del compromiso con la marca sobre la intención de continuar, aunque este último estudio tan solo considera dos plataformas, Netflix y Disney+. Concluyen que la satisfacción influye, a través del compromiso con la marca, los comportamientos leales (intención de continuar el uso, WOM...). Sin embargo, no estudia cómo esta satisfacción puede verse modificada por el consumo de los contenidos de interés, ni cómo afecta esto a la utilidad percibida y a la intención de abandono. Datta *et al.* (2015) se centran en la influencia de las campañas de marketing directo y publicidad sobre la retención de clientes adquiridos a través de «free trials». Por otro lado, Lee & Cho (2021) establecen como antecedentes positivos de la intención de continuar un servicio, la satisfacción del usuario con la plataforma y el hábito. Sin embargo, este último resultado es incongruente con los obtenidos por de Matos & Ferreira (2020), que establecían que una mayor frecuencia de consumo lleva a los consumidores a agotar más rápidamente el contenido de interés y propician la intención de cambio entre plataformas con el objetivo de encontrar nuevos contenidos.

Respecto a la literatura sobre retención en SVoD proponemos como novedad estudiar el efecto de la saciedad y satisfacción sobre la formación de la WTP de los consumidores, y la influencia que estas variables tienen sobre la intención de abandono, tanto inmediato como aplazado, con el fin de predecir este comportamiento antes de que ocurra.

3.3. Efecto del nivel habitual de consumo y saciedad sobre WTP (WTP_{t+1}) en alojamientos turísticos

Los consumidores tienen normas internas individuales contra las cuales juzgan los precios (Cheng & Monroe, 2013). En el ámbito del turismo los consumidores establecen un punto de referencia sobre el que juzgar las decisiones, siendo el precio observado de la habitación importante para la formación de WTP, pero no exclusivo (Pan *et al.*, 2013; Tanford *et al.*, 2019). La literatura sobre «Planned behaviour», al igual que los modelos de cambio de utilidad basados en formación de hábitos y

saciedad, sugiere que las intenciones de comportamiento en el sector servicios están influenciadas directamente por las conductas previas de los consumidores (Cheng *et al.*, 2005; Conner & Armitage, 1998). Específicamente, Norman *et al.* (2000) defienden que, para predecir las decisiones sobre precios de los individuos, la inclusión de experiencias pasadas mejora significativamente la predicción. WTP recoge el beneficio percibido en una compra, englobando la experiencia con el conjunto de variables relevantes consideradas en el disfrute de un servicio. Estas experiencias pasadas con el servicio determinan el conocimiento heterogéneo de los clientes respecto a un servicio (Moon *et al.*, 2006), creando hábitos y un juicio que influirán en momentos de consumo posteriores (Roy *et al.*, 1996); en nuestro caso concreto en WTP_{t+1} , diferentes estudios longitudinales en el sector turístico muestran cómo considerar las experiencias pasadas es decisivo para comprender comportamientos presentes tales como la intención de revisita (Barnes *et al.*, 2016), la elección del medio de transporte (Bamberg & Schmidt, 2003) e incluso la formación del valor (Bradley & Sparks, 2012; Goes *et al.*, 2010). Por tanto, proponemos que la experiencia previa (WTP_{t-1}) influye en la actual disposición a pagar (WTP_{t+1}):

H1: WTP_{t-1} influye en WTP_{t+1}

La formación de WTP, bajo consumo repetitivo, está condicionado al nivel habitual de consumo. Dependiendo del nivel habitual de consumo, la valoración de una nueva compra implica tres tipos diferentes de respuesta: sensibilización, habituación y saciedad.

La sensibilización es un fenómeno en el que no consumir el producto supone una pérdida significativa de utilidad y consumirlo una ganancia significativa. La sucesión de consumos que genera la situación previa de sensibilización conduce a una etapa de habituación, en la que el consumidor va perdiendo el interés o excitación por la adquisición en los siguientes periodos de tiempo. Por tanto, la pérdida por no consumir y la ganancia por consumir se va reduciendo, moderando así los cambios en WTP entre periodos de consumo (Wathieu, 2004). Por otra parte, la «saciedad» es definida como una sensación de plenitud o de estar en el momento actual en una situación por encima de tu deseo o capacidad de aceptación (Baucells & Sarin, 2007), lo que reduce el interés o disfrute de un consumo (Coombs & Avrunin, 1977).

3.3.1. Fase de «sensibilización»

La sensibilización supone una respuesta positiva a un estímulo por la percepción de este como excitante. Esto sucede cuando estamos ante un nivel habitual de consumo

moderado y aun valoramos un servicio como estimulante, lo que se traduce en una mayor disposición a pagar. La teoría del máximo interior propuesta por Wathieu (2004) establece que: «el valor percibido de un bien es mayor cuando el consumidor está en un estado intermedio de familiaridad con este, de modo que en este punto el consumidor experimenta el contraste más agudo entre la ganancia percibida por consumir y la pérdida percibida por no consumir.»

Existen varios ejemplos en la literatura que se asemejan al comportamiento en esta fase. En el contexto de alojamientos turísticos, los estudios han encontrado que los clientes leales expresan preferencias de marca significativamente más altas para determinados hoteles y están dispuestos a pagar un extra por ello (Mathies & Gudergan, 2012). La investigación realizada por Xu & Gursoy (2015) concluye que los consumidores leales están dispuestos a pagar un extra por una habitación de un hotel; aunque otras investigaciones señalan que los consumidores leales también pueden mostrar patrones de búsqueda de novedad (Jang & Feng, 2007), lo que conllevaría una menor WTP en la siguiente compra, respecto al mismo servicio contratado previamente. Por otra parte Masiero, Yoonjoung Heo, *et al.* (2015) concluyen, contrariamente a los resultados anteriores, que los visitantes por primera vez versus los visitantes repetitivos de un alojamiento turístico perciben la disposición a pagar para varios atributos de un mismo hotel de forma diferente, siendo los visitantes por primera vez aquellos que están dispuestos a pagar significativamente más por la mayoría de ellos en el siguiente consumo. Por tanto, es importante no solo conocer el comportamiento de los consumidores leales, sino los distintos grupos que existen en función de la frecuencia con la que viajan para conocer la evolución de su disposición a pagar a lo largo de los periodos de consumo. Proponemos que aquellos turistas con una experiencia moderada y para los cuales los estímulos son más excitantes, perciben una utilidad mayor y por tanto estarían dispuestos a pagar un extra en el siguiente consumo. El consumo moderado se puede asociar también a los patrones de búsqueda de variedad; es decir, a comportamientos de cambio de marca o categoría de producto, que utilizan los consumidores como método para mantener a lo largo del tiempo el deseo de compra de la opción preferida (Sevilla *et al.*, 2019). De esta forma, los consumidores intercalan alternativas al producto preferente y no caen en una pérdida de interés por el mismo, no se habitúan al consumo y, por tanto, no disminuye la utilidad percibida asociada a realizar nuevas compras (Roy *et al.*, 1996).

Existen otras evidencias en donde a un nivel moderado de estímulo, la respuesta a este se maximiza. Por ejemplo, la frecuencia de los contactos de una empresa con un cliente influencia la probabilidad de compra en forma de U invertida (Venkatesan & Kumar, 2004).

En consecuencia, suponiendo un consumo continuado y bajo un nivel habitual de consumo moderado, esperamos que los consumidores que se encuentran en fase de sensibilización muestren un $WTP_{t+1} > WTP_{t-1}$.

3.3.2 Fase de «habitación»

Los consumidores tienen hábitos cuando regularmente efectúan el mismo comportamiento en situaciones similares y este comportamiento persiste a pesar de una relativa pérdida de entusiasmo a lo largo del tiempo (East, 1977). La habituación se refiere a una respuesta más débil a un estímulo repetido en el tiempo. Las teorías comportamentales nos indican que los estímulos que han sido experimentados continuamente durante un largo periodo de tiempo pierden valor (Castellucci *et al.*, 1970; Groves & Thompson, 1970).

En esta fase, el nivel habitual de consumo está cercano a su nivel máximo y el interés de consumir es prácticamente nulo. Simplemente se consume por evitar la pérdida percibida de consumir un producto en una frecuencia menor que lo habitual (Wathieu, 2004). En periodos de alto consumo, los consumidores tenderán a disminuir su WTP, aunque nunca hasta un valor nulo, pues existe un efecto de «adicción» (Becker, 1992). Prueba de esta pérdida de valor en el sector de alojamientos turísticos nos la proporciona el trabajo realizado por Tu *et al.* (2018), quienes concluyen que una mayor frecuencia de consumo no conduce a una mayor WTP. En línea con estos resultados, Kozak & Rimmington (2000) muestran cómo no existe evidencia de mayor satisfacción de visitantes repetitivos versus noveles y Kozak *et al.* (2004) incluso sugieren una satisfacción menor. En otro artículo reciente, Nieto-García *et al.* (2020) proponen una relación de U invertida entre la frecuencia de consumo y WTP. Concluyen que la frecuencia de consumo incrementa WTP solo hasta una frecuencia de aproximadamente 6 visitas a un alojamiento turístico en un periodo de 24 meses, decayendo WTP ante valores mayores. En consecuencia, suponiendo un consumo continuado y bajo un nivel habitual de consumo alto, en la fase de habituación esperamos que $WTP_{t+1} < WTP_{t-1}$.

3.3.3. Fase de «saciedad»

Tanto la frecuencia de consumo, como el intervalo de tiempo entre consumos son indicadores objetivos que explican la saciedad (Sevilla *et al.*, 2019), y desde estas dos perspectivas abordaremos su influencia en WTP. La «saciedad» reduce el valor de consumir en el corto plazo, sobre todo cuando no se está acostumbrado a ese bien; es decir, cuando el nivel habitual de consumo es bajo o cuando se realizan compras poco espaciadas en el tiempo (Baucells & Sarin, 2010). Una cena copiosa es menos

atractiva después de una comida copiosa, sobre todo cuando no estás acostumbrado a ese nivel de consumo. Esto no es incompatible con el modelo de formación de hábitos, sino una ampliación de este.

La saciedad explica por qué el WTP de una nueva compra es menor, respecto a la anterior compra, entre los consumidores con un nivel habitual de consumo bajo. En los periodos iniciales de consumo de un bien, el hábito de consumo es relativamente bajo, por tanto, incrementar los niveles de consumo sacia provocando una disminución del deseo. Existe evidencia acerca de cómo los visitantes noveles de un destino o alojamiento turístico son menos propensos a visitar ese destino versus los repetitivos por el efecto de la saciedad, incluso cuando están satisfechos (Kozak, 2001; Kozak *et al.*, 2004; Sampol, 1996). Sevilla *et al.* (2019) estudian cómo los consumidores tratan de buscar un equilibrio entre repetir la compra de un producto preferido y la búsqueda de variedad entre las alternativas, como un medio de maximizar la utilidad a lo largo del tiempo. Concluyen que esta búsqueda de variedad es consecuencia de un efecto de saciedad. A su vez, esta búsqueda de variedad disminuye la disposición a pagar en las siguientes compras, respecto al mismo producto o servicio contratado previamente (Sajeesh & Raju, 2010). La saciedad no solo reduce WTP a través de una búsqueda de variedad, sino que también influye en esta disminución de una forma directa. Por ejemplo, De-Magistris & Gracia (2016) concluyen que WTP respecto a una determinada comida futura es mayor para aquellos que en el momento actual están hambrientos respecto a los que están saciados.

Teniendo en cuenta los diferentes estímulos que perciben los consumidores al considerar una nueva compra (habitación, sensibilización y saciedad), planteamos la siguiente hipótesis:

H2: *El nivel habitual de consumo modera en forma de S la relación entre WTP_{t-1} y WTP_{t+1}*

Es decir, esperamos que la influencia de WTP_{t-1} sobre WTP_{t+1} sea distinta en función del nivel habitual de consumo.

De la cual se derivan las siguientes hipótesis secundarias:

H2a: *El efecto de WTP_{t-1} sobre WTP_{t+1} será negativo cuando el nivel habitual de consumo sea bajo*

H2b: *El efecto de WTP_{t-1} sobre WTP_{t+1} será positivo cuando el nivel habitual de consumo sea moderado*

H2c: *El efecto de WTP_{t-1} sobre WTP_{t+1} será negativo cuando el nivel habitual de consumo sea alto*

La saciedad también surge cuando el intervalo de tiempo entre consumos de bienes percibidos como similares es demasiado corto. La saciedad es una emoción dinámica que se actualiza con el paso del tiempo y reduce el disfrute de la repetición de consumo en el corto plazo (Redden, 2015). Para paliar esta saciedad los consumidores manifiestan comportamientos como la búsqueda de variedad y novedad con el fin de diferir las compras y maximizar el disfrute de un producto a lo largo del tiempo. Por tanto, un aumento en la saciedad reduce el valor percibido del actual producto y favorece la búsqueda de variedad (Bigné et al, (2009).

Kim & Kim (2015) estudian el efecto moderador de la búsqueda de variedad sobre la relación entre la satisfacción con un destino turístico y la intención de revisitarlo, concluyendo que esta relación es menos intensa cuando existe una propensión por parte del consumidor a la búsqueda de variedad. No obstante, esta investigación no tiene en consideración el intervalo entre visitas y sugieren que la satisfacción con un destino y la intención de revisitarlo debería estudiarse teniendo en cuenta el contexto temporal. La satisfacción explica la lealtad con un destino, existiendo búsqueda de variedad solo cuando esta visita se vuelve a realizar en el largo o medio plazo, siendo intrascendente la satisfacción en la intención de revisita en el corto plazo (Jang & Feng, 2007; Kozak et al., 2004; Sánchez-García et al., 2012).

Antón et al. (2018) concluyen que la saciedad media negativamente y de forma cuadrática la relación entre la experiencia objetiva y su recomendación a terceros. En consecuencia, suponemos que la saciedad se incrementa con el aumento de la frecuencia a la que el consumidor se expone a un estímulo durante un período de tiempo determinado (Galak & Redden, 2018), pudiéndose reducir simplemente aumentando el intervalo entre compras (Galak et al., 2013, 2014).

La forma en la que la saciedad influye en la utilidad es no lineal. Un aumento de la saciedad causa una disminución no lineal en la utilidad en el siguiente periodo de compra (Baucells & Sarin, 2007). Esto se aprecia sobre todo en los primeros consumos cuando un consumidor no está habituado al disfrute de ese bien y se satura de forma muy pronunciada por la poca capacidad de asimilación (Baucells & Sarin, 2010).

En consecuencia, suponiendo un consumo continuado esperamos que $WTP_{t+1} < WTP_{t-1}$ entre consumidores saciados.

H3: *La saciedad (n.º de meses entre consumo) modera en forma de S la relación entre WTP_{t-1} y WTP_{t+1}*

H3a: *El efecto de WTP_{t-1} sobre WTP_{t+1} será negativo cuando el intervalo entre compras sea corto*

H3b: *El efecto de WTP_{t-1} sobre WTP_{t+1} será positivo cuando el intervalo entre compras sea largo*

3.4. Efecto la saciedad sobre la intención de abandono en SVoD

De acuerdo con Kantar (2021), la satisfacción de los usuarios respecto a su plataforma de SVoD ha aumentado durante los últimos años, declarando que un 61% de los usuarios de Estados Unidos se encuentra satisfecho con su suscripción. No obstante, es sorprendente que la satisfacción aumente y a su vez también lo hagan las tasas de abandono. Este fenómeno ya ha sido observado en diferentes servicios hedónicos. En el ámbito de la hostelería existen comportamientos de búsqueda de variedad y consiguiente cambio, debido a la saciedad respecto a un determinado servicio a pesar de existir satisfacción respecto al mismo. En este sentido, Park & Jang (2014b, 2014a) estudian la intención de cambiar de restaurante. Concluyen que el motivo de cambio no se debe a una baja satisfacción respecto a la calidad del servicio, la comida o el ambiente, sino que se debe a la saciedad. Antón *et al.* (2018) obtienen unas conclusiones similares, demostrando que la saciedad influencia negativamente ciertos comportamientos como la intención de visitar un destino turístico, disminuyendo el efecto que tienen las experiencias positivas vividas durante el viaje sobre la intención de volver. En nuestro caso esperamos que la saciedad respecto al contenido influya de la misma forma sobre los comportamientos futuros.

Otro aspecto relevante en la decisión de abandono es el retardo temporal que media entre los efectos de la satisfacción y la saciedad y la decisión de abandonar la plataforma. La saciedad se construye en gran medida en el momento de consumo, basándose en experiencias subjetivas previas, tales como el tiempo de exposición a ese estímulo (Redden, 2015). De la misma forma que infieren el tiempo de exposición pasado y construyen la saciedad actual, los consumidores son capaces de considerar en el momento actual si una variedad futura de estímulos puede ser más beneficiosa (Galak *et al.*, 2011). Por tanto, un grado de saciedad actual que no provoque una intención de cambio en el corto plazo puede ser relevante cuando se considera un espacio más amplio de tiempo. Como ya hemos señalado anteriormente, Bigné *et al.* (2009) concluyeron que los consumidores satisfechos no considerarían visitar un destino en el corto plazo, anticipando la saciedad que experimentarían con ese viaje. Pero, sin embargo, en el largo plazo predecían una mitigación de la saciedad con el destino y consideraban realizar la misma visita. Coherentemente, Sánchez-García *et al.* (2012) concluyen que los consumidores son propensos a la búsqueda

de variedad para el próximo viaje, cuando anticipan saciedad respecto a viajar al mismo destino turístico en el corto plazo.

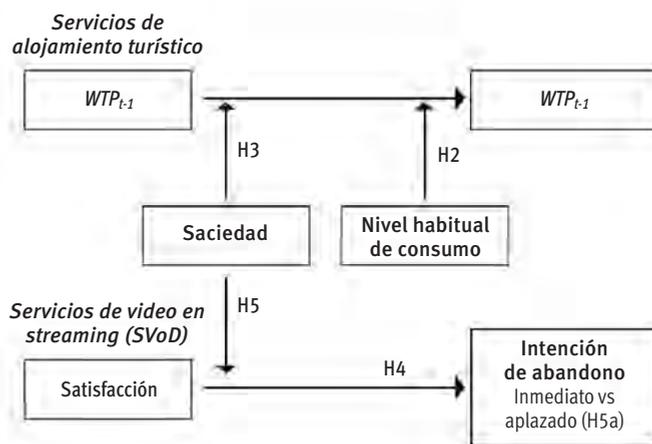
De la misma forma que se manifiesta saciedad respecto a un destino, los consumidores de SVoD manifiestan una preferencia por la variedad y, en consiguiente, una intención de cambio cuando agoten su contenido de interés. Aunque en el momento actual, el grado de saciedad no sea tan alto como para cambiar de plataforma, la anticipación de la finalización de una serie o de las películas de interés disponibles, puede considerarse como un indicador adelantado de este comportamiento. Por tanto, proponemos:

H4: *La satisfacción influncia negativamente la intención de abandono*

H5: *La saciedad modera positivamente la relación entre satisfacción e intención de abandono*

H5a: *La influencia de la saciedad en la relación entre la satisfacción y la intención de abandono es mayor en un contexto aplazado vs inmediato*

Figura 1. Marco conceptual



4. Metodología

4.1. Muestra y recopilación de datos

4.1.1. Muestra del estudio sobre alojamientos turísticos

A través de un panel generalista se identificó a personas que habían realizado al menos una estancia en un alojamiento turístico en los últimos dos años, e iban

a realizar otra nuevamente en las próximas semanas, sin que variase ni el tipo de alojamiento, ni la categoría entre ambas compras. Se fijaron cuotas por sexo, edad y lugar de residencia de acuerdo con el Padrón de Población del INE (2019) y, tras las dos oleadas de encuesta, se obtuvo una muestra final de 279 encuestados residentes en España que disfrutaron de los alojamientos por motivos de ocio.

4.1.2. *Muestra del estudio sobre servicios por suscripción*

Los datos fueron recogidos a través de una encuesta dirigida a residentes en España publicada en la plataforma Amazon Mechanical Turk. La muestra se ha obtenido por conveniencia y está compuesta por individuos suscritos a alguna de las plataformas de SVoD que operan en España y superan diferentes preguntas filtro que puedan condicionar los resultados (realizan el pago mensualmente, no están en periodo de prueba, no comparten el pago y no se benefician de ningún descuento). Se obtiene una muestra final de 131 encuestados.

DISPOSICIÓN A PAGAR

Para medir WTP se ha optado por una metodología de doble pregunta dicotómica (Doble-Bound Dicotomous Choice o DBDC) (Hanemann *et al.*, 1991). Consiste en dos preguntas cerradas con respuesta SI/NO acerca de las variaciones (+/- 10% en el caso de alojamientos y +/- 18% en el caso de SVoD) que están dispuestos a pagar, respecto a una referencia de precio fijada según su propia experiencia. En función de las respuestas se accede a una pregunta abierta en donde se les pide cuantificar su WTP de la próxima compra.

NIVEL HABITUAL DE CONSUMO

Está determinado por el número de ocasiones en las que se ha consumido un producto o disfrutado un servicio en un espacio de tiempo (Wathieu, 2004). Dado que no hay investigaciones empíricas previas que podamos utilizar como referencia, para medirlo en nuestra investigación los encuestados son preguntados por el número de veces que han disfrutado, en los dos últimos años, de un alojamiento con una categoría similar al que están contratando actualmente (*frecuencia de consumo*). Se ha utilizado el periodo de dos años para que se pueda tener un dato representativo del consumo y que el esfuerzo del encuestado en recordar no sea muy alto.

SACIEDAD

Respecto a la investigación en alojamientos turísticos, Sevilla *et al.* (2019) diferencian dos formas de saciedad, la psicológica y fisiológica. Sobre esta última plantean

dos variables objetivas a través de las que medirla: el intervalo entre compras, lo cual mediremos a través del número de meses entre consumos y la frecuencia de consumo, que en el caso de alojamientos turísticos es equivalente al *nivel habitual de consumo bajo*. Ambas medidas se recogen en el cuestionario a través de dos preguntas cerradas independientes. Respecto a SVoD, la dimensión de saciedad con el contenido se crea a partir de cinco ítems basados en diferentes estudios de la literatura empírica sobre saciedad (Antón *et al.*, 2018; Park & Jang, 2014b, 2014a). Estos ítems se operacionalizaron en el cuestionario utilizando escalas Likert de 5 puntos (desde totalmente en desacuerdo hasta totalmente de acuerdo). Se realiza un análisis factorial con rotación Oblimin, resultando un único factor que explica el 60,2% de la variabilidad total (Prueba KMO= 0,773; Barlett= 389,163***).

INTENCIÓN DE ABANDONO

La intención de abandono se mide a través de un único ítem con distintos periodos temporales (En «*periodo temporal*» daré de baja mi suscripción a la plataforma «x») Este ítem se operacionaliza en el cuestionario utilizando una Likert de 5 puntos (desde totalmente en desacuerdo hasta totalmente de acuerdo). Esta medida se dicotomiza, recodificando estos valores en: 0 (no abandono), cuando manifiestan una puntuación de 1 (totalmente en desacuerdo) en la escala Likert y 1 (abandono), cuando manifiestan cualquier otra puntuación en la escala Likert. Se toma esta decisión porque en cualquier respuesta de esto último caso, se comienza a considerar el abandono de la plataforma contratada.

PROCEDIMIENTO DE ESTIMACIÓN

Las hipótesis H1, H2 y H3 se testan mediante un análisis de regresión jerárquica moderada, con el fin de comprobar la mejora de la capacidad explicativa en un modelo conjunto al incluir las variables moderadoras. Después se procede a realizar el análisis de moderación mediante la técnica propuesta por Hayes (2018), y se ilustración los resultados. Los coeficientes se han estimado con R Studio, versión 3.5.2, con las librerías «MASS» e «ISL» y los modelos con relaciones cuadráticas son predichos mediante polinomios ortogonales con el fin de evitar problemas de multicolinealidad. Las hipótesis H4 y H5 se testan utilizando la macro PROCESS v4.1 para SPSS v.26, a través de la cual realizamos diferentes análisis de moderación y obtenemos una interpretación gráfica de este efecto (Hayes, 2018).

5. Resultados

5.1. Efecto moderador del nivel habitual de consumo en servicios de alojamiento turístico

Los resultados de la tabla 1 (modelo 1) muestran que existe un efecto directo y positivo de WTP_{t-1} sobre WTP_{t+1} . El valor R^2 ajustado indica que las variables del modelo 5 explican un 31,7% de la variabilidad, siendo significativos las variaciones en R^2 respecto a los modelos previos. Por tanto, aceptamos que existe un efecto directo de WTP_{t-1} sobre WTP_{t+1} y una moderación cúbica del nivel habitual de consumo en esta relación, tal y como planteábamos en las hipótesis. Por tanto, aceptamos H_1 y H_2 .

Tabla 1. Efecto directo de WTP_{t-1} sobre WTP_{t+1} y efecto moderador del nivel habitual de consumo

Variable	Modelo 1	Modelo 2	Modelo 3	Modelo 4	Modelo 5
Constante	—	—	—	—	—
Experiencia previa (WTP_{t-1})	.555***	.562***	.563***	.570***	.573***
Nivel habitual de consumo		.061	.061	.045	.075***
Nivel habitual de consumo ²		-.060	-.060	-.087	-.054
Nivel habitual de consumo ³			-.015	-.044	-.009
$WTP_{t-1} \times$ Nivel habitual de consumo				.066	.075
$WTP_{t-1} \times$ Nivel habitual de consumo ²				.061	.037
$WTP_{t-1} \times$ Nivel habitual de consumo ³					-.128*
R^2 ajustado	.305	.308	.306	.307	.317
Cambio en R^2	.305	.003	.000	.001	.010*
F-value (d.f.)	123,518*** (1)	42,313*** (3)	31,653*** (4)	21,531*** (6)	19,475*** (7)

Notas: Se reportan los coeficientes estandarizados. Nivel de significación: *** $p < .001$; ** $p < .01$; * $p < .05$.

Respecto a la interpretación del efecto moderador, seguimos el procedimiento de Hayes (2018) y partimos de la siguiente ecuación formadas con los valores del modelo 5 que se muestra en la tabla 1. Esta ecuación refleja la influencia moderada de WTP_{t-1} sobre WTP_{t+1} .

$$WTP_{t+1} = 0,573 * WTP_{t-1} + 0,075 * nhc - 0,054 * nhc^2 - 0,009 * nhc^3 + 0,075 * WTP_{t-1} * nhc + 0,037 * WTP_{t-1} * nhc^2 - 0,128 * WTP_{t-1} * nhc^3$$

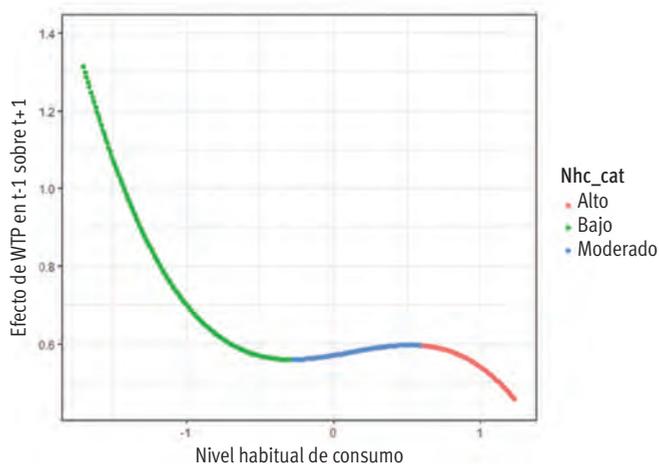
(1)

Seguidamente, para poder obtener una interpretación gráfica (figura 2), estimamos el efecto condicional del nivel habitual de consumo sobre la relación entre WTP_{t-1} y WTP_{t+1} . Como resultado, el efecto de WTP_{t-1} sobre WTP_{t+1} se convierte en una función que depende del nivel habitual de consumo (Hayes, 2018, p. 449). La expresión resultante es:

$$\theta_{WTP_{t-1} \rightarrow WTP_{t+1}} = -0.128 * nhc^3 + 0.037 * nhc^2 + 0.075 * nhc + 0,573 \quad (2)$$

Usando el «Pick- a point-approach», en la figura 2 se muestra el efecto de WTP_{t-1} sobre WTP_{t+1} condicionada al rango de valores del nivel habitual de consumo: bajo (-1,77, percentil 16^a), moderado (0,23, percentil 60^a) y alto (1,23, percentil 84^a).

Figura 2. Efecto de WTP_{t-1} sobre WTP_{t+1} , condicionado al nivel habitual de consumo (Nhc)



Los resultados muestran, de forma consistente con H2, que existe un efecto positivo y significativo en la relación entre la disposición a pagar en dos periodos de consumo (), cuando el nivel habitual de consumo es moderado ($Nhc = 0,23$, $p < 0,00$). Por otra parte, un efecto negativo y significativo se da cuando el nivel habitual de consumo es alto ($Nhc = 1.23$, $p < 0,01$) y cuando el nivel habitual de consumo es bajo ($Nhc = -1,77$, $p < 0,01$). Por tanto, podemos aceptar H2 (a,b,c) pues se demuestra un efecto moderador significativo, con signos acordes a las hipótesis propuestas.

5.2. Efecto moderador de saciedad en servicios de alojamiento turístico

Los resultados de la tabla 2 muestran a través del valor R^2 que las variables del modelo 3 explican un 32,4% de la variabilidad, siendo significativas las variaciones en R^2 respecto a los modelos previos. El número de meses entre consumos, proxy de la saciedad, es significativo y existe un efecto cuadrático de moderación en la relación entre WTP_{t-1} y WTP_{t+1} , tal y como planteábamos en H_3 .

Tabla 2. Efecto directo de WTP_{t-1} sobre WTP_{t+1} y efecto moderador de saciedad

Variable	Model 1	Model 2	Model 3
Constante	-	-	-
Experiencia previa (WTP_{t-1})	0,555***	0,560***	0,574***
N.º de meses entre consumos		-0,037	-0,026
N.º de meses entre consumos 2		0,029	0,076
$WTP_{t-1} * N.º$ de meses entre consumos			0,039
$WTP_{t-1} * N.º$ de meses entre consumos2			0,170**
Adjusted R2	0,305	0,303	0,324
Change in R2	0,305	0,000	0,021**
F-value (d.f.)	123,518*** (1)	41,290*** (3)	27,620*** (5)

Notas: Se reportan los coeficientes estandarizados. Nivel de significación: *** $p < .001$; ** $p < .01$; * $p < .05$.

Respecto a la interpretación del efecto moderador, partimos la siguiente ecuación, formada con los valores del modelo 3 que se muestra en la 2. Esta ecuación refleja el efecto moderado de WTP_{t-1} sobre WTP_{t+1} :

$$WTP_{t+1} = 0,574 * WTP_{t-1} - 0,026 * N.º \text{ de meses entre consumos} + 0,076 * N.º \text{ de meses entre consumos}^2 + 0,039 * WTP_{t-1} * N.º \text{ de meses entre consumos} + 0,170 * WTP_{t-1} * N.º \text{ de meses entre consumos}^2$$

(3)

Seguidamente, para poder obtener una interpretación gráfica (Figura 3), estimamos el efecto condicional de la saciedad sobre la relación entre WTP_{t-1} y WTP_{t+1} . Como resultado, el efecto de WTP_{t-1} sobre WTP_{t+1} se convierte en una función que depende de la saciedad. Este efecto se obtiene agrupando los términos en la ecuación

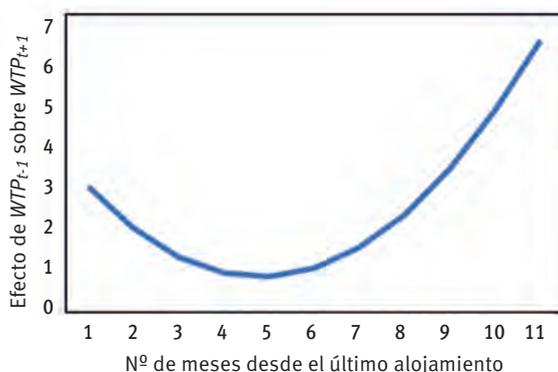
3 que involucran a WTP_{t+1} y expresándolo en función del *Número de meses entre consumos* (Hayes, 2018, p. 449). La ecuación resultante es:

$$\theta_{WTP_{t-1} \rightarrow WTP_{t+1}} = 0,170 * N.^{\circ} \text{ de meses entre consumos}^2 + 0,039 * N.^{\circ} \text{ de meses entre consumos} + 0,574$$

(4)

Usando el «Pick- a point-approach» (Hayes, 2018, p. 249) en la figura 3 se muestra el efecto de WTP_{t-1} sobre WTP_{t+1} condicionada a un rango de valores del N.º de meses entre consumos: bajo (1 percentil 16^a), moderado (5, percentil 60^a) y alto (11, percentil 84^a), los cuales corresponden a nuestro rango de interés.

Figura 3. Efecto de WTP_{t-1} sobre WTP_{t+1} , condicionado por saciedad (Nº de meses entre consumos)



Los resultados muestran, de forma consistente con H4, que el efecto de WTP_{t-1} sobre WTP_{t+1} depende del nivel de saciedad. Cuando la saciedad es baja (11 meses desde la última estancia, $p < 0,05$) se observa una relación positiva entre estas dos variables. Por otra parte, se observa un efecto negativo cuando la saciedad es alta (1 mes desde el último consumo, $p < 0,01$) o moderada (5 meses desde el último consumo, $p < 0,05$). Por tanto, aceptamos H4 (a,b), cuyo efecto se ilustra en la figura 3.

5.3. Efecto moderador de saciedad en SVoD

La tabla 3 muestra, a través de una regresión logística, que la satisfacción con la plataforma, la saciedad con el contenido y su interacción explican un 50,3% de la variabilidad de la intención de abandonar la plataforma de forma inmediata (en el próximo mes). Por otro lado, coherentemente, la capacidad explicativa de estas

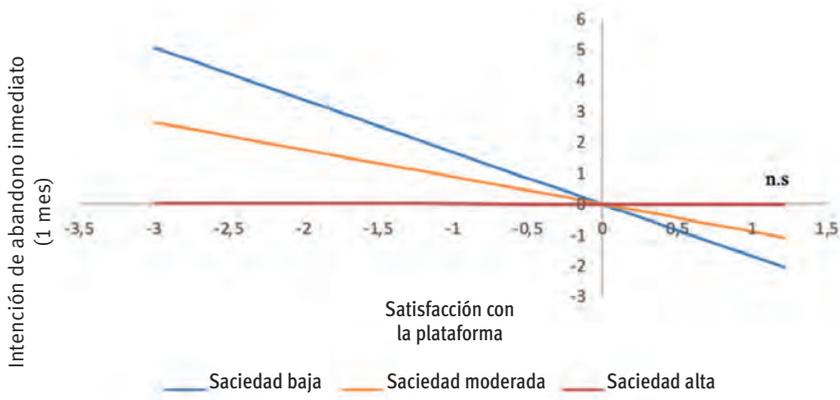
variables se ve reducida cuando se considera un periodo de tiempo más largo, explicando un 28,7% de la variabilidad de esta decisión cuando se considera de forma aplazada (durante los próximos 3 meses). Respecto a H4, se muestra que la satisfacción con la plataforma influye negativamente la intención de abandonar la suscripción, tanto inmediatamente como de forma aplazada. Por otro lado, aceptamos H5, de forma parcial, pues solo existe un efecto moderador de la saciedad sobre la relación entre satisfacción y abandono inmediato. La figura 4 muestra cómo el efecto de la satisfacción sobre la intención de abandono se reduce a medida que se incrementa la saciedad. Esta relación es significativa, solo ante valores bajos y moderados de la saciedad, perdiendo capacidad explicativa cuando la saciedad es alta.

Tabla 3. Influencia de satisfacción y saciedad sobre intención de abandono inmediato y aplazado

Variables	Intención de abandono inmediato (1 mes)		Intención de abandono aplazado (3 meses)	
	Coefficiente β	Exp (β)	Coefficiente β	Exp (β)
Constante	-,457	,622	,245	1,277
Satisfacción con la plataforma	-,850*	,427	-,513*	0,598
Saciedad con el contenido	1,724***	5,607	,903***	2,467
Satisfacción x Saciedad	,875*	2,399	,187	1,206
R2 de Nagelkerke	,503	-	,287	-
-2LL	117,358***	-	149,050***	-

Notas: Se reportan los coeficientes estandarizados. Nivel de significación: *** $p < .001$; ** $p < .01$; * $p < .05$.

Figura 4. Influencia de la satisfacción sobre el abandono inmediato, condicionado por saciedad



Respecto H5a, podemos ver en la tabla 3 cómo el efecto de la satisfacción con la plataforma pierde poder explicativo cuando comparamos su coeficiente en un contexto aplazado vs inmediato. En un contexto inmediato el coeficiente es significativo ($\beta=-0,850^{***}$). Sin embargo, el coeficiente decae hasta un ($\beta=-0,513^*$) en la decisión aplazada con un p-valor muy próximo a la región de no significación. La moderación en el largo plazo no es significativa y podemos atribuir este hecho a que la satisfacción pierde poder explicativo, en favor de la saciedad, cuando los consumidores consideran el abandono aplazado de la plataforma. Prácticamente la saciedad es la única variable explicativa significativa en la intención de abandono aplazado y, por tanto, aceptamos H5a.

6. Conclusiones

Los resultados que se presentan en este capítulo contribuyen de forma importante a la literatura sobre la gestión de ingresos, satisfacción, saciedad y los modelos de utilidad. Además, los resultados son de especial interés a nivel empresarial en dos sectores. En el sector de alojamientos turísticos demostramos que los consumidores consideran de forma importante las últimas experiencias para formar la disposición a pagar de una nueva estancia. A su vez, se concluye que toman como referencia para evaluar el beneficio percibido (WTP), tanto el nivel habitual de consumo, como la saciedad. Por otro lado, en el sector de venta por suscripción, se exploran los mecanismos que explican la pérdida de utilidad por una determinada marca, y la posterior intención de abandono considerando diferentes periodos temporales.

Respecto al efecto del nivel habitual de consumo sobre WTP en alojamientos turísticos, se concluye empíricamente que WTP es dinámica en el tiempo y que depende de la experiencia previa y el nivel de familiaridad del cliente con el servicio. Los resultados muestran que el nivel habitual de consumo modera la relación de una forma muy parecida a la que se propone teóricamente en los modelos de formación de hábitos y saciedad. Existe una relación positiva en WTP entre diferentes periodos de consumo cuando el consumidor se encuentra en una fase de «sensibilización». En esta fase, los consumidores están dispuestos a pagar hasta un 0,64% más en comparación con la anterior visita. Por otra parte, esta relación es negativa en dos situaciones: cuando el nivel habitual de consumo es alto y cuando el nivel habitual de consumo es bajo, siendo esta la etapa en donde se dan las magnitudes de cambio más intensas. En esta fase, los consumidores están dispuestos a pagar hasta un 4,62% y 14,56% menos, respectivamente, en comparación con la anterior visita.

Respecto al efecto de la saciedad sobre WTP en alojamientos turísticos, se demuestra que no solo la frecuencia es un indicador de saciedad, sino que también es importante considerar los intervalos entre consumos. La saciedad se restaura con el tiempo y los consumidores perciben un alojamiento previamente visitado, de nuevo, atractivo a partir del quinto mes desde su última visita. Cuando los consumos son muy próximos en el tiempo (1 mes), los usuarios están saciados y WTP decae hasta un 11,2% en comparación con la anterior visita. Por otra parte, cuando el número de meses entre consumos es alto, es decir, consumos dilatados en el tiempo (11 meses), la saciedad ya está restaurada y los consumidores están dispuestos a pagar hasta un 18% más en comparación con la anterior visita. La percepción de la experiencia anterior se ve influenciada por el nivel de saciedad. A su vez, los resultados muestran que los consumidores saciados son conscientes del precio pagado, pero la influencia de esta variable es más débil que entre los consumidores no saciados. Por tanto, se concluye que la realización de una nueva visita no se debe a un incremento en valor percibido, sino a terceras variables, las cuales necesitan atención.

Respecto a la influencia de la saciedad en servicios de video en *streaming*, concluimos que la satisfacción genera una utilidad positiva, solo cuando el contenido ofrecido por la plataforma es percibido como suficientemente amplio y variado como para que los consumidores mantengan el interés en este a lo largo del tiempo. Sin embargo, si las compañías fallan en este aspecto, los consumidores comienzan a experimentar saciedad a medida que consumen el contenido de interés, reduciendo el diferencial entre WTP y precio y propiciando de esta forma el abandono. Conocer estos indicadores adelantados permite llevar a cabo distintas estrategias para relanzar las relaciones con mayor probabilidad de abandono. La perspectiva intertemporal en la intención de abandono nos sugiere que los usuarios son capaces de inferir el comportamiento futuro y, por tanto, existen usuarios que actualmente mantienen la suscripción, pero planean abandonar en un futuro próximo. Por esto, recomendamos que se avance y comunique la variedad de contenido, se racione el acceso a los contenidos para evitar agotar el este aceleradamente e incluso que se de acceso anticipado a nuevos contenidos a los usuarios con mayor probabilidad de abandono.

En conclusión, los esfuerzos de las empresas, tanto aquellas que ofrecen servicios contractuales, como no contractuales, no deben centrarse únicamente en propiciar una sucesión de compras de forma frecuente, sino en la formación de una oferta de valor atractiva en cada uno de los consumos con el fin de que se mantenga un interés en el producto a lo largo de todo el ciclo de vida.

Bibliografía

- ABRATE, G., NICOLAOU, J. L., & VIGLIA, G. (2019). The impact of dynamic price variability on revenue maximization. *Tourism Management*, 74, 224-233.
- ANTÓN, C., CAMARERO, C., & LAGUNA-GARCÍA, M. (2018). Experience Value or Satiety? The Effects of the Amount and Variety of Tourists' Activities on Perceived Experience. *Journal of Travel Research*, 57(7), 920-935.
- BAMBERG, S., & SCHMIDT, P. (2003). Choice of Travel Mode in the Theory of Planned Behavior : The Roles of Past Behavior, Habit, and Reasoned Action. *Basic and Applied Social Psychology*, 25(3), 175-187.
- BARNES, S. J., MATTSSON, J., & SØRENSEN, F. (2016). Remembered experiences and revisit intentions: A longitudinal study of safari park visitors. *Tourism Management*, 57, 286-294.
- BAUCELLS, M., & SARIN, R. K. (2007). Satiation in discounted utility. *Operations Research*, 55(1), 170-181.
- BAUCELLS, M., & SARIN, R. K. (2010). Predicting utility under satiation and habit formation. *Management Science*, 56(2), 286-301.
- BECKER, G. S. (1992). Habits, addictions, and traditions. *Kyklos*, 45(3), 327-345.
- BIGNÉ, E., SÁNCHEZ, I., & ANDREU, L. (2009). The role of variety seeking in short and long run revisit intentions in holiday destinations. *International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research*, 3(2), 103-115.
- BRADLEY, G. L., & SPARKS, B. A. (2012). Antecedents and consequences of consumer value: A longitudinal study of timeshare owners. *Journal of Travel Research*, 51(2), 191-204.
- BRADY, M. K., KNIGHT, G. A., CRONIN, J. J., TOMAS, G., HULT, M., & KEILLOR, B. D. (2005). Removing the contextual lens: A multinational, multi-setting comparison of service evaluation models. *Journal of Retailing*, 81(3), 215-230.
- CARO, F., & MARTÍNEZ-DE-ALBÉNIZ, V. (2012). Product and price competition with satiation effects. *Management Science*, 58(7), 1357-1373.
- CASTELLUCCI, V., PINSKER, H., KUPFERMANN, I., & KANDEL, E. R. (1970). Neuronal mechanisms of habituation and dishabituation of the gill-withdrawal reflex in *Aplysia*. *Science*, 167(3926), 1745-1748.
- CHENG, L. L., & MONROE, K. B. (2013). An appraisal of behavioral price research (part 1): price as a physical stimulus. *AMS Review*, 3(3), 103-129.
- CHENG, S., LAM, T., & HSU, C. (2005). Testing the sufficiency of the theory of planned behavior: A case of customer dissatisfaction responses in restaurants. *International Journal of Hospitality Management*, 24(4), 475-492.
- COLBJØRNSEN, T., HUI, A., & SOLSTAD, B. (2021). What do you pay for all you can eat? Pricing practices and strategies in streaming media services. *Journal of Media Business Studies*.
- CONNER, M., & ARMITAGE, C. J. (1998). Extending the theory of planned behavior: A review and avenues for further research. *Journal of Applied Social Psychology*, 28(15), 1429-1464.
- COOMBS, C. H., & AVRUNIN, G. S. (1977). Single-peaked functions and the theory of preference. *Psychological Review*, 84(2), 216-230.
- DATTA, H., FOUBERT, B., & VAN HEERDE, H. J. (2015). The challenge of retaining customers acquired with free trials. *Journal of Marketing Research*, 52(2), 217-234.
- DE MATOS, M. G., & FERREIRA, P. (2020). The effect of binge-watching on the subscription of video on demand: Results from randomized experiments. *Information Systems Research*, 31(4), 1337-1360.

- DE-MAGISTRIS, T., & GRACIA, A. (2016). Assessing Projection Bias in Consumers Food Preferences. *PLoS ONE*, 11(2), 1-11.
- DOCTERS, R., BARZELAY, M., HANSON, J. G., & NGUYEN, C. (2011). *Contextual Pricing: The Death of List Price and the New Market Reality*. McGraw Hill Professional.
- EAST, R. (1977). *Consumer Behaviour: Advances and Applications in Marketing*. Essex: Pearson Education Limited.
- GALAK, J., KRUGER, J., & LOEWENSTEIN, G. (2011). Is variety the spice of life? It all depends on the rate of consumption. In *Judgment and Decision Making* (Vol. 6, Issue 3).
- GALAK, J., KRUGER, J., & LOEWENSTEIN, G. (2013). Slow down! insensitivity to rate of consumption leads to avoidable satiation. *Journal of Consumer Research*, 39(5), 993-1009.
- GALAK, J., & REDDEN, J. P. (2018). The Properties and Antecedents of Hedonic Decline. *Annual Review of Psychology*, 69(1), 1-25.
- GALAK, J., REDDEN, J. P., YANG, Y., & KYUNG, E. J. (2014). How perceptions of temporal distance influence satiation. *Journal of Experimental Social Psychology*, 52, 118-123.
- GOES, P. B., KARUGA, G. G., & TRIPATHI, A. K. (2010). Understanding willingness-to-pay formation of repeat bidders in sequential online auctions. *Information Systems Research*, 21(4), 907-924.
- GROVES, P. M., & THOMPSON, R. F. (1970). Habituation: a dual-process theory. *Psychological Review*, 77(5), 419-450
- HANEMANN, M., LOOMIS, J., & KANNINEN, B. (1991). Statistical Efficiency of Double-Bounded Dichotomous Choice Contingent Valuation. *American Journal of Agricultural Economics*, 73(4), 1255-1263.
- HAYES, A. F. (2018). *Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis: a regression-based approach*. The Guilford Press.
- HENDRIKX, A., & CASTRO, D. (2021). Netflix's community relationship management. An analysis of its Facebook-USA page. *Journal of Media Business Studies*, 1-18.
- JANG, S. C., & FENG, R. (2007). Temporal destination revisit intention: The effects of novelty seeking and satisfaction. *Tourism Management*, 28(2), 580-590.
- KIM, M. S., KIM, E., HWANG, S. Y., KIM, J., & KIM, S. (2017). Willingness to pay for over-the-top services in China and Korea. *Telecommunications Policy*, 41(3), 197-207.
- KIM, S., & KIM, H. (2015). Moderating effects of tourists' novelty-seeking tendencies on the relationship between satisfaction and behavioral intention. *Tourism Analysis*, 20(5), 511-522.
- KOZAK, M. (2001). Repeaters' behavior at two distinct destinations. *Annals of Tourism Research*, 28(3), 784-807.
- KOZAK, M., BIGNÉ, E., & ANDREU, L. (2004). Satisfaction and Destination Loyalty: A Comparison Between Non-Repeat and Repeat Tourists. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 5(1), 43-59.
- KOZAK, M., & DECROP, A. (2009). *Handbook of tourist behavior: Theory & practice*. Routledge.
- KOZAK, M., & RIMMINGTON, M. (2000). Tourist satisfaction with Mallorca, Spain, as an off-season holiday destination. *Journal of Travel Research*, 38(3), 260-269.
- LEE, J. S., & CHO, J. (2021). Determinants of continuance intention for over-the-top services. *Social Behavior and Personality*, 49(12).
- MARCHAND, A., & MARX, P. (2020). Automated Product Recommendations with Preference-Based Explanations. *Journal of Retailing*, 96(3), 328-343.
- MASIERO, L., YOONJOUNG HEO, C., & PAN, B. (2015). Determining guests' willingness to pay for hotel room attributes with a discrete choice model. *International Journal of Hospitality Management*, 49, 117-124.
- MATHIES, C., & GUDERGAN, S. P. (2012). Do status levels in loyalty programmes change customers' willingness to pay? *Journal of Revenue and Pricing Management*, 11(3), 274-288.
- MCKENZIE, J., CROSBY, P., COX, J., & COLLINS,

- A. (2019). Experimental evidence on demand for «on-demand» entertainment. *Journal of Economic Behavior and Organization*, 161, 98-113.
- NAGARAJ, S., SINGH, S., & YASA, V. R. (2021). Factors affecting consumers' willingness to subscribe to over-the-top (OTT) video streaming services in India. *Technology in Society*, 65. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2021.101534>
- NAM, S., MANCHANDA, P., & PRADEEP, P. K. (2010). The effect of signal quality and contiguous word of mouth on customer acquisition for a video-on-demand service. *Marketing Science*, 29(4), 690-700.
- NEIRA, E., CLARES-GAVILÁN, J., & SÁNCHEZ-NAVARRO, J. (2021). New audience dimensions in streaming platforms: The second life of money heist on netflix as a case study. *Profesional de La Informacion*, 30(1), 1-17.
- NIETO-GARCÍA, M., MUÑOZ-GALLEGO, P. A., & GONZALEZ-BENITO, Ó. (2020). The More the Merrier? Understanding How Travel Frequency Shapes Willingness to Pay. *Cornell Hospitality Quarterly*, 923294500(3127).
- NORMAN, P., CONNER, M., & BELL, R. (2000). The theory of planned behaviour and exercise: Evidence for the moderating role of past behaviour. *British Journal of Health Psychology*, 5(3), 249-261.
- PAN, B., ZHANG, L., & LAW, R. (2013). The Complex Matter of Online Hotel Choice. *Cornell Hospitality Quarterly*, 54(1), 74-83.
- PARK, J. Y., & JANG, S. C. S. (2014a). Revisit and satiation patterns: Are your restaurant customers satiated? *International Journal of Hospitality Management*, 38, 20-29.
- PARK, J. Y., & JANG, S. C. S. (2014b). Why do customers switch? More satiated or less satisfied. *International Journal of Hospitality Management*, 37, 159-170.
- PELEGRÍN-BORONDO, J., ARIAS-OLIVA, M., & OLARTE-PASCUAL, C. (2017). Emotions, price and quality expectations in hotel services. *Journal of Vacation Marketing*, 23(4), 322-338.
- RAZAVI, R., & ISRAELI, A. A. (2019). Determinants of online hotel room prices: comparing supply-side and demand-side decisions. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(5), 2149-2168.
- REDDEN, J. P. (2015). Desire Over Time: The Multi-Faceted Nature of Satiation. *The Psychology of Desire*, February, 82-103.
- ROY, R., CHINTAGUNTA, P. K., & HALDAR, S. (1996). A Framework for Investigating Habits, «The Hand of the Past,» and Heterogeneity in Dynamic Brand Choice. *Marketing Science*, 15(3), 280-299.
- ROZEN, K. (2010). Foundations of Intrinsic Habit Formation. *Econometrica*, 78(4), 1341-1373.
- SAJEESH, S., & RAJU, J. S. (2010). Positioning and pricing in a variety seeking market. *Management Science*, 56(6), 949-961.
- SAMPOL, C. J. (1996). Estimating the probability of return visits using a survey of tourist expenditure in the Balearic Islands. *Tourism Economics*, 2(4), 339-351.
- SÁNCHEZ-GARCÍA, I., PIETERS, R., ZEELENBERG, M., & BIGNÉ, E. (2012). When Satisfied Consumers Do Not Return: Variety Seeking's Effect on Short- and Long-Term Intentions. *Psychology & Marketing*, 29(1), 15-24.
- SEVILLA, J., LU, J., & KAHN, B. E. (2019). Variety Seeking, Satiation, and Maximizing Enjoyment Over Time. *Journal of Consumer Psychology*, 29(1), 89-103.
- SHIN, S., & PARK, J. (2021). Factors affecting users' satisfaction and dissatisfaction of OTT services in South Korea. *Telecommunications Policy*, 45(9).
- TANFORD, S., CHOI, C., & JOE, S. J. (2019). The Influence of Pricing Strategies on Willingness to Pay for Accommodations: Anchoring, Framing, and Metric Compatibility. *Journal of Travel Research*, 58(6), 932-944.
- TSENG, T. H., HSIEH, S. H., & LEE, C. T. (2021). Capturing behavioural outcomes through branded applications: the perspective of the investment model. *Internet Research*.

- TU, Y. J., NEUHOFER, B., & VIGLIA, G. (2018). When co-creation pays: stimulating engagement to increase revenues. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(4), 2093-2111.
- VENKATESAN, R., & KUMAR, V. (2004). A Customer Lifetime Value Framework for Customer Selection and Resource Allocation Strategy. *Journal of Marketing*, 68(4), 106-125.
- WALLS, A. R., OKUMUS, F., & WANG, Y. R. (2011). Cognition and affect interplay: A framework for the tourist vacation decision-making process. *Journal of Travel and Tourism Marketing*, 28(5), 567-582.
- WATHIEU, L. (2004). Consumer Habituation. *Management Science*, 50(5), 587-596.
- XU, X., & GURSOY, D. (2015). Influence of sustainable hospitality supply chain management on customers' attitudes and behaviors. *International Journal of Hospitality Management*, 49, 105-116.

La experiencia del consumidor cumple 40 años de estudio: un análisis de mapeo científico y bibliométrico

• SILVIA CACHERO-MARTÍNEZ
Universidad de Oviedo

RESUMEN: El objetivo de este capítulo es examinar la literatura académica relacionada con la experiencia del consumidor en el período 1982-2022, mediante la realización de un análisis bibliométrico y de mapeo científico para descubrir posibles oportunidades de investigación. La revisión de la literatura se basa en la coincidencia de palabras de 2.469 artículos recopilados de la Web of Science (Social Science Citation Index y Emerging Sources Citation Index) y Scopus. A través del software SciMAT, se han identificado los temas más estudiados en el ámbito de la experiencia del consumidor, así como las áreas de futuras investigaciones en dicho campo.
PALABRAS CLAVE: *Análisis bibliométrico, Análisis de mapas científicos, Experiencia del cliente, SciMAT.*

ABSTRACT: The objective of this chapter is to examine the academic literature related to the consumer experience in the period 1982-2022, by carrying out a bibliometric analysis and scientific mapping to discover possible research opportunities. The literature review is based on word matching of 2,469 articles compiled from the Web of Science (Social Science Citation Index and Emerging Sources Citation Index) and Scopus. Through the SciMAT software, the most studied topics in the field of consumer experience have been identified, as well as the areas of future research in this field.

KEYWORDS: *Bibliometric analysis, Science mapping analysis, Customer Experience, SciMAT*

1. Introducción

Holbrook y Hirschman (1982) fueron los primeros en resaltar el papel de las emociones y de las experiencias como elemento clave del comportamiento de los consumidores, cuestionando que se tratara de un proceso de decisiones basado únicamente en un conjunto de argumentos racionales. Cuestionaron, por tanto, el modelo tradicional de toma de decisiones racionales por parte del consumidor, ya que ignora el papel de las emociones, los sentidos, las fantasías y los sueños, es decir, no tiene en cuenta los aspectos emocionales y estéticos del consumo.

Desde que Holbrook y Hirschman (1982) comenzaron a poner de manifiesto los aspectos experienciales del consumo muchos han sido los autores que han seguido investigando en esta línea. Actualmente, los consumidores son mucho menos leales a las marcas (Lobaugh *et al.*, 2019) y más experienciales, siendo para ellos relevante vivir experiencias únicas e irrepetibles durante todo el *customer journey* (Grewal y Roggeveen, 2020). Esto supone un reto para las empresas, llevándolas a modificar sus estrategias de marketing para mostrar a los consumidores el valor añadido que suponen las experiencias al comprar o buscar información sobre sus productos o sus servicios. Las empresas son conscientes de la necesidad de crear valor para sus clientes en forma de experiencias y emociones (Högberg *et al.*, 2019; Verhoef, 2020).

Dada la necesidad empresarial de aplicar nuevas estrategias, la literatura académica sobre las experiencias del consumidor ha experimentado un crecimiento notable en los últimos años. No obstante, los cambios en el comportamiento del consumidor tan rápidos hacen necesario continuar investigando sobre el tema. Este estudio busca contribuir al conocimiento de las experiencias del consumidor mediante el análisis de las publicaciones sobre el tema en sus 40 años de historia. Los resultados obtenidos pueden suponer el punto de partida para que académicos enfoquen su trabajo de investigación en aquellas áreas de más necesidad, de tal manera que se avance en el conocimiento del comportamiento del consumidor. Este capítulo pretende responder a tres preguntas de investigación (P):

- P1. ¿Cuáles son los temas con mayor número de publicaciones en el campo de la experiencia del consumidor? ¿Cómo se relacionan entre sí?
- P2. ¿Qué temas sobre la experiencia del consumidor son los más influyentes?
- P3. ¿Cuáles son los temas emergentes que requieren una mayor atención en futuras investigaciones en el campo de la experiencia del consumidor?

La primera de las cuestiones de investigación hace referencia a la necesidad de identificar los temas clave que se han investigado en el campo de la experiencia del

consumidor. La segunda cuestión planteada se refiere a la importancia relativa de cada tema, basándose en el número de citas de cada uno de ellos (van Raan, 1996; Huang *et al.*, 2021). La última pregunta permitirá identificar los campos donde la experiencia del consumidor aún tiene un gran desarrollo por delante.

Existen algunos estudios recientes basados en análisis bibliométrico de la experiencia (De Keyser *et al.*, 2020; Mahr *et al.*, 2019) (Tabla 1). Esta investigación contribuye a la literatura sobre el tema, centrándose en la experiencia del consumidor, identificando posibles vías de investigación futura.

El capítulo está estructurado en los siguientes apartados: la metodología, los datos y las herramientas para el análisis se describen en el apartado 2. Los resultados, incluidas las estadísticas descriptivas, artículos más citados en cada período y un análisis de contenido de la investigación se presenta en el apartado 3. El apartado 4 muestra las futuras líneas de investigación, teniendo en cuenta el análisis previo realizado. En el apartado 5 se presentan las conclusiones y limitaciones de la investigación.

2. Metodología

2.1. Análisis bibliométrico

El análisis bibliométrico es un método que permite examinar la evolución en un campo de investigación científico en particular en forma de mapa o red (Zhu, Song, Zhu y Johnson, 2019), aplicando procedimientos matemáticos y estadísticos (Pritchard, 1969). A través de esta red, se pueden identificar el estado y la conexión de los artículos, temas y autores en un tema de estudio en concreto, pudiendo considerarse este tipo de publicaciones una guía para futuras investigaciones (Fergnani, 2019).

De entre los tres tipos de revisiones sistemáticas de la literatura (Paul y Rialp, 2020), el presente capítulo toma como referencia el análisis basado en dominios, el cual trata de sintetizar en unos pocos temas la investigación sobre una cuestión en concreto. La elección de este tipo de revisión se ha escogido teniendo en cuenta las preguntas de investigación planteadas (Molina-Collado *et al.*, 2022), dado que se combinan las metodologías de análisis bibliométrico (útil para investigar publicaciones de revistas utilizando la estadística) y de contenido (resume los principales temas) (Donthu *et al.*, 2021).

El proceso de desarrollo de un análisis bibliométrico requiere un marco de organización (Figura 1). La presente revisión de la literatura de la experiencia del consumidor toma como referencia el marco PRISMA (Moher *et al.*, 2009), ya que garantiza que la selección y el análisis de los artículos incluidos sean transparentes,

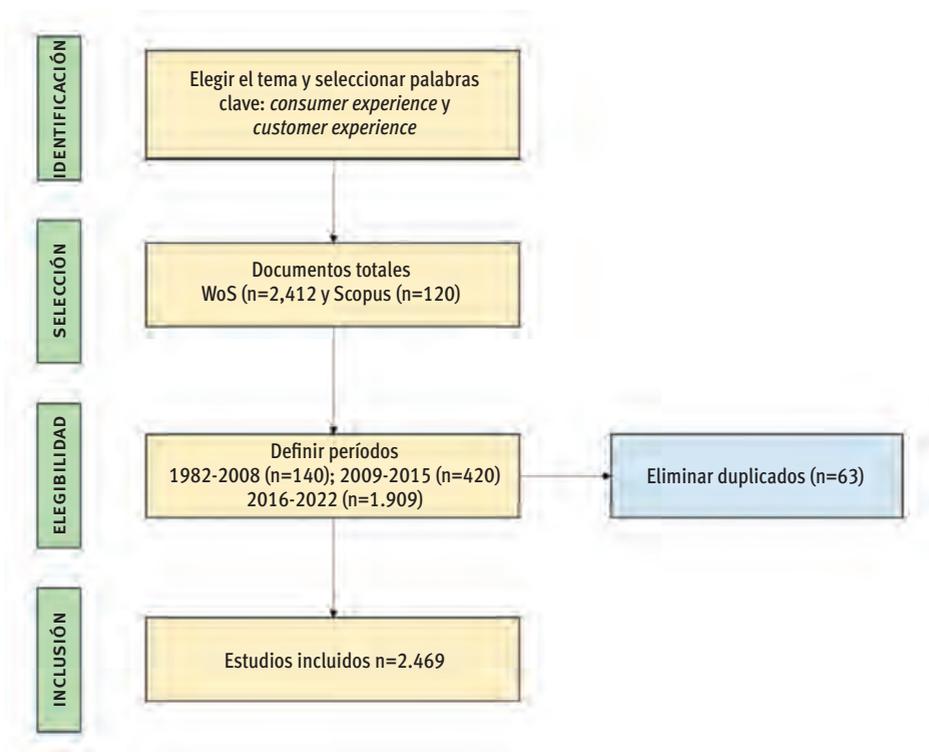
Tabla 1. Análisis bibliométricos publicados en los últimos cinco años sobre la experiencia del consumidor

Autores	Metodología	Principales hallazgos
Jain <i>et al.</i> (2017)	Análisis sistemático de la literatura (n=82) Período: 1990-2015	Identifica similitudes, diferencias y relaciones entre la experiencia de servicio y la experiencia del consumidor
Kranzbühler <i>et al.</i> (2018)	Análisis sistemático de la literatura (n=115) Período: 1982-2015	Identifica dos niveles (estático vs. dinámico) y dos perspectivas teóricas (cliente y organización) en la ámbito de la experiencia del consumidor
Bueno <i>et al.</i> (2018)	Análisis sistemático de la literatura (n=33) Período: no especificado	Clasifica las variables, escalas y constructos relacionados con la medición de la experiencia del consumidor
Mahr <i>et al.</i> (2019)	Análisis sistemático de la literatura a través de <i>text mining</i> (n=258) Período: 1994-2018	Reconoce tres áreas principales en la investigación de la experiencia del consumidor: arquitectura del sistema de servicios, espacio de servicios y medición de resultados.
Becker y Jaakkola (2020)	Análisis sistemático de la literatura y análisis metateórico (n=136) Período: 1982-2016	Identifica ocho campos de estudio subyacentes a la experiencia del consumidor y desarrolla cuatro premisas fundamentales sobre dicha experiencia. Proporcionar una definición actualizada de experiencia del consumidor, basada en investigaciones precisas.
De Keyser <i>et al.</i> (2020)	Análisis sistemático de la literatura (n=143) Período: no especificado	Proporciona una clasificación de la literatura sobre experiencia del consumidor en tres grandes bloques: (1) puntos de contacto, (2) contexto y (3) calidad
Sindhu y Barti (2020)	Análisis sistemático de la literatura combinando análisis cuantitativo y cualitativo (n=1767) Período: 1957-2017	Ofrece información sobre la contribución de las revistas científicas al avance de la investigación de la experiencia del consumidor. Clasifica a los principales autores, países y temas de investigación clave relacionados con la experiencia del consumidor.
Silva <i>et al.</i> (2021)	Análisis sistemático de la literatura combinando análisis cuantitativo y cualitativo (n=629) Período: 1982-2018	Reconocimiento de tres temas principales de investigación: (1) Consumidor, (2) organización y (3) tecnología. Cada uno con su respectivo conjunto de temas que en conjunto constituyen la estructura intelectual de investigación de experiencia del consumidor.
Kim y So (2022)	Análisis sistemático de la literatura combinando análisis cuantitativo y cualitativo (n=1248) Período: 1998-2021	Revisión de la literatura sobre la experiencia del cliente en la hostelería y el turismo. Permite una comprensión holística de la experiencia del cliente, ilustra la evolución académica del tema y revela futuras líneas de investigación.

Fuente: Elaboración propia a partir de Silva *et al.* (2021).

ofreciendo un punto de referencia para futuras líneas de investigación (Booth *et al.*, 2020). Además, este marco ha sido recientemente aplicado en el ámbito de las experiencias (Kim y So, 2022). Esta organización del análisis incluye cuatro etapas: identificación, selección, elegibilidad e inclusión en el estudio. El primer paso es la identificación, y se refiere a encontrar un tema interesante de estudio. En el segundo paso, la selección, se reducen los artículos que formarán parte de la muestra, tras eliminar aquellos que estuviesen duplicados. El tercer paso es la elegibilidad, que incluye una descripción detallada de los criterios de inclusión y exclusión (por ejemplo, las revistas analizadas, las bases de datos utilizadas o el período estudiado). En el paso final se muestran el número de artículos incluidos en la muestra y sujetos a análisis cuantitativo o cualitativo.

Figura 1. Diagrama del PRISMA



2.2. Procedimiento de recogida y selección de datos

Para elaborar un buen análisis bibliométrico suele requerirse que se consulten varias bases de datos bibliográficas (Rodríguez-López *et al.*, 2020). Por ello, para elaborar

este capítulo de libro se han consultado dos fuentes de datos principales: artículos disponibles en el *Social Science Citation Index* y *Emerging Sources Citation Index*, accesibles a través de la *Web of Science* (WoS); y artículos disponibles en *Scopus*. Se han elegido estas por ofrecer metadatos precisos y por ser las más utilizadas a la hora de realizar análisis bibliométricos en el ámbito de la gestión y el marketing (Zupic y Cater, 2015; Lacka *et al.*, 2020).

Los datos descargados de la WoS se obtuvieron realizando una búsqueda avanzada basada en la siguiente consulta: TI = («consumer experience*») OR TI = («customer experience*») OR AB = («consumer experience*») OR AB = («customer experience*») OR AK = («consumer experience*») OR AK = («customer experience*»), seleccionando *WoS Core Collection* y después el *Social Sciences Citation Index* y *Emerging Sources Citation Index*. El campo TI se utilizó para buscar documentos cuyos títulos contuvieran el término «consumer experience» o «customer experience». El uso de «AB» y «AK» amplía la búsqueda para incluir artículos con el término consumer experience o customer experience en el resumen o en las palabras clave proporcionadas por el autor, respectivamente. Por otro lado, los datos descargados de Scopus se obtuvieron con la búsqueda: TITLE-ABS-KEY («consumer experience*») AND TITLE-ABS-KEY («customer experience*»). Esto permitió buscar los términos en los títulos de los artículos, los resúmenes y sus palabras clave. En ambos casos se han incluido tanto «experiencia del cliente» como «experiencia del consumidor», por considerarlo terminología similar para la presente revisión bibliométrica.

La búsqueda se limitó a artículos escritos en inglés y publicados en revistas revisadas por pares, seleccionando el período 1982-2022 como objeto de estudio. El número de artículos encontrados fue de 2.412 en WoS y 120 en Scopus. Tras eliminar los duplicados (63 documentos), se descargaron y exportaron 2.469 documentos al software SciMAT para realizar el análisis (Cobo *et al.*, 2012), un software utilizado en el desarrollo de análisis bibliométricos (Leong *et al.*, 2021; Molina-Collado *et al.*, 2022), pero aún no utilizado en el ámbito de las experiencias del consumidor.

2.3. Proceso y herramientas analíticas

Una vez cargados los documentos en el software SciMAT, se estandarizaron las palabras con significados similares a través de dos métodos: (1) agrupación automática de términos basada en distancias, y (2) agrupación manual de términos que pueden analizarse en el mismo grupo en función de palabras que tienen significados similares (por ejemplo, *shopping behavior* y *customer behavior*). En último lugar, se crearon los períodos para tener una visión longitudinal del estudio de la experiencia del consumidor. Se ha escogido como punto de partida 1982 por ser el año en el que

Holbrook y Hirschman proponen ampliar la comprensión del comportamiento del consumidor, considerando «aspectos experienciales del consumo», en contraste con el enfoque predominante hasta el momento basado en una visión puramente racional del proceso de compra (Sindhu y Bharti, 2020; Silva *et al.*, 2021). Para establecer puntos de corte en el análisis, se han revisado los artículos más citados sobre el tema (Tabla 2) y se han establecido tres períodos: período 1 (1982-2008), período 2 (2009-2015) y período 3 (2016-2022). El período 1 recoge los primeros artículos sobre la experiencia del consumidor hasta la publicación del artículo de Brakus *et al.* (2009), con 1.584 citas. Esta publicación supone un punto de inflexión en el ámbito de las experiencias, dado que desarrollan una escala específica para medir la experiencia con la marca, y cómo esta experiencia afecta a la lealtad. El período 2 abarca desde 2009 hasta 2015, dado que en 2016 Lemon y Verhoef publican un artículo (1.249 citas) en el que se comienzan a vincular las experiencias con el *customer journey* para analizar el comportamiento del consumidor, cada vez más complejo. Por último, el período 3 abarca desde 2016 hasta la actualidad.

Tabla 2. Artículos sobre experiencias del consumidor con más de 1.000 citas

Autor/Es	Nº Citas	Objetivo
Holbrook y Hirschman (1982)	3.408	Primer artículo en reconocer los aspectos experienciales del consumo. Construyen un marco general para representar las variables típicas del comportamiento del consumidor.
Babin <i>et al.</i> (1994)	2.595	Desarrollo y validación de una escala que mide el valor hedónico y utilitario de la experiencia de compra.
Brakus <i>et al.</i> (2009)	1.584	Construyen y validan una escala de experiencia con la marca que incluye cuatro dimensiones: sensorial, afectiva, intelectual y conductual.
Novak <i>et al.</i> (2000)	1.420	Conceptualizan el <i>online flow</i> como un estado cognitivo experimentado durante la navegación, determinado por: (1) altos niveles de habilidad y control; (2) altos niveles de desafío y excitación; (3) atención enfocada; y (4) interactividad y la telepresencia.
Brodie <i>et al.</i> (2011)	1.411	Exploran los fundamentos teóricos del <i>customer engagement</i> como elemento de cocreación de experiencias, basándose en la teoría del marketing relacional y la lógica del servicio dominante (S-D).
McAlexander <i>et al.</i> (2002)	1.261	Demuestran que los especialistas en marketing pueden fortalecer las comunidades de marca facilitando experiencias compartidas a los clientes.
Verhoef y Lemon (2009)	1.249	Examinan las definiciones existentes de la experiencia del cliente e intentan sintetizar el conocimiento sobre la experiencia del cliente, el <i>customer journey</i> y la gestión de la experiencia.
Verhoef <i>et al.</i> (2009)	1.189	Proponen un modelo conceptual en el que se presentan los determinantes de la experiencia futura del cliente, entre los que destacan las experiencias previas del cliente.

Fuente: Elaboración propia

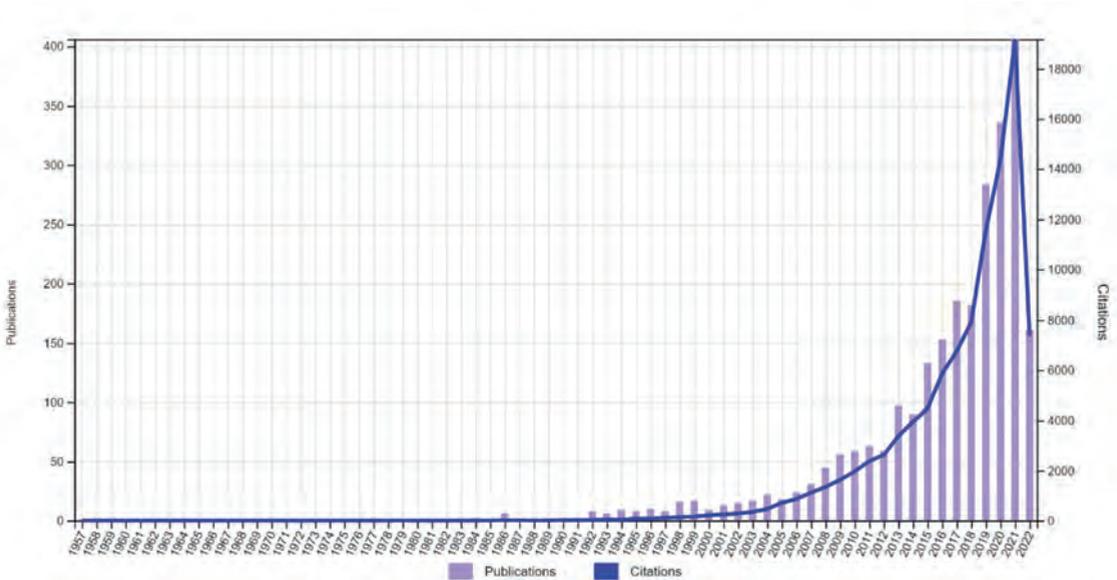
3. Resultados

3.3. Análisis descriptivo

Como se ha indicado previamente, la muestra consiste en 2.469 artículos que se ajustan a los criterios de selección. Como se muestra en la Figura 2, hay una clara tendencia al alza en la cantidad de publicaciones a lo largo del tiempo. Además, el número de citas también va en aumento, hasta llegar a las 72.237 citas, por lo que se demuestra la relevancia que va cogiendo el tema a lo largo de los 40 años de estudio (Huang *et al.*, 2021). El índice h en WoS es de 113, lo cual significa que 113 artículos han sido citados al menos 113 veces.

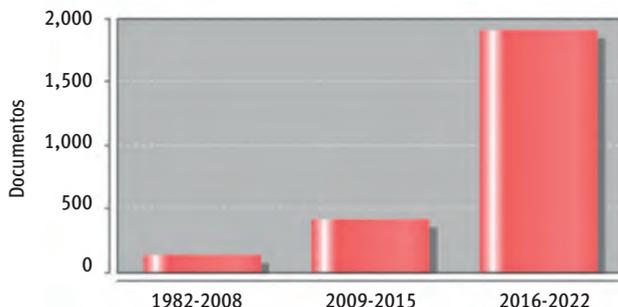
Analizando la muestra por períodos (Figura 3), el número de artículos varía de 140 en 2008 a 420 en 2015, llegando a alcanzar los 1.909 artículos en el último período. El número de citas va también en aumento, pasando de las 21.995 en el período 1, a las 23.854 en el período 2, a las 26.388 en el período 3.

Figura 2. Evolución anual del número de publicaciones y número de citas (1982-2022)



Fuente: Web of Science

Figura 3. Número de publicaciones en cada período analizado



Fuente: Elaboración propia

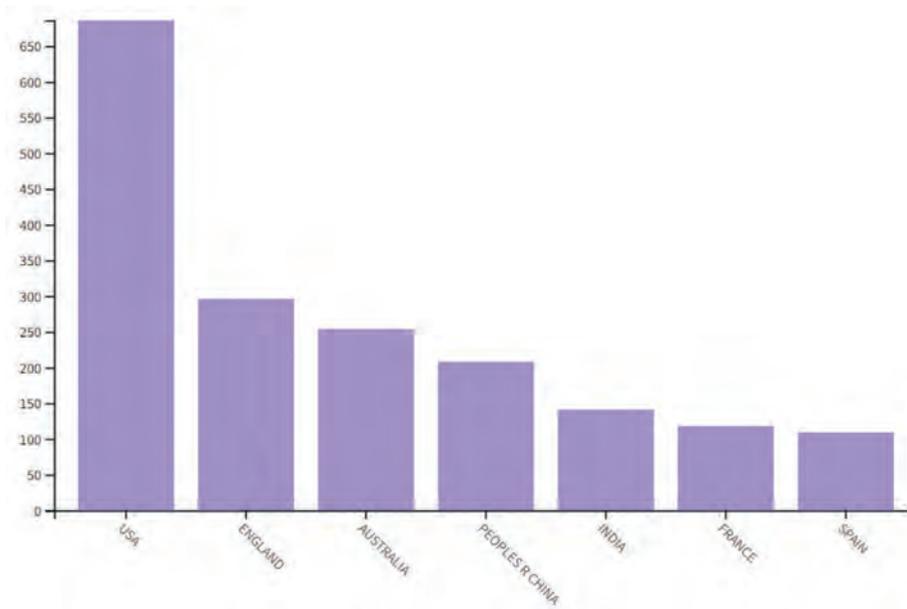
La Figura 4 muestra las 15 principales revistas clasificadas por número de publicaciones en el ámbito de la experiencia del consumidor. *Journal of Retailing and Consumer Services* y *Journal of Services Marketing* son las revistas más productivas en este campo, con 90 y 81 artículos respectivamente. Una posible respuesta a este hecho es que el sector *retail* es uno de los más estudiados en el ámbito de las experiencias (la misma ecuación de búsqueda aplicada a través de la WoS se ha repetido incluyendo el término *retail*, y arroja un resultado de 1.093 documentos). También resulta importante el término *servicio* en el ámbito de las experiencias, dado que hay autores que denominan «experiencia del cliente» a cualquier tipo de experiencia (de servicio, de marca, de producto, etc.) (Kim y So, 2022). Tiene sentido que si estas revistas se dedican fundamentalmente al estudio del sector *retail* y de los servicios agrupen el mayor número de publicaciones.

Figura 4. Revistas con mayor número de publicaciones sobre experiencia del consumidor



En cuanto a los países con mayor número de publicaciones sobre la experiencia del consumidor, como se puede ver en la Figura 5, son EEUU (686), Reino Unido (295), Australia (254), China (208), India (141), Francia (117) y España (96). En línea con este dato, la State University System of Florida acumula el mayor número de publicaciones, con 56 trabajos publicados. Este hecho puede explicarse en gran medida porque el concepto de experiencia del consumidor nace en EEUU, y los cuatro trabajos más citados hasta la fecha tienen como país de afiliación EEUU. En España destaca la Universidad de Zaragoza, con 17 publicaciones, y la Universidad de Valencia, con 12.

Figura 5. Países con mayor número de publicaciones sobre experiencia del consumidor



3.2. Análisis de mapeo científico

Para dar respuesta a la cuestión de investigación número 1, se ha utilizado el software SciMAT, el cual permite ver los temas con mayor número de publicaciones en un determinado tema. Se han identificado por períodos los principales temas, ubicados en las redes de los clústeres y en los diagramas estratégicos. La ubicación de los temas entre los cuadrantes del diagrama depende de la centralidad (número de conexiones entre redes), y la densidad (fuerza interna de una red) (Tabla 3). La ubicación en los cuadrantes, en términos generales, tiene la siguiente interpretación (Molina-Collado *et al.*, 2021):

Tabla 3. Indicadores de rendimiento en el período 1, 2 y 3

Periodo	Tema	Cuadrante	Centralidad	Densidad	Nº doc.	Nº citas	Índice h
1 (1982-2008)	Expectativas	Q1	93,81	28,75	6	645	6
	Tecnología	Q1	99,92	32,07	9	667	7
	Consecuencias	Q1	102,41	33,76	6	1.668	6
	Impacto	Q1	124,22	25,85	9	936	9
	Satisfacción cons.	Q1	108,62	25,56	10	896	7
	Cuidado salud	Q3	59,31	13,12	5	194	5
	Perspectiva	Q3	28,17	11,5	2	1.101	2
	Experiencia cons.	Q3	36,53	14,24	2	414	2
2 (2009-2015)	Co-creación	Q1	38,11	18,03	32	4.270	24
	Personas	Q1	12,55	49,21	13	354	10
	Confianza	Q1	42,46	32,33	18	1.991	14
	Calidad	Q1	107,42	15,83	105	8.405	43
	Consumo	Q1	46,34	13,09	27	3.195	16
	Satisfacción	Q4	71,26	7,08	50	5.080	31
	Experiencia cons.	Q4	33,48	6,36	29	865	14
	Antecedentes	Q4	34,68	6,23	19	2.191	17
	Diseño	Q1	15,75	9,24	10	1.057	9
	Promoción	Q2	1,58	63,89	3	201	3
	Comportamiento	Q2	0,09	10,42	3	17	2
	Participación	Q3	11,27	5,95	5	2.527	5
	Tecnologías infor.	Q2	5,09	15,24	3	391	3
	Precio	Q3	4,83	6,98	3	274	3
	Conocimiento	Q3	0,77	7,94	4	72	4
	Salud	Q3	1,08	8,73	3	77	3
	CRM	Q2	2,78	9,07	4	1.460	3
	Calidad servicio	Q4	11,4	3,18	3	253	3
Mercado	Q3	8,35	2,56	4	524	4	
3 (2016-2022)	Experiencia cons.	Q1	122,56	18,62	821	13.349	58
	Capítulo especial	Q2	11,65	9,84	36	572	13
	Social media	Q1	24,17	4,76	100	2.842	23
	Lógica-Dominante	Q4	21,53	4,09	75	2.312	25
	Confianza	Q4	33,59	4,19	118	1.118	17
	Ambiente	Q1	28,16	5,23	69	1.788	23
	Emociones	Q3	18,89	2,64	53	1.072	19
	Rendimiento	Q4	19,32	1,92	70	1.853	20
	Consumidor	Q4	28,7	1,92	89	1.788	24
	Innovación	Q4	20,94	1,62	74	1.587	20
	Valor percibido	Q4	28,17	2,31	68	2.269	18
	Reseñas <i>online</i>	Q2	14,01	6,79	36	535	12
	Aceptación usuario	Q3	16,38	4,66	28	936	12
	Banca internet	Q2	4,33	10,34	10	89	5
	Tecnología autoser.	Q2	5,87	5,69	12	145	5
	Personas	Q2	0,19	8,2	8	76	4
	Fallo servicio	Q2	6,83	5,08	8	206	5

- Cuadrante superior derecho (Q1): temas muy desarrollados esenciales para el campo de investigación. Estos temas presentan una fuerte centralidad y alta densidad, y son conocidos como «temas motores».
- Cuadrante superior izquierdo (Q2): temas muy desarrollados y aislados. Estos temas son muy especializados, con enlaces internos entre las palabras muy desarrollados, pero enlaces externos con otros cuadrantes débiles.
- Cuadrante inferior izquierdo (Q3): temas emergentes o en declive. Son temas subdesarrollados y marginales, con baja centralidad y densidad.
- Cuadrante inferior derecho (Q4): estos temas son relevantes para el campo de investigación, pero no están suficientemente desarrollados y podrían representar las futuras líneas de investigación. Estos se conocen como temas básicos y transversales.

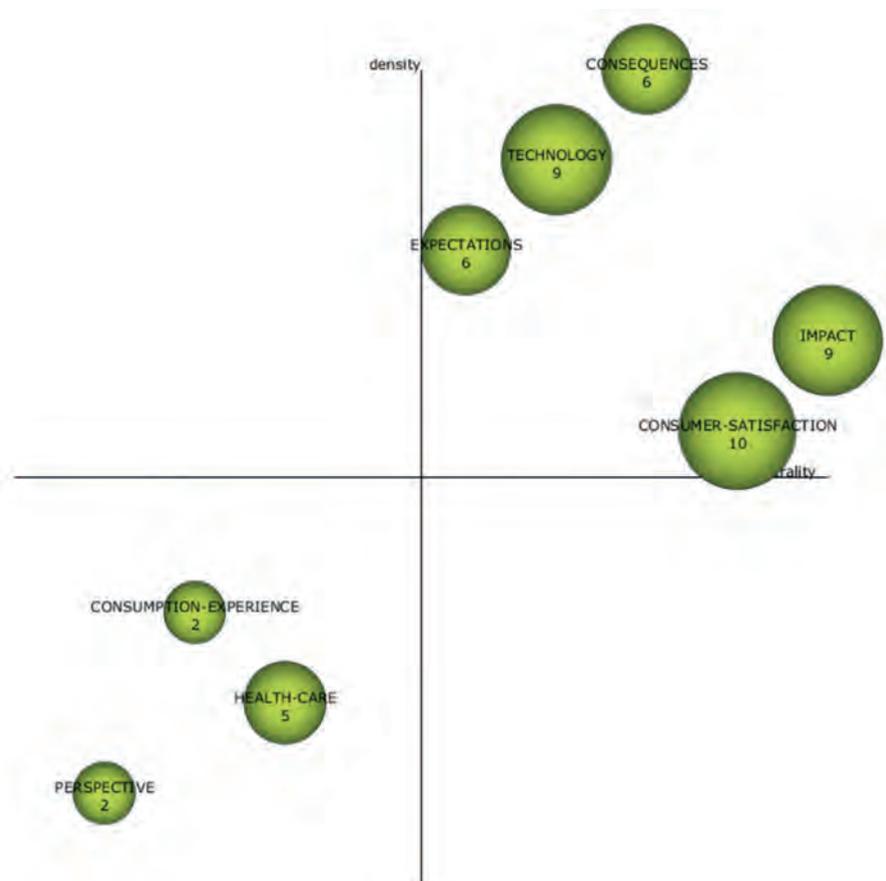
En este análisis, la red de clúster indica la conexión que tiene un tema con otras áreas de investigación en función de las coincidencias de las palabras clave (ver Anexo). En los siguientes sub-apartados se mostrarán los diagramas estratégicos de temas por período, así como las redes de clústeres.

3.2.1. *Período emergente (1982-2008)*

El análisis realizado con SciMAT pone de manifiesto la existencia de 8 grandes temáticas. La satisfacción del consumidor alberga el mayor número de documentos (10), seguido de la tecnología (9) y el impacto (9). Estos temas, junto con las consecuencias y las expectativas son los temas motores de este primer período (ver Figura 6, cuadrante arriba a la derecha). En respuesta a la cuestión de investigación 2, la satisfacción y las consecuencias serían los temas más influyentes en el período 1, considerando sus números de citas y sus clústeres. La satisfacción tiene el mayor número de publicaciones (10 vs 6), y las consecuencias tiene el mayor número de citas (1668 frente a 896) (Tabla 3). Observando los clústeres de estos dos temas más influyentes para el primer período (Figura A1 del anexo), la satisfacción del consumidor se ha estudiado desde diferentes perspectivas, como las marcas *online*, el comercio electrónico o el marketing *online*. Por su parte, las consecuencias se relacionan con temas como los consumidores o los antecedentes.

Los temas perspectiva, experiencia del consumidor y la salud son los menos desarrollados en el primer período (cuadrante inferior izquierdo), denominados temas emergentes. El clúster de la experiencia del consumidor revela que este tema se estudió principalmente desde la perspectiva de las emociones, las escalas y las páginas web (Figura A2 del anexo).

Figura 6. Diagrama estratégico del período 1 (1982-2008)



3.2.2. Período de expansión (2009-2015)

La investigación en este período se caracteriza por la diversidad temática (19 temas), destacando la calidad como tema motor principal del segundo período (ver Figura 7, cuadrante arriba a la derecha). Este tema cuenta con un total de 105 artículos publicados, 8.405 citas y un índice h de 43 (ver Tabla 3). Es, además del tema motor principal, el tema más influyente en este segundo período. Al revisar el diagrama de su clúster (Figura A3 del anexo), se ven los temas de investigación a los que está vinculado, como, por ejemplo, la lealtad, la satisfacción o la experiencia de compra.

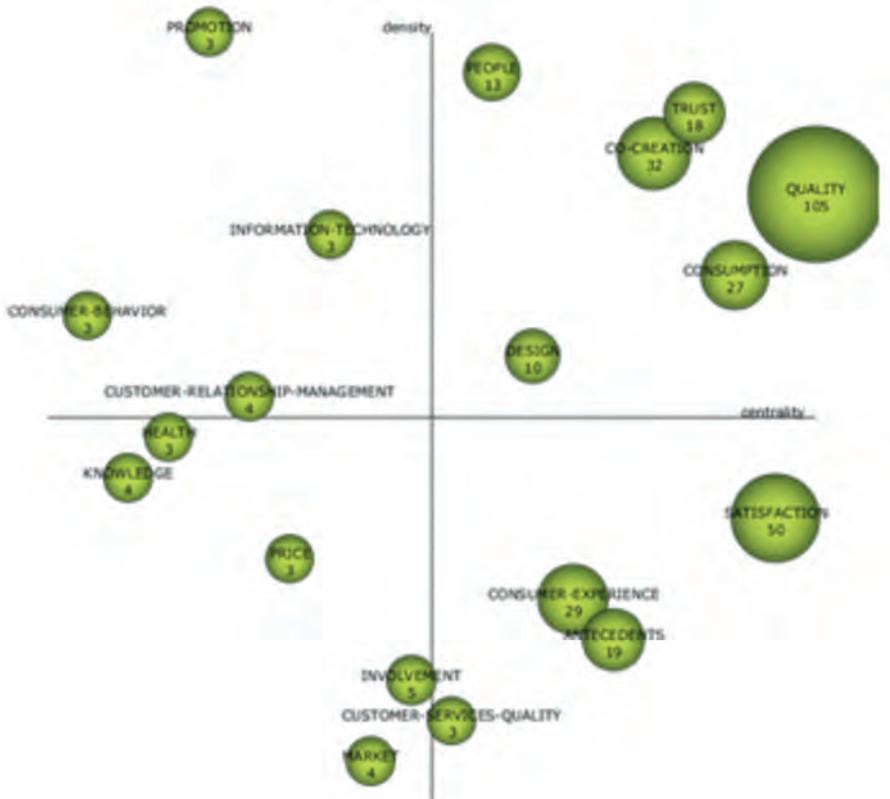
Revisando el cuadrante superior izquierdo de la Figura 7, se identifican temas aislados, como el *Customer Relationship Management* (1.460 citas) o las tecnologías de la información (391 citas). Como se ha comentado en la descripción de los

cuadrantes, se trataría de temas con una alta cohesión interna y un bajo grado de interacción con otros temas.

El cuadrante inferior izquierdo muestra temas subdesarrollados, potencialmente emergentes o en vías de desaparición, como la participación, el conocimiento (2.527 citas) o el mercado (524 citas).

Finalmente, están los temas en el cuadrante inferior derecho, que son centrales en el campo de estudio, pero poco desarrollados, como la satisfacción (5.080 citas), la experiencia del consumidor (865 citas) y los antecedentes (2.191 citas). El clúster de la experiencia del consumidor revela que este tema se relaciona fundamentalmente con la recuperación del servicio y con el marketing experiencial (Figura A4 del anexo). Como se puede observar, durante este período el tema de las experiencias del consumidor aparece como tema poco desarrollado.

Figura 7. Diagrama estratégico del período 2 (2009-2015)

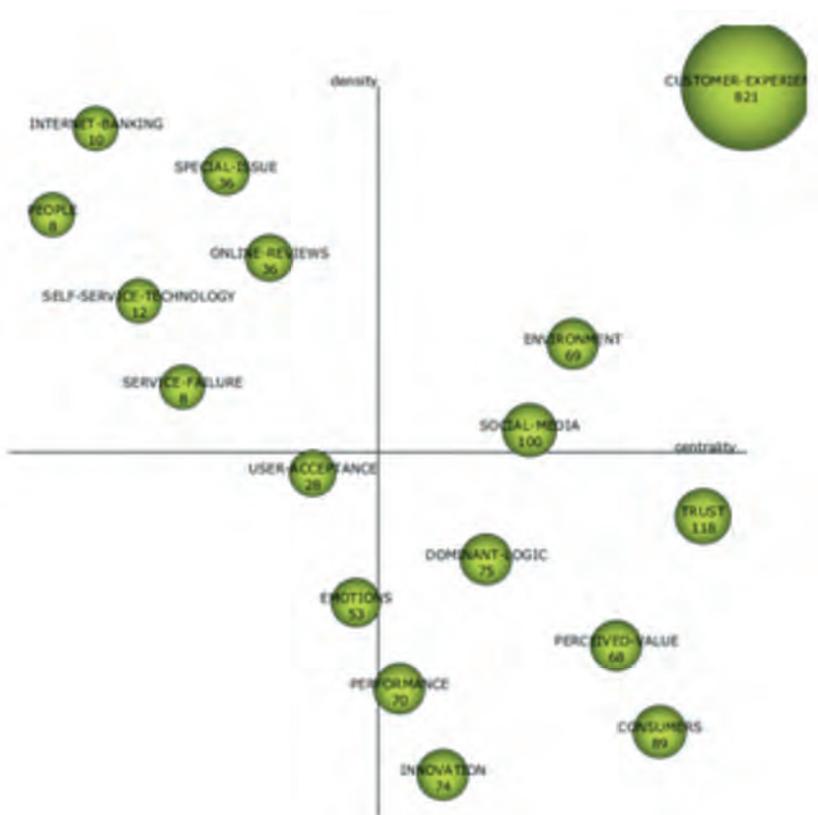


3.2.3. *Período de auge (2016-2022)*

En último lugar, en el período tres destaca como tema motor la experiencia del consumidor (ver Figura 8, cuadrante arriba a la derecha). Este tema cuenta con un total de 821 artículos publicados, 13,349 citas y un índice h de 58 (ver Tabla 3). Como se esperaba, el tema más influyente de este tercer período es la experiencia del consumidor. Es, además del motor principal, el tema más influyente en este segundo período, seguido por social media con 2.842 citas. El diagrama del clúster de la experiencia del consumidor (Figura A5 del anexo) muestra los temas de investigación relacionados en este tercer período, como, por ejemplo, la satisfacción el impacto o la lealtad.

Pasan a ser temas aislados, con alta cohesión interna y bajo grado de interacción externa (cuadrante superior izquierdo de la Figura 8), los capítulos especiales (572 citas), las reseñas *online* (535 citas) o los capítulos especiales (572).

Figura 8. Diagrama estratégico del período 3 (2016-2022)



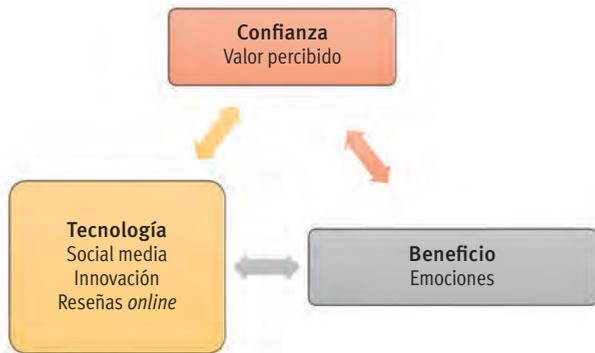
El cuadrante inferior izquierdo muestra temas subdesarrollados, potencialmente emergentes o en vías de desaparición, las emociones (1.072 citas) o la aceptación del usuario (936 citas).

El último cuadrante por describir (inferior izquierdo) son las potenciales vías futuras de investigación. Dando respuesta a la pregunta 3 de investigación de este capítulo, los temas más influyentes y en vías de desarrollo son la confianza (118 publicaciones), lógica dominante (2.312 citas), el valor percibido (2.269 citas) y el rendimiento (1.853 citas).

4. Futuras líneas de investigación

El objetivo principal de este capítulo, además de describir el estado de la literatura en el ámbito de las experiencias del consumidor, es servir de base para identificar futuros gaps en la investigación. Algunas futuras líneas podrían ser las siguientes (Figura 9):

Figura 9. Futuras líneas de investigación en el campo de la experiencia del consumidor



La primera línea de investigación es la relacionada con la confianza del consumidor. Temas como el compromiso, la calidad de la relación o los antecedentes son afines a dicha confianza. Podría ser interesante investigar cómo generar valor percibido para el consumidor en forma de experiencias únicas, de tal manera que se genere una confianza en la relación empresa-consumidor.

La segunda de las líneas identificadas es la tecnología. La innovación, tanto en puntos de venta físicos como virtuales, constituye un punto fundamental en la literatura actual, dados los grandes avances tecnológicos que están teniendo lugar en los últimos años. Por ejemplo, los *chatbots* y los asistentes virtuales pueden

contribuir a mejorar la experiencia del cliente (Bolton *et al.*, 2018), incluso a despertar emociones positivas en los consumidores ejecutar y mejorar su *customer journey*. Otros temas afines serían el social media y las reseñas *online*, dado el nuevo comportamiento del consumidor, más social que nunca. Utilizar nuevas herramientas, como el *design thinking*, puede constituir también una futura línea de investigación interesante en el campo de la experiencia del consumidor.

La última línea de investigación es la vinculada con los beneficios obtenidos por el consumidor durante su experiencia de compra. Uno de esos beneficios puede ser en términos emocionales, o de disfrute de la experiencia. Conseguir medir adecuadamente las emociones a lo largo de todo el *customer journey* sigue siendo un tema prioritario (McColl-Kennedy *et al.*, 2019). Sería interesante poder métodos y técnicas que evaluaran las emociones de los consumidores y poder relacionarlo de manera más objetiva con los beneficios que se obtienen (Silva *et al.*, 2021).

5. Conclusiones y limitaciones

Este capítulo de libro ha examinado las tendencias de publicación en la experiencia del consumidor en sus 40 años de historia a través de un análisis bibliométrico, combinado con un análisis de contenido a través del software SciMAT. Esta investigación combinada es algo relativamente novedosa, y que aún no había sido aplicada al ámbito de las experiencias del consumidor. La muestra que se ha tenido en cuenta para su análisis ha sido extraída de la base de datos WoS y Scopus, poniendo como fecha inicial del estudio 1982. Los resultados permiten afirmar que la experiencia del consumidor es un tema de análisis que ha experimentado un gran crecimiento en los últimos años, sobre todo a partir de 2019, cuando el porcentaje de crecimiento en número de publicaciones aumenta considerablemente año tras año hasta llegar hasta el presente 2022. Algunos de los temas relacionados con la experiencia que más se han estudiado son el ambiente y el social media. No obstante, a través del diagrama del último período (Figura 8), se pueden identificar nuevos temas que aún no han sido suficientemente desarrollados, destacando como principal la confianza. En un mundo tan cambiante como el actual, donde la inseguridad a la que están expuestos los consumidores en determinados escenarios crece, parece que es necesario ahondar más en el estudio de la confianza, por ejemplo, como factor condicionante de una excelente experiencia de compra.

Esta investigación no está exenta de limitaciones, fundamentalmente vinculadas con la metodología, las cuales es recomendable que sean consideradas en futuras investigaciones. En primer lugar, únicamente se han recopilado artículos de las

bases de datos WoS y Scopus, dejando fuera otras de creciente interés como Google Scholar o ProQuest. En segundo lugar, hay varios condicionantes vinculados con la ecuación de búsqueda. Se ha limitado la búsqueda a publicaciones en idioma inglés y únicamente se han tenido en cuenta artículos publicados en revistas revisadas por pares, dejando fuera por ejemplo actas de congresos o capítulos de libros. Además, pueden haberse perdido algunos artículos relacionados con el tema por no haber seleccionado adecuadamente las palabras clave en la búsqueda. Se ha intentado agrupar palabras con igual significado de manera meticulosa, pero al tratarse de un proceso manual pueden haber quedado algunas no asignadas a grupos correctamente. En tercer y último lugar, esta investigación se basa en la co-ocurrencia de palabras que identifican temas de investigación. Podría haber combinado con una revisión de tipo cualitativo y sistemático para profundizar y perfeccionar la muestra seleccionada. No obstante, los análisis realizados pueden ayudar a investigadores y profesionales a identificar posibles ámbitos en los que la experiencia del cliente resulte fundamental.

Bibliografía

- BABIN, B. J., DARDEN, W. R., & GRIFFIN, M. (1994). Work and/or fun: measuring hedonic and utilitarian shopping value. *Journal of Consumer Research*, 20(4), 644-656.
- BECKER, L., & JAAKKOLA, E. (2020). Customer experience: fundamental premises and implications for research. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 48(4), 630-648.
- BOLTON, R.N., MCCOLL-KENNEDY, J.R., CHEUNG, L., GALLAN, A., ORSINGER, C., WITELL, L., & ZAKI, M. (2018). Customer experience challenges: bringing together digital, physical and social realms, *Journal of Service Management*, 29(5), 776-808.
- BOOTH, P., CHAPERON, S. A., KENNEL, J. S., & MORRISON, A. M. (2020). Entrepreneurship in island contexts: A systematic review of the tourism and hospitality literature. *International Journal of Hospitality Management*, 85, 102438.
- 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.
- 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.
- BUENO, E.V., BEAUCHAMP WEBER, T.B., BOMFIM, E.L. & KATO, H.T. (2019). Measuring customer experience in service: a systematic review. *Service Industries Journal*, 39(11-12), 779-798.
- COBO, M.J., LOPEZ-HERRERA, A.G., HERRERA-VIEDMA, E., & HERRERA, F. (2012). SciMAT: a new science mapping analysis software tool, *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, 63(8), 1609-1630.
- DE KEYSER, A., VERLEYE, K., LEMON, K.N., KEININGHAM, T.L., & KLAUS, P. (2020). Moving the customer experience field forward: introducing the touchpoints, context, qualities (TCQ) nomenclature, *Journal of Service Research*, 23(4), 433-455.
- DONTHU, N., KUMAR, S., MUKHERJEE, D., PANDEY, N., & LIM, W.M. (2021). How

- to conduct a bibliometric analysis: an overview and guidelines, *Journal of Business Research*, 133, 285-296.
- FERGNANI, A. (2019). Mapping Futures Studies Scholarship from 1968 to Present: A Bibliometric Review of Thematic Clusters, Research Trends, and Research Gaps. *Futures*, 105, 104-123.
- GREWAL, D., & ROGGEVEEN, A.L. (2020). Understanding retail experiences and customer journey management. *Journal of Retailing*, 96(1), 3-8.
- HÖGBERG, J., RAMBERG, M.O., GUSTAFSSON, A., & WÄSTLUND, E. (2019). Creating brand engagement through in-store gamified customer experiences. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 50, 122-130.
- 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.
- HUANG, H., ZHU, D. AND WANG, X. (2021). Evaluating scientific impact of publications: combining citation polarity and purpose, *Scientometrics*, 1-25.
- JAIN, R., AAGJA, J., & BAGDARE, S. (2017). Customer experience-a review and research agenda, *Journal of Service Theory and Practice*, 27(3), 642-662.
- KIM, H., & So, K. K. F. (2022). Two decades of customer experience research in hospitality and tourism: A bibliometric analysis and thematic content analysis. *International Journal of Hospitality Management*, 100, 103082.
- KRANZBÜHLER, A. M., KLEIJNEN, M. H., MORGAN, R. E., & TEERLING, M. (2018). The multilevel nature of customer experience research: an integrative review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 20(2), 433-456.
- LACKA, E., CHAN, H.K., & WANG, X. (2020). Technological advancements and B2B international trade: a bibliometric analysis and review of industrial marketing research. *Industrial Marketing Management*, 88, 1-11.
- LEMON, K. N., & VERHOEF, P. C. (2016). Understanding customer experience throughout the customer journey, *Journal of Marketing*, 80(6), 69-96.
- LEONG, L.Y., HEW, T.S., TAN, G.W.H., OOI, K.B., & LEE, V.H. (2021). Tourism research progress-a bibliometric analysis of tourism review publications, *Tourism Review*, 76(1), 1-26.
- LOBAUGH, K., STEPHENS, B., & SIMPSON, J.D. (2019). Insights: the Consumer Is Changing but Perhaps Not How You Think. Deloitte Center for Consumer Insight, Kansas City, Missouri.
- MAHR, D., STEAD, S., & ODEKERKEN-SCHRÖDER, G. (2019). Making sense of customer service experiences: a text mining review, *Journal of Services Marketing*, 33(1), 88-103.
- MAHR, D., STEAD, S., & ODEKERKEN-SCHRÖDER, G. (2019). Making sense of customer service experiences: a text mining review, *Journal of Services Marketing*, 33(1), 88-103.
- MC ALEXANDER, J. H., SCHOUTEN, J. W., & KOENIG, H. F. (2002). Building brand community. *Journal of Marketing*, 66(1), 38-54.
- MCCOLL-KENNEDY, J.R., ZAKI, M., LEMON, K.N., URMETZER, F., & NEELY, A. (2019). Gaining customer experience insights that matter, *Journal of Service Research*, 22(1), 8-26.
- MOHER, D., LIBERATI, A., TETZLAFF, J., ALTMAN, D. G., & PRISMA GROUP*. (2009). Preferred reporting items for systematic reviews and meta-analyses: the PRISMA statement. *Annals of Internal Medicine*, 151(4), 264-269.
- MOLINA-COLLADO, A., SANTOS-VIJANDE, M. L., GÓMEZ-RICO, M., & MADERA, J. M. (2022). Sustainability in hospitality and tourism: a review of key research topics from 1994 to 2020. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. ahead-of-print, N°. ahead-of-print.
- NOVAK, T. P., HOFFMAN, D. L., & YUNG, Y. F. (2000). Measuring the customer

- experience in online environments: A structural modeling approach. *Marketing Science*, 19(1), 22-42.
- PAUL, J., & RIALP, A. (2020). The art of writing literature review: what do we know and what do we need to know?, *International Business Review*, 29(4), 1017-17.
- PRITCHARD, A. (1969). Statistical bibliography or bibliometrics, *Journal of Documentation*, 25(4), 348-349.
- RODRÍGUEZ-LÓPEZ, M. E., ALCÁNTARA-PILAR, J. M., DEL BARRIO-GARCÍA, S., & MUÑOZ-LEIVA, F. (2020). A review of restaurant research in the last two decades: A bibliometric analysis. *International Journal of Hospitality Management*, 87, 102387.
- SILVA, J.H.O., MENDES, G.H.S., CAUCHICK MIGUEL, P.A., AMORIM, M., & TEIXEIRA, J.G. (2021). Customer experience research: intellectual structure and future research opportunities, *Journal of Service Theory and Practice*, 31(6), 893-931.
- SINDHU, P., & BHARTI, K. (2020). Mapping customer experience: A taxonomical study using bibliometric visualization. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 51(4), 592-617.
- VAN RAAN, A. (1996). Advanced bibliometric methods as quantitative core of peer review-based evaluation and foresight exercises, *Scientometrics*, 36(3), 397-420.
- VERHOEF, P. C., LEMON, K. N., PARASURAMAN, A., ROGGEVEEN, A., TSIROS, M., & SCHLESINGER, L. A. (2009). Customer experience creation: Determinants, dynamics and management strategies. *Journal of Retailing*, 85(1), 31-41.
- VERHOEF, P.C. (2020). *Customer Experience Creation in Today's Digital World. In the Routledge Companion to Strategic Marketing*. Routledge, New York.
- ZHU, J., SONG, L. J., ZHU, L., & JOHNSON, R. E. (2019). Visualizing the Landscape and Evolution of Leadership Research. *The Leadership Quarterly*, 30(2), 215-232.
- ZUPIC, I., & ČATER, T. (2015). Bibliometric methods in management and organization. *Organizational Research Methods*, 18(3), 429-472.

Anexos

Figura A1. Clúster de la satisfacción del consumidor y de las consecuencias del primer período (1982-2008)

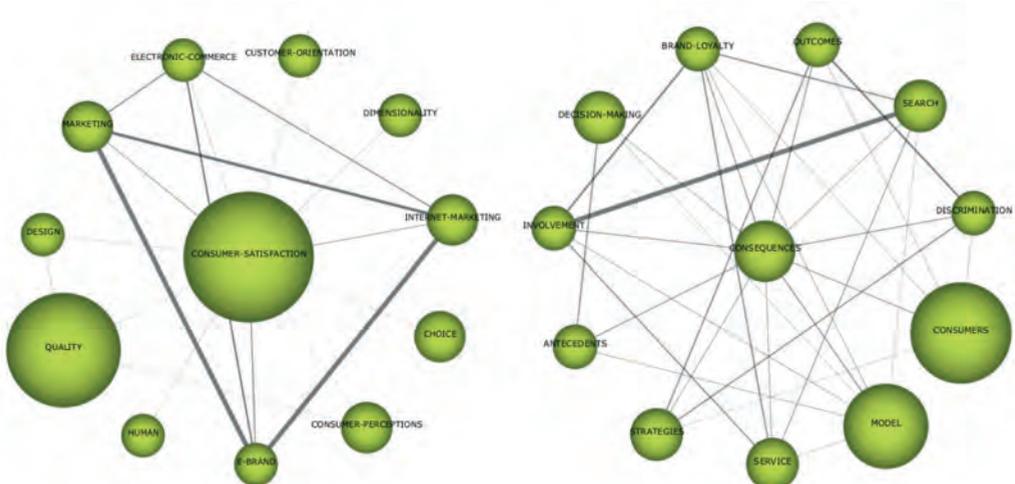


Figura A2. Clúster de la experiencia del consumidor del primer período (1982-2008)

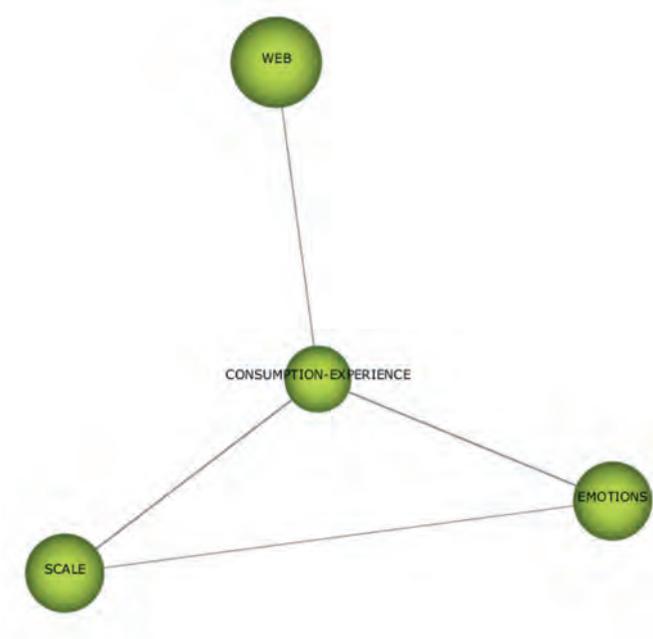


Figura A3. Clúster de la calidad del segundo período (2009-2015)

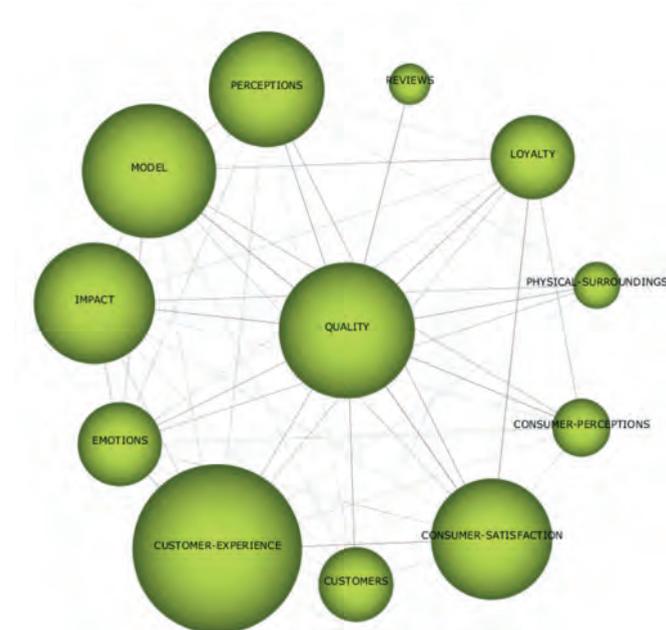


Figura A4. Clúster de la experiencia del consumidor del segundo período (2009-2015)

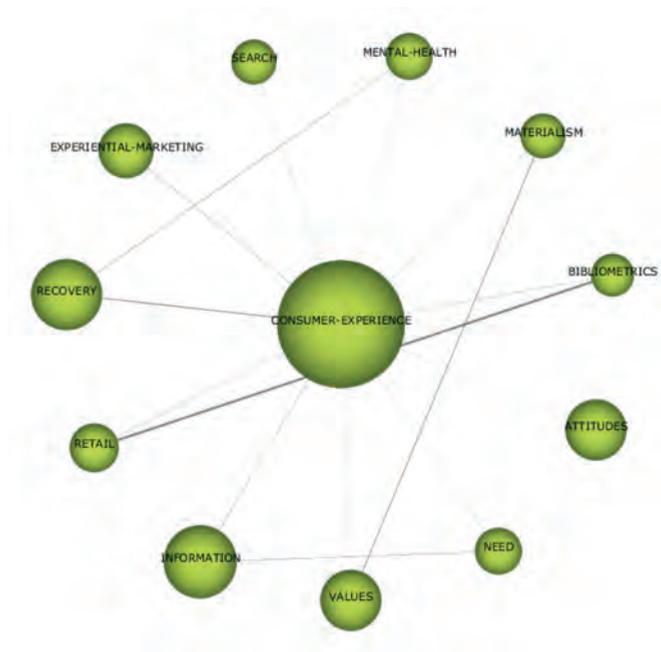
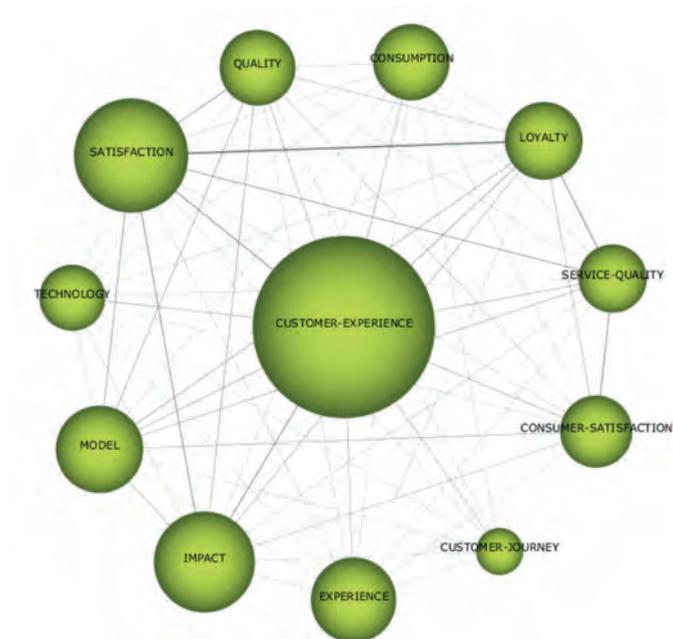


Figura A5. Clúster de la experiencia del consumidor del tercer período (2016-2022)



La influencia del olor y el sonido del producto en un anuncio publicitario en las compras *online*¹

- ÁNGEL DEL CASTILLO
 - ENRIQUE BIGNÉ
- Universitat de València*

RESUMEN: La música y sonidos de los anuncios en publicidad afectan el comportamiento de los consumidores. La presencia de aroma del entorno influye sobre el estado de ánimo y percepción del producto visualizado por parte de los individuos; sin embargo, su influencia en el entorno digital no ha sido apenas estudiada. Este trabajo estudia la influencia y congruencia de los olores y el sonido en el entorno de compras *online*. Para ello, se realizó un experimento de laboratorio donde se manipuló la presencia versus ausencia de olor y sonido, así como la (in) congruencia del aroma y sonido con el producto visualizado, junto a un grupo de control. Los resultados muestran que existen diferencias significativas en la percepción de la calidad del producto, el estado emocional, la actitud hacia el anuncio y en la intención de compra.

PALABRAS CLAVE: *Marketing sensorial, Internet, congruencia, comportamiento del consumidor.*

ABSTRACT: The music and sounds of advertisements in advertising affect consumer behavior. The presence of aroma in the environment influences consumers' state of mind and the perception of the product displayed; however, its influence in the digital environment has hardly been studied. This work studies the influence and congruence of smell and sound in online shopping. A laboratory experiment was carried out where the presence versus absence of smell and sound was manipulated, as well as the (in) congruence of the aroma and sound with the visualized product, together with a control group. The results show that there are significant differences

¹ Este trabajo ha recibido ayuda del Ministerio de Ciencia e Innovación a través del proyecto de investigación PID2019-111195RB-I00/ AEI/ 1013039/ 501100011033 0.

in the perception of the quality of the product, the emotional state, the attitude towards the advertisement and the purchase intention.

KEYWORDS: *Sensory marketing, Internet, congruency, consumer behaviour.*

1. Introducción

La literatura de marketing ha recibido un marcado aumento en la atención académica dedicada al impacto de la percepción sensorial en el comportamiento del consumidor (Krishna *et al.*, 2010). Desde hace unos años hay una verdadera explosión de experimentos en los que se intenta comprobar cómo unos sentidos influyen en otros. Aunque estos estudios suelen centrarse, por motivos prácticos, en la percepción de objetos concretos, podemos sospechar que se produzcan efectos similares en la percepción de los entornos. ¿Influye el sonido del mar en la percepción visual de una playa? ¿Influye el olor de un jardín en la percepción de su tamaño? (Tafalla, 2015).

La mayor parte de la investigación previa relacionada con el aroma se ha centrado en entornos físicos (Krishna, 2012) pero escasamente en el entorno *online* (Petit *et al.*, 2019). La presente investigación contribuye en el campo del marketing sensorial en el ámbito digital extrayendo conclusiones sobre la influencia del olor en el ambiente y la música y sonidos del anuncio en la toma de decisión del consumidor cuando éste navega por una página web, así como la relación entre la (in) congruencia del olor como del sonido y la toma de decisión del consumidor en Internet. En concreto, este trabajo contribuye al conocimiento acerca de la influencia de dos estímulos sensoriales, olor y música, en las siguientes direcciones: influencia de los olores/ música y sonidos del anuncio (i) sobre el estado de ánimo, (ii) en la percepción de la calidad del producto, (iii) en la actitud hacia el anuncio (iv) y en la intención de compra *online*. Para ello se analiza cómo la presencia de un olor (in) congruente y música y sonidos (in) congruente con el producto puede influir en la toma de decisión del consumidor.

Para ello, se llevó a cabo un experimento con estímulos visuales (anuncio), olfativos (aroma) y con música del propio anuncio y sonidos del producto, manipulando: (i) presencia/ ausencia del olor/ música y sonido, (ii) congruencia/ incongruencia del olor/ música y sonido con el producto, mientras se navegaba por Internet y aparecía un anuncio *online* visualizado a través de una pantalla de ordenador de tipo sobremesa. El anuncio podía ser de uno de los dos productos escogidos, esto es, pizza o chocolate, con el fin de obtener resultados de dos categorías de producto.

2. Revisión de la literatura

La literatura de marketing ha recibido un marcado aumento en la atención académica dedicada al impacto de la percepción sensorial en el comportamiento del consumidor (Krishna *et al.*, 2010).

La publicidad apela cada vez más a la parte subconsciente. El 85% de las decisiones que tomamos a diario, depende de nuestro subconsciente (Lindstrom, 2012). Los consumidores son seres sensoriales que necesitan relacionarse con el producto desde ángulos innovadores, participar de la búsqueda y develación de la marca y la esencia del mismo, ya que se experimenta el mundo a través de los sentidos y es a través de éstos que entra el conocimiento a nuestro cerebro (Devans, 2005).

Respecto al medio *online*, la compra *online* adquiere mayor importancia, constatándose el incremento de consumidores y de ventas año tras año. Por tanto, el estudio de elementos sensoriales en el entorno de compra *online* deviene necesario.

La publicidad en Internet se basa en influir sobre el sentido de la vista, que supone el 83% de la información que las personas recibimos visualmente (Álvarez, 2011; de Garcillán, 2015), dejando solo un 17% a los otros cuatro sentidos (tacto, gusto, oído y olfato). Eso sí, se ha documentado que el 75% de las emociones que una persona vive diariamente están estrechamente vinculadas al sentido del olfato. Así, ante la exposición a una marca, el sentido más importante que se utiliza es la visión (58%), seguido del olfato (45%), del oído (41%), del gusto (31%) y del tacto (25%) (Álvarez, 2011).

Los sentidos del oído y el olfato tienen algunas coincidencias. Ambos son sentidos con una gran capacidad para provocar emociones y evocar recuerdos, pero sobre todo ambos funcionan de manera constante e involuntaria. A nivel ilustrativo, grandes cadenas como Dunkin' Donuts o Starbucks han reconocido la importancia del olor a café fresco para atraer clientes y han intensificado estos olores (Chebat y Michon, 2003). En estos dos casos se trata de productos y olores congruentes que son la base del servicio ofertado en el establecimiento.

La investigación acerca de la influencia del olor en el comportamiento del consumidor se remonta a Laird (1932) quien realizó un estudio en el que analizaba los efectos del olor de los productos sobre el comportamiento de los consumidores. Impregnó medias de mujer de seda con distintos olores y fue puerta por puerta para determinar las preferencias de los productos de las amas de casa. Curiosamente, las medias impregnadas de un olor a flores eran preferidas seis veces más que las medias sin olor. Las investigaciones posteriores sobre el impacto del olor en la evaluación de productos se han centrado principalmente en el olor del ambiente

en lugar del aroma del producto, y los resultados han sido contradictorios (Bone y Ellen, 1999). Mientras algunos trabajos indican que no hay ningún efecto del aroma en el ambiente sobre la evaluación de los productos por parte de los consumidores (por ejemplo, Morrin y Ratneshwar, 2003), otras investigaciones han demostrado mejorar la evaluación de los productos en presencia de olor (por ejemplo, Bosmans, 2006; Mitchell *et al.*, 1995). Estos estudios indican que existe un impacto positivo del olor ambiental en el entorno comercial. Los resultados muestran la necesidad de explorar en futuras investigaciones sobre cómo y por qué el olor afecta a la percepción del consumidor y las evaluaciones de los productos (Krishna *et al.*, 2010), y por extensión en la intención de compra de los productos.

Los estudios indican que la percepción olfativa es esencialmente subjetiva (Ferdenzi *et al.*, 2016; Sorokowska *et al.*, 2015). No todas las personas son iguales a la hora de percibir olores, sea por género, cultura o conocimiento olfatorio (Ferdenzi *et al.*, 2016; Sorokowska *et al.*, 2015; Gulas y Bloch, 1995), como por alteraciones en la percepción del olor, por diferentes capacidades de percepción del olor y por experiencias anteriores (Gulas y Bloch, 1995).

Las señales olfativas tienen una composición molecular que proviene de su emisor (Krieger y Breer, 1999). El olor es, por tanto, una parte incrustada del lugar desde donde se emite (Ruzeviciute *et al.*, 2020). Es decir, podemos oler algo que no tengamos a escasos centímetros de forma física. A diferencia de las moléculas gustativas, las moléculas olfativas pueden separarse de su emisor (Dyson, 1938). Por lo tanto, a pesar de que los olores ocurren naturalmente cerca de su emisor, el olor no requiere contacto físico directo con un objetivo (Ruzeviciute *et al.*, 2020) y su difusión a través de dispositivos digitales está desarrollándose de manera creciente.

Desde el punto de vista de marketing, la influencia del sentido del olfato debe tenerse en cuenta dado que es el sentido que mayor recuerdo y mayores emociones provoca (Ward *et al.*, 2003). El olor recorre un camino muy corto hasta llegar al denominado sistema límbico, parte baja de nuestro cerebro responsable de las emociones y el recuerdo (Ward *et al.*, 2003), ya que está directamente conectado con la amígdala (responsable de emociones) y el hipocampo (responsable de la memoria). Por esta razón el aroma, capaz de estimular este sistema, está estrechamente ligado a la memoria a largo plazo y por ende a la fidelización de los clientes, de forma que la generación de una memoria olfativa permite no sólo recordar momentos sino emociones (Annett, 1996); y el sentido del oído, siendo el tercer sentido más importante que se utiliza ante la exposición a una marca (Álvarez, 2011).

Por su parte, en publicidad, la música se considera un «catalizador de la publicidad» (Hecker, 1984), y se utiliza a menudo como fondo de anuncios para provocar la

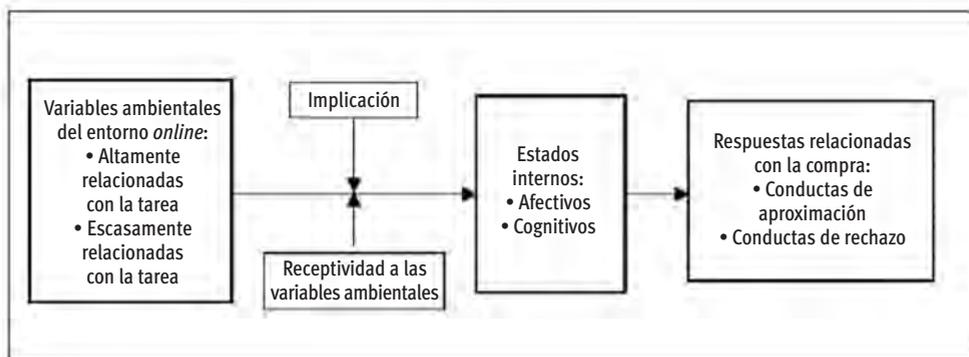
preferencia del consumidor (Gorn, 1982), para incrementar la intención de compra (Oakes, 2007) y generar emociones (Stout y Leckenby, 1988; Alpert y Alpert, 1990; Bruner, 1990; Ausín *et al.*, 2017). De hecho, los estudios publicitarios han demostrado el decisivo papel emocional de la música en la toma de decisiones (Vermeulen y Beukeboom, 2016). Por tanto, siendo el tercer sentido más utilizado ante la exposición a una marca como ocurre en los anuncios publicitarios, por ejemplo, debemos considerar la importancia de éste que, por lo que parece en investigaciones recientes, influye sobre el comportamiento del consumidor (Ausín *et al.*, 2021).

El oído supone el segundo sentido más utilizado por detrás del sentido de la vista, es uno de los sentidos que más influyen en las decisiones de compra, y sirve para despertar emociones y sentimientos que influyen en la relación de los consumidores con las marcas.

La música influye en los hábitos de compra en el propio punto de venta (Jiménez, 2016). La denominada contaminación auditiva (sonidos o ruidos no deseados, elevados o inadecuados) pueden afectar el estado de ánimo de los clientes, tanto a nivel consciente como inconsciente, lo que puede afectar negativamente a las ventas. Por el contra, sonidos adecuados pueden ayudar a incrementar las ventas (Informe POPAI, 2016). En este sentido destacamos que el denominado music branding, marketing sonoro o sonotipos (Gustems, 2005) crean una auténtica base de predisposición para los potenciales compradores.

En los anuncios publicitarios la música está presente en el 86% de los anuncios televisivos a nivel internacional (Allan, 2008). En publicidad se suele utilizar la música como fondo de los anuncios con el fin de provocar alguna preferencia del consumidor (Gorn, 1982), generar emociones (Stout y Leckenby, 1988; Alpert y Alpert, 1990; Bruner, 1990; Ausín *et al.*, 2017) y para incrementar la intención de compra (Lavack, Thakor y Bottausci, 2008; Oakes, 2007). De hecho, los estudios publicitarios han demostrado el decisivo papel emocional de la música en la toma de decisiones (Vermeulen y Beukeboom, 2016). El papel de la música como generador de emociones también se ha demostrado en estudios de activación cerebral (Schaefer, Desain y Farquhar, 2013) y en la corteza cerebral (Koelsch, Skouras y Lohmann, 2018). Por ejemplo, son diversos los estudios que han demostrado que la música de fondo influye en el sabor del vino (North, 2012).

Nuestro estudio se basa en el Modelo S-O-R para explicar las respuestas del consumidor en la compra *online* que desarrollaron Eroglu *et al.* (2001), basándose en Donovan y Rossiter (1982), que fueron los primeros autores que aplicaron el modelo S-O-R de Mehrabian y Russell (1974) para explicar la influencia del entorno del establecimiento en el comportamiento de compra del consumidor.

Figura 1: Modelo S-O-R de respuestas del consumidor en el entorno *online*.Fuente: Eroglu *et al.* (2001).

Si analizamos cada uno de los componentes del modelo S-O-R se obtiene que el conjunto de estímulos («Stimulus») es el conjunto de variables ambientales presentes en el entorno *online* (García y Eizaguirre, 2010), es decir, aquello que afecta a los estados internos del individuo y al ámbito del proceso de decisión del consumidor incentivándolo a actuar (Mehrabian y Russell, 1974; Bagozzi, 1986). El ambiente *online* carece de algunos de los atractivos sensoriales presentes en el entorno físico, dado que al reducirse el entorno *online* a una pantalla de ordenador, los atractivos sensoriales serán sobre todo visuales y auditivos (Eroglu *et al.*, 2001).

En segundo lugar, se entiende como organismo («Organism») o variables moderadoras al conjunto de procesos internos y estructuras fruto de percepciones, factores psicológicos, sentimientos y pensamientos que intervienen entre el estímulo externo a la persona y sus acciones, reacciones o respuestas (Sherman *et al.*, 1997). En un entorno *online*, este segundo elemento del modelo —el organismo o variables moderadoras, esto es, el conjunto de estados tanto afectivos como cognitivos que median la relación entre el entorno virtual y las respuestas de compra—, nos indica que, de alguna manera, el organismo incluye «emoción» y «razón», que son los dos componentes que entran en juego en el proceso de reflexión y elección (García y Eizaguirre, 2010).

Refiriéndonos a las emociones o estados afectivos, el modelo considera las dimensiones de emociones PAD (agrado o placer, activación y dominio) como reacciones afectivas esperadas a las variables ambientales. En cuanto a los estados cognitivos, éstos se refieren a aquellos aspectos relacionados con el conocimiento y el proceso de toma de decisiones de los compradores *online*: cómo interpretan la información que se les proporciona; cómo eligen entre distintas páginas web y

productos; cómo se forman sus actitudes hacia los establecimientos virtuales, etc. De todos los estados cognitivos posibles, este modelo se centra en analizar la actitud del comprador *online* hacia el proceso de compra a través del ordenador, con el fin de alcanzar sus metas deseadas de consumo. (García y Eizaguirre, 2010).

Otro componente del modelo serían las dos variables moderadoras, la implicación y el grado de receptividad a las variables ambientales, que son dos rasgos personales que condicionan las respuestas cognitivas y afectivas que se dan a los estímulos ambientales. Por un lado, la implicación o compromiso podría definirse como el grado de relevancia que tiene la compra *online* para el consumidor. Este grado de relevancia dependerá de hasta qué punto el consumidor percibe que la actividad de compra *online* le ayuda a lograr sus objetivos (Eroglu *et al.*, 2001).

Por último, la respuesta («Response») se denomina a la acción final o reacción del consumidor, incluyendo reacciones psicológicas tales como actitudes y/o comportamientos, que Wundt (1905) clasifica según sean de acercamiento o rechazo (Sherman *et al.*, 1997).

La literatura relevante no es concluyente a la hora de determinar si la congruencia de la música respecto a la imagen es más apreciada que si la música es incongruente. En este sentido, el estudio reciente de Ausín *et al.* (2021) concluye que no existen diferencias significativas respecto a si son más apreciados; sin embargo, este mismo estudio sí que demuestra que existen diferencias en el recuerdo, siendo los anuncios con música incongruente los que mayor nivel de recuerdo tienen.

Debido a la naturaleza exploratoria del presente estudio, se proponen las siguientes cuestiones a investigar:

RQ1: Cómo influye la presencia vs ausencia de olor ambiental, la música y el sonido del producto del anuncio *online* en (a) la actitud hacia el anuncio; (b) el estado de ánimo; (c) la percepción de la calidad del producto; (d) la intención de compra *online* del producto

RQ2: Cómo influye la (in)congruencia del olor ambiental con el olor natural del producto, la música y el sonido del producto del anuncio *online* en (a) la actitud hacia el anuncio; (b) el estado de ánimo; (c) la percepción de la calidad del producto; (d) la intención de compra *online* del producto

3. Metodología

El estudio se llevó a cabo mediante un diseño experimental entre sujetos 2 (olor: congruente vs incongruente) x 2 (música y sonido: congruente vs incongruente)

para dos tipos de anuncios (pizza y chocolate) más un grupo de control. Los participantes fueron expuestos a un anuncio *online* de un minuto de duración. Se escogieron chocolate y pizza, debido a su popularidad y su olor. Los aromas utilizados fueron tres: chocolate y pizza, como aromas congruentes con el producto del anuncio, y lavanda como aroma incongruente. La música y sonidos congruentes fueron la música del propio anuncio y los sonidos intrínsecos de los productos visualizados (pizza y chocolate), mientras que la música y sonidos incongruentes manipulados fueron el canto de pájaros y el sonido de agua de río fluyendo. Al finalizar el experimento se les ofrecía a los participantes la posibilidad de escoger un producto, si les apetecía, entre tres posibles opciones: pizza, chocolate o un snack. Cada participante fue asignado aleatoriamente a grupos experimentales y de control (Viglia y Dolnicar, 2020), con el fin de que la composición de los participantes del estudio en cada uno de los grupos no pudiera afectar el resultado (Selman, 2012).

Tras la realización de un pretest, el experimento fue llevado a cabo en el mes de diciembre de 2021 en un laboratorio universitario de neurociencia. El aroma fue controlado para mantener un nivel lo más homogéneo posible en cada sujeto (basándonos en Gavilán, 2017). El cuestionario incluyó escalas de la literatura (i) atributos olfativos, (Hermmann *et al.*, 2013; Morrin y Ratneshwar, 2003; Spangenberg *et al.*, 1996); (ii) el estado emocional, (Mehrabian y Russell, 1974); (iii) la intención de compra *online* (Goldsmith, 2002); (iv) la percepción (Spangenberg *et al.* 1996; Fisher, 1974); (v) la actitud hacia el anuncio (Bigné y Sánchez, 2001; MacKenzie *et al.* 1986); (vi) la congruencia (Krishna *et al.*, 2010).

Los 122 participantes fueron reclutados mediante una empresa de investigación de mercados siendo representativos demográficamente de la ciudad donde se realizó el estudio. El perfil de los individuos que realizaron el experimento es de género femenino (51,6%), españoles (94,3%), de entre 45 y 54 años (36,9%), trabajador por cuenta ajena (67,2%), y con un nivel de ingresos mensuales brutos de entre 1001€ y 1400€. Además, el 95,1% de los encuestados indican que acceden a Internet varias veces al día, y que compran productos o servicios a través de Internet varias veces a la semana (35,2%).

PRETEST

A finales del mes de noviembre se procedió a realizar un pretest para corroborar la correcta formulación de las preguntas, la adecuación de las escalas, así como testar la adecuada y correcta forma de evaluar el escenario *online* al que se iban a someter a los individuos del experimento frente a una pantalla de 24" de ordenador de sobremesa y con el aparato dispensador de aromas nebulizador de la empresa Cuarto Sentido a

la distancia adecuada, así como adecuar el correcto volumen del sonido del anuncio. Tras realizar los ajustes oportunos, se procedió a realizar el experimento.

TEST

El experimento fue llevado a cabo en el mes de diciembre de 2021, y se formuló en base a cuestiones de tipo cualitativo y cuantitativo con escala de tipo Likert de 7 puntos, principalmente. El experimento considera el efecto aromático y auditivo en las emociones, y potencialmente en la elección de compra. Los aromas utilizados fueron de la empresa Cuarto Sentido siguientes: Ref. 20036 Frag. Neb. N° 62 Pizza, Ref. 10851 Frag. Neb. N° 64 Fresh Lavender, y Ref. Frag. Neb. N° 15 Chocolate. El número total de participantes fue de 124. Tras la eliminación de dos respuestas de dos individuos —ya que no finalizaron el cuestionario—, el número de encuestas válidas quedó en 122.

Así pues, el experimento consistía en que en el instante en el que el individuo se sentaba frente a la pantalla de ordenador y, cuando nos hacía saber que estaba preparado tras la lectura del documento informativo de consentimiento, se encendía el nebulizador de aromas (basándonos en Gavilán, 2017), ya que los estímulos olfativos tardan más tiempo en reconocerse. El nebulizador estaba situado en la zona de atrás del individuo a 4 metros de distancia (distancia constatada como la más adecuada por la empresa Cuarto Sentido, suministradora del aparato emisor de aromas), y se iniciaba una primera parte del cuestionario donde se preguntaba por dos aspectos: (i) en qué medida se sentía hambriento, y (ii) si estaba percibiendo algún estímulo externo —sin concretar en qué tipo de estímulo ni siquiera si era algo relacionado con los olores. Se utilizaron aromas de tres tipos: pizza, chocolate y lavanda, según los grupos (in) congruentes, así como hubo un grupo de control al cual no se le emitía ningún tipo de aroma, pero al que también se le encendía el nebulizador, ya que éste emitía un leve ruido que podría causar un sesgo en el caso de no encenderlo. En relación a la pregunta inicial sobre si estaban percibiendo algún tipo de estímulo externo, el 58,87% contestó que sí, indicando además que percibían «olor a comida», «olor a chocolate», «algo dulce», «huele bien», «olor a carne guisada» o «olores agradables», incluso algún individuo indicaba «ruido de fondo» o «sonidos de tuberías». Posteriormente, continuaba el experimento, apareciendo en la pantalla instrucciones sobre lo que iban a visualizar, que en el caso fue una página web navegable, sobre la cual, tras la experiencia de la aparición automática de un anuncio publicitario, se pasaría a contestar la segunda parte del cuestionario. En este sentido, se realizó el diseño de una página web con noticias sobre videojuegos (<https://angemail250.wixsite.com/noticiasactuales>) —temática

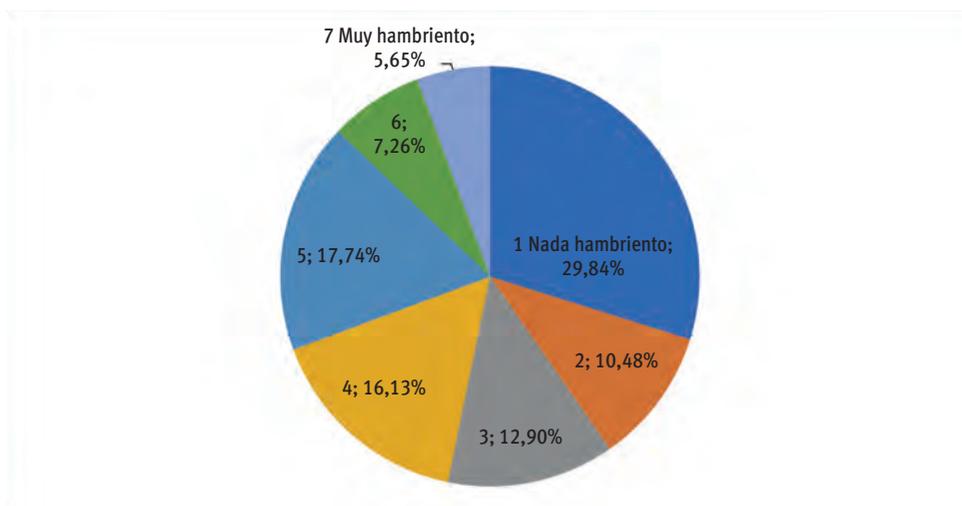
neutra y que, a priori, no debe conformar ninguna polémica como sí podría darse si hablásemos de política, religión o fútbol, principalmente. Esta página web, aparecía en pantalla durante 20» en los que, previamente y como hemos indicado, se le informaba al individuo que podía navegar sobre la web que iba a visitar y, llegado el tiempo máximo preestablecido de navegación, aparecía el anuncio de pizza o chocolate, según el escenario. Posteriormente, como hemos indicado, se les mostraba la continuación del cuestionario que contenía preguntas relacionadas con la experiencia vivida y anuncio visualizado. Al finalizar el cuestionario, el individuo creía que el experimento había finalizado, y le ofrecíamos como gratificación por la participación —adicionalmente a la contraprestación económica de la empresa que lo contrató— que pudiera escoger, si le apetecía, uno de los tres productos que teníamos para ofrecerle, siendo éstos, pizza, chocolate o un snack. Esta actuación la llevamos a cabo con la finalidad de saber si había influido el anuncio visualizado con el aroma, música y sonido sobre la opción de escoger o no un producto al final del experimento, y qué tipo de producto escogía en el caso de optar por llevarse alguno de los tres productos ofrecidos.

4. Resultados análisis

El perfil de la muestra en su mayoría de un 51,6% mujeres frente al 48,4% de hombres, de nacionalidad española (94,3%), de entre 45 y 54 años de edad (36,9%), con un nivel máximo de estudios de Bachiller, Formación Profesional o equivalente (45,1%), trabajador por cuenta ajena (67,2%), que navegan por Internet menos de 3 horas al día a través del ordenador (69,7%) o teléfono móvil/ smartphone (56,6%), y con un nivel de ingresos mensuales brutos de entre 1001€ y 1400€. Además, el 95,1% de los encuestados indican que acceden a Internet varias veces al día, que compran productos o contratan servicios a través de Internet varias veces a la semana (35,2%), que acceden de forma habitual a Internet a través del teléfono móvil o smartphone (94,3%), ordenador portátil (54,1%) u ordenador de sobremesa (35,2%), realizando las compras por Internet de forma habitual a través del teléfono móvil o smartphone (61,5%), siendo los billetes de transporte o reservas de alojamiento (91,8%) y las entradas a espectáculos (91,8%) los productos que mayor número de encuestados indica que ha comprado alguna vez por Internet, seguido por la comida a domicilio (86,9%). Respecto a este último tipo de compras, la comida a domicilio, el 81,1% indica que compra comida a domicilio muy esporádicamente o compra indiferentemente *online* como *offline*, y que cuando lo hace principalmente lo realiza a través del teléfono móvil o smartphone (81,1%).

Del total de individuos que realizaron el experimento a distintas horas del día (se llevó a cabo de lunes a viernes, en horario de 09:00h a 20:00h), el 29,84% indicaba que no se sentía nada hambriento, seguido de un 17,74% que mostraba estar algo hambriento (cinco puntos en una escala tipo Likert de siete puntos) y posición neutra —cuatro puntos en la escala de siete puntos— con un 16,13% del total de individuos sometidos al experimento, según se puede apreciar en el gráfico 1:

Gráfico 1. Grado en el que se siente hambriento.



4.1. Comprobaciones de manipulación

Con el fin de validar las escalas se procedió a realizar un análisis de fiabilidad basado en el alfa de Cronbach que, tras depurar los resultados y eliminando las respuestas de Ns/Nc, ofreció una fiabilidad elevada, situándose el intervalo de todos los constructos entre 0,830 y 0,948. Así mismo, se cumplieron los criterios de validez convergente y discriminante (Hair *et al.*, 2010). Tras la validación de las escalas, se llevaron a cabo análisis de cada uno de los ítems y, posteriormente, se calcularon los valores medios de los ítems según constructo y las escalas resultantes se utilizaron a su vez para realizar los análisis pertinentes.

4.2. Pruebas de las cuestiones a investigar y análisis post-hoc

A continuación, se analizan las variables dependientes y, teniendo en cuenta el género, los resultados indican que no existen diferencias significativas a la hora de valorar cómo les ha resultado el aroma (muy desagradable/ muy agradable; muy

estimulante/ muy relajante). Tampoco existen diferencias significativas respecto al género en el grado de percepción ni en la actitud hacia el anuncio. Por el contrario, en relación con el olor percibido y sobre cómo les ha hecho sentir (estado emocional) los resultados del análisis ANOVA ($F = 6,607$; $\text{sig} = 0,012$) y pruebas de Welch y Brown-Forsythe de $0,012$ arrojan diferencias significativas respecto al género en la valoración sobre si les ha hecho sentir insatisfecho/ satisfecho, siendo la media de $5,06$ ($SD = 1,514$) en el grupo de hombres y una media de $5,82$ ($SD = 1,480$) en el grupo de mujeres. Por tanto, podemos concluir que las mujeres se han sentido más satisfechas que los hombres con el olor percibido y sobre cómo ha influido en su estado emocional.

En relación a la presencia y el tipo de aroma, hemos analizado si la existencia de un olor y el tipo de olor presente influye sobre la percepción, actitud hacia el anuncio y estado emocional. Los resultados del análisis ANOVA nos indican que sí existen diferencias significativas en el estado emocional (relajado/ estimulado) respecto al aroma, ($F = 3,620$; $\text{sig} = 0,016$), siendo el aroma a pizza el que más les ha estimulado ($M_{\text{pizza}} = 4,68$; $SD = 2,198$), seguido del aroma a chocolate ($M_{\text{choco}} = 4,14$; $SD = 2,356$), y considerando un aroma más relajante el aroma a lavanda ($M_{\text{lavanda}} = 3,18$; $SD = 1,977$). En un análisis post-hoc de comparaciones múltiples mediante la prueba de HSD de Tukey obtenemos que existen diferencias significativas entre los aromas de pizza y lavanda ($\text{sig} = 0,028$) con una diferencia de medias entre el aroma de pizza y el aroma de lavanda ($M_{\text{pizza}} = 4,68$; $M_{\text{lavanda}} = 3,18$; $SD = 0,529$).

Respecto a los atributos olfativos, los resultados nos indican que existen diferencias significativas en la medición de atributos olfativos a la hora de valorar si el olor percibido le ha resultado, en este caso, muy estimulante/ muy relajante ($F = 4,846$; $\text{sig} = 0,003$), y muy completo/ muy simple ($F = 3,419$; $\text{sig} = 0,020$), siendo el aroma a lavanda el más relajante ($M_{\text{lavanda}} = 5,45$; $SD = 1,394$). En consonancia con los resultados del estado emocional comentados anteriormente, y mediante un análisis post-hoc de comparaciones múltiples con la prueba HSD de Tukey obtenemos que existen diferencias significativas entre el aroma de pizza y el aroma de lavanda de $-1,182$ ($\text{sig} = 0,025$). Esto indica que la media del aroma de lavanda es mayor que la media del aroma de pizza, en la escala estimulante/ muy relajante; por su parte, en la medición muy completo/ muy simple existen diferencias significativas entre el aroma de chocolate y el aroma de lavanda de $-1,393$ ($\text{sig} = 0,016$).

En relación a la percepción del olor recibido, cabe indicar que los resultados de los análisis arrojan que existen diferencias significativas en casi todos los ítems incluidos dentro de la escala de la pregunta sobre la percepción del olor recibido, a excepción de las escalas desagradable/ agradable e incómodo/ cómodo, donde no existen diferencias significativas. En el resto de los ítems analizados sí que existen

diferencias significativas entre los aromas, esto es: negativo/ positivo ($F = 4,396$; sig. $= 0,006$), siendo el aroma valorado de forma más positiva el chocolate ($M_{\text{chocolo}} = 6,03$; $SD = 1,426$) seguido del aroma a pizza ($M = 5,76$, $SD = 1,478$); tenso/ relajado ($F = 2,875$; sig. $= 0,04$; $M_{\text{chocolo}} = 6,00$, $SD = 1,509$; $M_{\text{lavanda}} = 5,38$, $SD = 1,519$); malo/bueno ($F = 3,067$; sig. $= 0,032$; $M_{\text{chocolo}} = 6,11$, $SD = 1,286$; $M_{\text{pizza}} = 5,94$, $SD = 1,533$); aburrido/ excitante ($F = 5,527$; sig. $= 0,002$; $M_{\text{chocolo}} = 5,41$, $SD = 1,047$; $M_{\text{pizza}} = 5,10$, $SD = 1,155$); desanimado/ animado ($F = 3,083$; sig. $= 0,031$; $M_{\text{chocolo}} = 5,64$, $SD = 1,224$; $M_{\text{pizza}} = 5,25$, $SD = 1,320$); aburrido/ divertido ($F = 6,650$; sig. $= 0,000$; $M_{\text{pizza}} = 5,77$, $SD = 1,257$; $M_{\text{chocolo}} = 5,75$, $SD = 1,206$); desmotivante/ motivador ($F = 4,091$; sig. $= 0,009$; $M_{\text{chocolo}} = 5,79$, $SD = 1,315$; $M_{\text{pizza}} = 5,47$, $SD = 1,308$) e insignificante/ interesante ($F = 5,290$; sig. $= 0,002$; $M_{\text{pizza}} = 6,03$, $SD = 1,087$; $M_{\text{chocolo}} = 5,90$, $SD = 1,448$), siendo el aroma valorado de forma más positiva en la mayoría de los casos anteriores el aroma a chocolate, seguido del aroma a pizza, a excepción de la escala tenso/ relajado donde el segundo aroma valorado de forma más positiva ha sido el de lavanda, y a excepción de la valoración entre aburrido/ divertido e insignificante/ interesante, donde el aroma valorado de forma más positiva ha sido el de pizza seguido del aroma a chocolate.

A la vista de los resultados anteriores, llevamos a cabo un análisis post-hoc de comparaciones múltiples mediante la prueba de HSD de Tukey. Los resultados nos arrojan, además, diferencias significativas entre las medias de los grupos de aromas de pizza ($M_{\text{pizza}} = 5,76$) y lavanda ($M_{\text{lavanda}} = 4,62$) de $1,147$ (sig. $= 0,037$), y entre las medias de los grupos de aroma de chocolate ($M_{\text{chocolo}} = 6,03$) y aroma de lavanda ($M_{\text{lavanda}} = 4,62$) de $1,417$ (sig. $= 0,009$) en la valoración del ítem negativo/ positivo de la variable percepción del olor recibido, siendo los aromas a chocolate o pizza —por este orden— los valorados de forma más positiva por los individuos.

Respecto a la congruencia entre el olor y el tipo de producto visualizado en el anuncio, el análisis ANOVA nos arroja diferencias significativas entre los aromas ($F = 15,894$; sig. $= 0,000$). Mediante un análisis post-hoc de comparaciones múltiples HSD de Tukey obtenemos que existen diferencias significativas entre el aroma de pizza y el aroma de lavanda de $2,061$ (sig. $= 0,000$), considerándose, por tanto, muy apropiado el aroma de pizza ($M_{\text{pizza}} = 5,00$; $SD = 2,015$); y una diferencia significativa entre el aroma de chocolate y el aroma de lavanda de $3,164$ (sig. $= 0,000$). Además, aparece una diferencia significativa en el grupo de control —sin aroma— ($M_{\text{sin aroma}} = 6,40$; $SD = 0,894$) respecto al aroma de lavanda con una diferencia significativa de $3,461$ (sig. $= 0,002$), lo que nos hace intuir que en relación con el anuncio los individuos prefieren que no exista ningún tipo de aroma antes que uno de lavanda ($M_{\text{lavanda}} = 4,23$; $SD = 2,102$), ya que no lo perciben tan apropiado como los aromas congruentes (pizza o chocolate, según el caso).

Respecto a la variable actitud hacia el anuncio y por medio de un análisis ANOVA, los resultados nos indican que existen diferencias significativas entre los aromas, siendo: desfavorable/ favorable ($F = 7,378$; sig. = 0,000; $M_{chocolo} = 6,10$, $SD = 1,472$; $M_{pizza} = 5,63$, $SD = 1,816$); aburrido/ interesante ($F = 6,539$; sig. = 0,000; $M_{chocolo} = 6,10$, $SD = 1,345$; $M_{pizza} = 5,79$, $SD = 1,409$); malo/ bueno ($F = 5,914$; sig. = 0,001; $M_{chocolo} = 6,18$, $SD = 1,492$; $M_{pizza} = 5,71$, $SD = 1,487$); no me gusta/ me gusta ($F = 5,838$; sig. = 0,001; $M_{chocolo} = 6,14$, $SD = 1,684$; $M_{pizza} = 5,79$, $SD = 1,855$); irritante/ agradable ($F = 3,602$; sig. = 0,016; $M_{chocolo} = 6,21$, $SD = 1,497$; $M_{pizza} = 5,82$, $SD = 1,685$); y poco interesante/ interesante ($F = 4,178$; sig. = 0,008; $M_{chocolo} = 6,00$, $SD = 1,540$; $M_{pizza} = 5,63$, $SD = 1,767$), siendo en todos los casos analizados mayor la media en el caso del aroma a chocolate con el anuncio visualizado de chocolate Adicionalmente, mediante un análisis post-hoc de comparaciones múltiples con HSD de Tukey obtenemos las siguientes diferencias entre los grupos de aromas: en la escala desfavorable/ favorable existen diferencias significativas entre el aroma de pizza y el aroma de lavanda de 1,400 (sig. = 0,008), entre el aroma de chocolate y el aroma de lavanda de 1,845 (sig. = 0,000), así como entre el grupo de control —sin aroma— y el aroma de lavanda de 2,271 (sig. = 0,026). Respecto al ítem aburrido/ interesante, los resultados nos indican que existen diferencias significativas entre el aroma de pizza y el aroma de lavanda de 1,317 (sig. = 0,006), así como entre el aroma de chocolate y el aroma de lavanda de 1,633 (sig. = 0,001). En la escala malo/ bueno observamos diferencias significativas entre el aroma de pizza y el aroma de lavanda de 1,114 (sig. = 0,026), así como entre el aroma de chocolate y el aroma de lavanda de 1,579 (sig. = 0,001). En el ítem no me gusta/ me gusta, los resultados no indican que existen diferencias significativas entre el aroma de pizza y el aroma de lavanda de 1,423 (sig. = 0,013), así como entre el aroma de chocolate y el aroma de lavanda de 1,767 (sig. = 0,002). En el ítem irritante/ agradable existen diferencias significativas entre el aroma de chocolate y el aroma de lavanda de 1,264 (sig. = 0,017). Finalmente, en la escala poco interesante/ interesante observamos diferencias significativas entre el aroma de chocolate y el aroma de lavanda de 1,471 (sig. = 0,010).

4.3. Análisis de la congruencia

A continuación, se muestran los análisis la congruencia e incongruencia de la música y sonido con el anuncio visualizado, y sobre con qué probabilidad realizaría una compra de dichos productos por Internet tras la visualización del anuncio (imagen) y el olor percibido. El resultado de la Chi Cuadrado concluye que no existen diferencias significativas, valorando con un elevado porcentaje tanto para el sonido congruente como el incongruente, con los resultados de «probablemente sí» (48,3%

congruente, y 41,9% incongruente), y «sí con total seguridad» (19% para el sonido congruente y un 23,3% para el sonido incongruente) como resultados más destacables. Estos resultados que a priori pueden parecer sorprendentes se consolidan y corroboran a través de las contestaciones explícitas que reportan los individuos sometidos al experimento a través del cuestionario cuando se les pregunta si percibieron que la música y sonidos del anuncio eran agradables, siendo estadísticamente significativo el resultado Chi Cuadrado con un 93,1% para el sonido congruente y un 76,7% para el sonido incongruente (el sonido incongruente utilizado en el experimento fue un canto de pájaros y el sonido de agua de río fluyendo). Ahora bien, considerando aproximadamente el 50% de los individuos que el sonido incongruente no tenía relación con el anuncio (44,2% consideraban que el sonido incongruente sí tenía relación con el anuncio, frente a un 41,9% que consideraban que el sonido incongruente no tenía relación con el anuncio). En línea con otros estudios como el de Ausín, *et al.* (2021), en el que no se muestran diferencias significativas a la hora de comparar si los anuncios con música congruente son más apreciados que los anuncios con música incongruente, en nuestro experimento podemos concluir que no por ser un sonido incongruente tiene que afectar de forma negativa a la percepción e intención de compra por Internet que pueda tener un individuo, ya que si éste lo percibe como algo agradable, aun siendo incongruente, lo percibirá y sentirá de forma positiva.

Finalmente, llevamos a cabo una prueba multivariante con el fin de saber si existían diferencias en el producto escogido al final de experimento y tras haber contestado al cuestionario según el aroma percibido. Mediante un análisis con el estadístico Lamda de Wilks, los resultados demuestran que existen diferencias significativas en el producto escogido según el tipo de aroma ($\text{sig.} = 0,024$). En concreto, y por medio de la prueba de efecto inter-sujetos obtuvimos como resultado que sí existen diferencias significativas en el estado emocional según el aroma y tipo de producto escogido al final del experimento (pizza, chocolate o snack), tras finalizar el cuestionario y antes de que el sujeto se marche del laboratorio. También existen diferencias significativas en los atributos olfativos según el tipo de aroma, sonido y tipo de producto escogido. Por medio de un análisis de tablas cruzadas con la prueba Chi Cuadrado obtenemos que existen diferencias significativas ($\text{Sig.} = 0,038$) entre el aroma (pizza, chocolate o lavanda) que han olido los individuos y el producto escogido al final del experimento (pizza, chocolate o snack), siendo en el caso del aroma de chocolate el producto de chocolate el más escogido (78,6%); en el caso del aroma de pizza el producto pizza el más escogido (54,2%); y en el caso del aroma de lavanda, el producto de chocolate es

el más escogido (55,9%), quizás por la marca, Kit Kat, según se puede observar en la siguiente tabla de resultados:

Tabla 1. Tabla cruzada Tipo de producto escogido al final y aroma.

		Aroma			Total
		Pizza	Chocolate	Lavanda	
Producto escogido	Pizza	54,2%	21,4%	41,2%	38,4%
	Chocolate	37,5%	78,6%	55,9%	58,1%
	Snack	8,3%	0,0%	2,9%	3,5%
Total		100%	100%	100%	

5. Conclusiones, limitaciones y futuras líneas de investigación

Los hallazgos preliminares muestran que el olor congruente genera (i) mayor percepción de la calidad del producto (Cox (1967), Bone y Jantrania (1992) y Fenko y Looock (2014), (ii) estado emocional, (iii) actitud hacia el anuncio (iv) e intención de compra, en línea con estudios como los de Mattila y Wirtz (2001) y Roschk *et al.* (2017). Además, existen diferencias en el género a la hora de valorar el estado emocional siendo las mujeres las que se han sentido más satisfechas que los hombres con el olor percibido y sobre cómo ha influido en su estado emocional. No ocurre lo mismo en el caso del sonido y música ya que no existen diferencias significativas en ninguna de las variables anteriormente indicadas.

Nuestro estudio no está exento de limitaciones. En primer lugar, el uso de medidas obligatorias por la COVID-19 ha podido influir a la hora de percibir la totalidad de las características de los aromas, pudiendo influir también en la reflexión sobre si los individuos estaban oliendo algo y qué era exactamente, como así nos denotan algunos de ellos en sus comentarios. En segundo lugar, el anuncio escogido puede ser una fuente de sesgo.

Nuestra investigación pretende acometer sucesivos experimentos en los cuales se abordará la influencia del marketing sensorial —principalmente sentido de la visión, olfato y oído— en la publicidad a través del medio *online* sobre la percepción de la calidad del producto, estado emocional, actitud hacia el anuncio e intención de compra analizado con medidas neurofisiológicas para medir de forma continua e inconsciente a cada uno de los individuos ante la exposición a los estímulos visuales, auditivos y olfativos en relación con el producto y sus características.

Referencias

- ALPERT, J. I., Y ALPERT, M. I. (1990). Music influences on mood and purchase intentions. *Psychology & Marketing*, 7(2), 109-133.
- ÁLVAREZ, R.M. (2011). *Neuromarketing, fusión perfecta. Seducir al cerebro con inteligencia para ganar en tiempos exigentes*. Prentice Hall, Madrid.
- ALLAN, D. (2008). A content analysis of music placement in prime-time television advertising. *Journal of Advertising Research*, 48(3), 404-417.
- ANNETT, J. (1996). Olfactory memory: A case study in cognitive psychology. *Journal of Psychology Interdisciplinary & Applied*, 130(3), 309-319.
- AUSÍN, J.M., GUIXERES, J., BIGNÉ, E. Y ALCAÑIZ, M. (2017). Facial expressions to evaluate advertising: a laboratory versus living room study. *Advances in Advertising Research VIII*, 109-122.
- AUSÍN, J.M., BIGNÉ, E., MARÍN, J., GUIXERES, J. Y ALCAÑIZ, M. (2021). The background music-content congruence of TV advertisements: A neurophysiological study. *European Research on Management and Business Economics*, 27(2).
- BAGOZZI, R. P. (1986). *Principles of Marketing Management*. Chicago: Science Research Associates.
- BIGNÉ, J.E. Y SÁNCHEZ, J. (2001). Antecedentes y efectos de la actitud hacia el anuncio. Propuesta de un modelo de variables latentes. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 7(2), 41-62.
- BONE, P.F. Y ELLEN, P.S. (1999). Scents in the marketplace: Explaining a fraction of olfaction. *Journal of Retailing*, 75(2), 243-262.
- BONE, P.F. Y JANTRANIA, S. (1992). Olfaction as a Cue for Product Quality. *Marketing Letters*, 3(Julio), 289-296.
- BOSMANS, A. (2006). Scents and Sensibility: when do (In)Congruent ambient scents influence product evaluations? *Journal of Marketing*, 70(3), 32-43.
- BRUNER, G. C. (1990). Music, Mood, and Marketing. *Journal of Marketing*, 54(4), 94-104.
- CHEBAT, J.C. Y MICHON, R. (2003). Impact of ambient odors on mall shoppers' emotions, cognition, and spending. A test of competitive causal theories. *Journal of Business Research*, 56, 529-539.
- COX, D.F. (1967). The Sorting Rule Model of the Consumer Product Evaluation Process. In *Risk Taking and Information Handling in Consumer Behavior*. Boston, MA: Graduate School of Business Administration, Harvard University, 324-369.
- DE GARCILLÁN, M. (2015). Persuasión a través del marketing sensorial y experiencial. *Opción: Revista de Ciencias Humanas y Sociales*, extra 2, 463-478.
- DEVANS, N. A. (2005). El valor de la publicidad sensorial. *Razón y palabra*, 46(15).
- DYSON, G.M. (1938). The scientific basis of odour. *Journal of the Society of Chemical Industry*, 57(28), 647-651.
- EROGLU, S. A., MACHLEIT, K.A. Y DAVIS, L.M. (2001). Atmospheric Qualities of Online Retailing: A Conceptual Model and Implications. *Journal of Business Research*, 54(2), 177-84.
- FENKO, A. Y LOOCK, C. (2014). The Influence of Ambient Scent and Music on Patients' Anxiety in a Waiting Room of a Plastic Surgeon. *Health Environments Research & Design Journal*, 7(3), 38-59.
- FERDENZI, C., JOUSSAIN, P., DIGARD, B., LUNEAU, L., DJORDJEVIC, J., BENSAFI, M. (2016). Individual differences in verbal and non-verbal affective responses to smells: influence of odor label across culture. *Chemical Senses*, 42(1), 37-46.
- FISHER, J.D. (1974). Situation specific variables as determinants of perceived environmental aesthetic quality and perceived crowdedness. *Journal of Research in Personality*, 8(2), 177-188.
- GARCÍA, M. Y EIZAGUIRRE, A. (2010). La

- gestión de las variables ambientales en el entorno de compra virtual. *Boletín de Estudios Económicos*, 65(199), 155-173.
- GAVILÁN, D. (2017). El oído en la farmacia: sonido de fondo y sonidos de productos, *El Farmacéutico*, 552.
- GOLDSMITH, R. (2002). Explaining and Predicting Consumer Intention to Purchase over the Internet: An Exploratory Study. *Journal of Marketing*, primavera, 22-28.
- GORN, G. J. (1982). The effects of music in advertising on choice behavior: A classical conditioning approach. *Journal of Marketing*, 46(1), 94-101.
- GULAS, C.S. Y BLOCH, P. (1995). Right under our noses: ambient scent and consumer responses. *Journal of Business Psychology*, 10(1), 87-98.
- GUSTEMS, J. (2005). Escuchar los anuncios. Una aproximación al uso de la música y del sonido en la publicidad televisiva. *Eufonía: Didáctica de la música*, 34, 91-100.
- HAIR, J.F.J., BLACK, W.C., BABIN, B.J., ANDERSON, R.E. Y TATHAM, R.L. (2010). *Multivariable data analysis*. New Jersey, NJ: Prentice-Hall.
- HECKER, S. (1984). Music for advertising effect. *Psychology and Marketing*, 1(3-4), 3-8.
- HERRMANN, ANDREAS, MANJA ZIDANSEK, DAVID E. SPROTT Y ERIC R. SPANGENBERG (2013). The Power of Simplicity: Processing Fluency and the Effects of Olfactory Cues on Retail Sales. *Journal of Retailing*, 89(1), 30-43.
- JIMÉNEZ, G. (2016). *Merchandising & Retail. Comunicación en el punto de venta*. Sevilla: Advook.
- KOELSCH, S., SKOURAS, S., & LOHMANN, G. (2018). The auditory cortex hosts network nodes influential for emotion processing: An fMRI study on music-evoked fear and joy. *PLoS one*, 13(1) e0190057.
- KRIEGER, J. Y BREER, H. (1999). Olfactory Reception in Invertebrates. *Science*, 286(5440), 720-723.
- KRISHNA, A. (2010). *Sensory Marketing. Research on the sensuality of products*, Routledge Academic.
- KRISHNA, A. (2012). An integrative review of sensory marketing: Engaging the senses to affect perception, judgment and behavior. *Journal of Consumer Psychology*, 22(3), 332-351.
- KRISHNA, A., ELDER, R. Y CALDARA, C. (2010). Feminine to smell but masculine to touch? Multisensory congruence and its effect on the aesthetic experience. *Journal of Consumer Psychology*, 20, 410-418.
- KRISHNA, A., LWIN, M.O. Y MORRIN, M. (2010). Product Scent and Memory. *Journal of Consumer Research*, 37(1, Junio), 57-67.
- LAIRD, D. A. (1932). How the consumer estimates quality by subconscious sensory impressions. *Journal of Applied Psychology*, 16(3), 241-246.
- LAVACK, A. M., THAKOR, M. V., Y BOTTAUSCI, I. (2008). Music-brand congruency in high and low-cognition radio advertising. *International Journal of Advertising*, 27(4), 549-568.
- LÓPEZ, L. Y GULIS, M. (2021). Kareishu y la formación del olor corporal, *Ciencia para Llevar. El Blog del CSIC*. Disponible en: <https://blogs.20minutos.es/ciencia-para-llevar-csic/tag/huella-olfativa> [Fecha consulta: 29 de abril de 2022].
- LINDSTROM, M. (2012). *Buyology: verdades y mentiras sobre por qué compramos*. Barcelona: Gestión 2000.
- MACKENZIE, S.B., LUTZ, R.J. Y BELCH, G.R. (1986). The Role of Attitude Toward the Ad as a Mediator of Advertising Effectiveness: A Test of Competing Explanations. *Journal of Marketing Research*, 23(mayo), 130-143.
- MANZANO, R., GAVILÁN, D., AVELLO, M., ABRIL, C. Y SERRA, T. (2012). *Marketing sensorial: comunicar con los sentidos en el punto de venta*. Madrid: Pearson Educación.
- MATTILA, A.S. Y WIRTZ, J. (2001). Congruency of scent and music as a driver of in-store evaluation and behavior. *Journal of Retailing*, 77, 273-289.
- MEHRABIAN, A., Y RUSSEL, J.A. (1974). An

- approach to environmental psychology. Cambridge, Massachussets, MIT Press.
- MITCHELL, D.; KAHN, B. Y KNASKO, S. (1995). There's something in the air: effects of congruent or incongruent ambient odor on consumer decision making. *Journal of Consumer Research*, 22(Septiembre), 229-238.
- MORRIN, M. Y RATNESHWAR, S. (2003). Does it make sense to use scents to enhance brand memory? *Journal of Marketing Research*, 40(Febrero), 10-25.
- NORTH, A. C. (2012). The effect of background music on the taste of wine. *British Journal of Psychology*, 103(3), 293-301.
- OAKES, S. (2007). Evaluating empirical research into music in advertising: A congruity perspective. *Journal of Advertising Research*, 47(1), 38-50.
- PETIT, O., VELASCO, C., Y SPENCE, C. (2019). Digital sensory marketing: Integrating new technologies into multisensory online experience. *Journal of Interactive Marketing*, 45, 42-61.
- POPAT (2016). Informe POPAI. Disponible en: <http://www.popaispain.org> [Fecha de consulta: 30 de marzo de 2022].
- ROSCHK, H., CORREIA, S.M. Y BREITSOHL, J. (2017). Calibrating 30 Years of Experimental Research: A Meta-Analysis of the Atmospheric Effects of Music, Scent and Color. *Journal of Retailing*, 93(2), 228-240.
- RUZEVICIUTE, R., KAMLEITNER, B. Y BISWAS, D. (2020). Designed to S(m)ell: When Scented Advertising Induces Proximity and Enhances Appeal. *Journal of Marketing Research*, 57(2), 315-331.
- SCHAEFER, R. S., DESAIN, P., Y FARQUHAR, J. (2013). Shared processing of perception and imagery of music in decomposed EEG. *NeuroImage*, 70, 317-326.
- SELTMAN, H. J. (2012). Experimental design and analysis. Disponible en: <http://www.stat.cmu.edu/~hseltman/309/Book/Book.pdf> [Fecha de consulta: 24 de abril de 2022].
- SHERMAN, E., MATHUR, A. Y SMITH, R.B. (1997). Store environment and consumer purchase behaviour: mediating role of consumer emotions. *Psychology and Marketing*, 14(4), 371-378.
- SOROKOWSKA, A., SCHRIEVER, V.A., GUDZIOL, V., HUMMEL, C., HÄHNER, A., IANNILLI, E., SINDING, C., AZIZ, M., SEO, H.S., NEGOIAS, S., HUMMEL, T. (2015). Changes of olfactory abilities in relation to age: odor identification in more than 1400 people aged 4 to 80 years. *European Archives of Oto-Rhino-Laryngology*, 272(8), 1937-1944.
- SPANGENBERG, E.R., CROWLEY, A.E. Y HENDERSON, P.W. (1996). Improving the store environment: do olfactory cues affect evaluations and behaviors. *Journal of Marketing*, 60, 67-80.
- STOUT, P. A., Y LECKENBY, J. D. (1988). The nature of emotional response to advertising: A further examination. *Journal of Advertising*, 17(4), 53-57.
- TAFALLA, M. (2015). Paisaje y sensorialidad. En: *Teoría y paisaje II: Paisaje y emoción. El resurgir de las geografías emocionales*. Barcelona: Observatori del Paisatge de Catalunya; Universitat Pompeu Fabra. Disponible en: <https://ddd.uab.cat/record/188725> [Fecha de consulta: 26 de marzo de 2022].
- VERMEULEN, I., Y BEUKEBOOM, C. J. (2016). Effects of music in advertising: Three experiments replicating single-exposure musical conditioning of consumer choice (Gorn, 1982) in an individual setting. *Journal of Advertising*, 45(1), 53-61.
- WARD, P.; DAVIES, B. Y KOOIJMAN, D. (2003). Ambient Smell and the Retail Environment: Relating Olfaction Research to Consumer Behaviour. *Journal of Business and Management*, 9(3), 289-302.
- WUNDT, W. (1905). *Grundriss der psychologie (Fundamentals of psychology)*, 3, 5ª edición, Leipzig: Engelmann.
- VERMEULEN, I., Y BEUKEBOOM, C. J. (2016). Effects of music in advertising: Three experiments replicating single-exposure musical conditioning of consumer choice (Gorn 1982) in an individual setting. *Journal of Advertising*, 45(1), 53-61.

Private labels and national brands: a dive into consumers' minds and wallets

- MARIA DE LURDES SARMENTO
Nova SBE Lisboa, Portugal and Open University Business School (UK)
 - SUSANA BACELAR DE VASCONCELOS MARQUES
University of Aveiro (Portugal)
 - M. MERCEDES GALAN-LADERO
Universidad de Extremadura
-

RESUMEN: Este estudio se centra en la actitud de los consumidores hacia las marcas del distribuidor y las marcas del fabricante. Capta la dinámica de consumo de ambos tipos de marcas, refiriéndose al papel de la experiencia y al proceso de aprendizaje para combinarlas. El estudio también analiza los efectos de la conciencia sobre los precios, la aversión al riesgo y la percepción de ser un comprador inteligente en la experiencia de las marcas de distribuidor, y la actitud hacia las promociones de las marcas del fabricante.

PALABRAS CLAVES: *Marcas del distribuidor, Marcas del fabricante, Comportamiento del consumidor.*

ABSTRACT: This study illustrates consumers' minds and wallets towards private labels and national brands. It captures dynamics of consumption of private labels and national brands, referring to the role of experience and the process of learning to combine both types of brands. The study also analyses the effects of price consciousness, risk aversion and the perception of being smart shopper on private label experience and attitude towards national brand promotions.

KEYWORDS: *Private labels, Store Brands, National brands, Manufacturer Brands, Consumer Behavior*

1. Introduction

Private Labels (PLs) have experienced a fast growth in recent decades (Ailawadi *et al.*, 2008) outpacing National Brands (NBs) (e.g., Steenkamp *et al.*, 2010). The economic crisis of the beginning of the 21st century, which started in the USA and extended to the Eurozone, helps to explain this growth, since PL share tends to increase in periods of economic downturn (Lamey *et al.*, 2007, 2012).

Although perceptions about PLs are favourable around the world, PL success differs radically between countries (Lupton *et al.*, 2010; Sebri and Zaccour, 2017). Market shares are not equally distributed, being much higher and consolidated in developed regions like Europe (31,4%) or North America (17,7%). The expression of PLs is minor in countries where consumers are generally fiercely brand loyal like those in Latin America (8,3%) and in Asia-Pacific (4,2%) (ACNielsen, 2018). Additionally, the growth of PLs has been highly uneven across product categories (e.g., DelVecchio, 2001; Hoch and Banerji, 1993). PL market share remains low in the 'baby food' and 'health and beauty' sectors, whereas it reaches high levels in frozen food (Bergès *et al.*, 2013). Although traditionally PLs are more successful in specific product categories, the whole range of PL offerings is expanding along with new retailer strategies (DelVecchio, 2001; Ailawadi and Harlam, 2004).

PLs are an integral element of the retail landscape (Boyle and Lathrop, 2013; Stanton and Meloche, 2011) and impose strong competitive threats against NBs (e.g., Amrouche and Yan, 2012; Bao *et al.*, 2011; Steenkamp *et al.*, 2010). Both brand types appear next to each other on retail shelves and compete for consumers' choice (Dawes and Nenycz-Thiel, 2013). While manufacturers are focused in building brand equity (Choi, 2017), the competitiveness of PLs is sustained around a combination of low prices with low promotional activity. Additionally, PLs are generally perceived to have a lower quality than NBs (Boyle and Lathrop, 2013) although they show similarity within blind tests (Rita *et al.*, 2021). Therefore, it appears that the success of PLs heavily depends upon the capacity to provide an adequate level of perceived quality (Boyle and Lathrop, 2013, DelVecchio, 2001).

The competition between NBs and PLs has been a major area of research (Cheng *et al.*, 2007). Nonetheless, the literature is dominated by specific approaches (PLs or NBs), rather than simultaneous inquiries (PLs and NBs) (Ailawadi *et al.*, 2001). Research focusing on the impact that PLs have on consumers' shopping experience is also overlooked (Kelting *et al.*, 2017). Additionally, existing research is mainly quantitative, lacking methodological diversity, including qualitative empirical studies (e.g., Chimhundu, 2018). A recent literature review on private labels shows

that only 2% of the 630 papers analysed used a mixed methods approach, while 76% are quantitative in nature (Wu *et al.*, 2021). This paper expands existing literature, examining consumers' usage of PLs and NBs, providing new insights concerning the role of experience and discussing the effects of consumer idiosyncrasies related to personality traits and price perception. Specifically, this research aims to answer the following questions:

RQ1. What are the effects of price consciousness and personality-related variables (smart-shopper and risk aversion) on PL experience and attitude towards NB promotions?

RQ2. How can we characterize consumers usage/attitudes towards PLs and NBs?

RQ3. How do consumers deal with PLs vs NB promotions?

To answer these questions, a mixed-methods design comprised of qualitative and quantitative approaches was developed. While the quantitative approach (designed to answer research question 1) was conducted through a cross-sectional survey, the qualitative approach (designed to answer research questions 2 and 3) captured the context and the process dynamics regarding consumer attitudes towards PLs and NBs. This combined methodology allowed to bring a deeper and integrated comprehension of the subject and to respond to the literature call for additional qualitative studies and mixed-methods research in marketing (Harrison and Reilly, 2011).

2. Literature review

2.1. PLs vs NBs

Private labels (PLs) (also known as store brands) are brands developed by retailers, while National Brands (NBs) (also called as manufacturer brands) are brands developed by manufacturers (Bao *et al.*, 2011). From a marketing-mix point of view, the main differences between the two types of brands are advertising support, distribution, and price. NBs tend to obtain more advertising support at the national level than do PLs, sell in multiple retail chains and are generally more expensive than PLs (Dawes and Nenycz-Thiel, 2013).

Price is one of the most important reasons that potentially underlies consumer receptivity to PLs (Burton *et al.*, 1998). Since PLs tend to be low priced, the people who buy them comprise a price-sensitive segment (Dawes and Nenycz-Thiel, 2013).

However, it is documented in the literature that consumers who buy PLs are also quality sensitive (e.g., Batra and Sinha, 2000; Dawes and Nenycz-Thiel, 2013). Current literature (Gielens *et al.*, 2021) also documents that consumers no longer want just acceptable quality products at affordable prices, desiring products that are affordable, but also experiential, sustainable, health conscious and convenient at the same time. For example, Casteran and Ruspil (2021) demonstrate that adding an organic label to a private label brand has a positive impact on consumers' perception and buying behavior.

Price advantage (20-30% over NBs) and higher profit margins for retailers explain the rising of PLs (Ailawadi and Harlam, 2004; Fornari *et al.*, 2013), however high quality is also increasing in importance (Batra and Sinha, 2000; Hoch and Banerji, 1993). In particular, the association that may cause consumers to react doubtfully to PLs offerings in some categories is the association between PLs and their lower cost/lower quality positioning (DelVecchio, 2001). This might happen because product quality is an attribute that consumers are usually uncertain about (Erdem *et al.*, 2004; Szymanowski and Gijsbrechts, 2012). One way to cope with this uncertainty is through consumers brand familiarity (i.e., the direct experience with the products) (Gendel-Guterman and Levy, 2013) and dynamic structural learning, since «consumers tend to grant special status to conclusions drawn from experience» (Hoch and Deighton, 1989, p.2). Following this reasoning, Rita *et al.* (2021) suggest that a great amount of care should be taken to ensure that consumers are more than satisfied with the products' taste. For example, through positive use experience, consumers can increase perceived quality, decreasing perceptions of uncertainty and risk (Erdem *et al.*, 1999), capitalizing on the benefits of initial trial (Hoskins, 2016). Che *et al.* (2015, p. 174) also refer to 'strategic sampling' behavior which means that consumers «may forgo current utility to get information about brand quality and maximize expected utility over the planning horizon». Although overall strategic sampling and uncertainty decreases over time, the continuous launch of new products and the evolving consumer needs might also trigger strategic sampling behavior periodically.

To further inform variations in purchasing preferences for NBs versus PLs, Batra and Sinha (2000, p. 177) classify the following factors: i) category-specific perceptions of the consequences of making a wrong brand choice, ii) the degree of variation in quality across brands, iii) the nature of product features: «search» versus «experience» (i.e. attributes that can be readily evaluated before purchase versus attributes that can be verified only by using the product), and iv) consumer price-consciousness.

2.2. Price consciousness and personality related variables (smart-shoppers and risk aversion)

Price consciousness explains purchasing behavior (Noormann and Tillmanns, 2017; Chandon *et al.*, 2000) because paying less than the reference price brings consumers a great sense of joy and accomplishment. It is a situational variable that affects the evaluation of alternatives and varies across different products and situations (Bindroo *et al.*, 2016). Price consciousness is defined as the «degree to which the consumer focuses exclusively on paying low prices» (Lichtenstein *et al.*, 1993: 235) although price sensitivity is lower for hedonic consumption situations (Zielke and Komor, 2015).

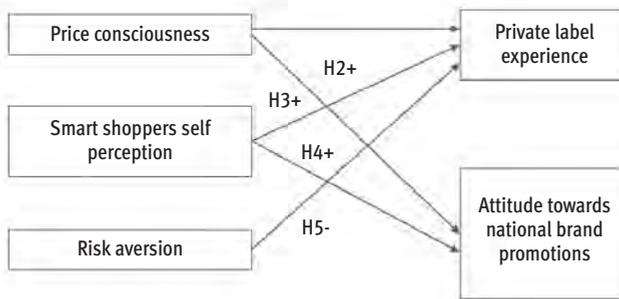
Smart-shopper self-perception is an ego-related variable, associated with intrinsic rewards obtained from price savings (Garretson *et al.*, 2002). Smart-shoppers are «thoughtful consumers who take pride in their decision-making ability» (Burton *et al.*, 1998, p. 296) boosting to self-esteem (Hampson and McGoldrick, 2017). The literature provides evidence that smart-shopper feelings are related to consumer constructs closely related to private label and discount purchases (Hampson and McGoldrick, 2017).

Risk Aversion is defined as «the extent to which people feel threatened by ambiguous situations and have created beliefs and institutions that try to avoid these» (Hofstede and Bond, 1984, p. 419). The perceived risk affects the PL purchase behavior (Borges *et al.*, 2016; Calvo *et al.*, 2016) because the perceived inferiority of PLs can cause uncertainty in terms of consumer satisfaction (Borges *et al.* 2016; Olavarrieta *et al.*, 2006). Perceived risk can be reduced with a well-perceived store image (Rzem and Debabi, 2012). Branding (NBs) also serves to reduce risk (Crespo and Del Barrio, 2016) and this effect is stronger when the product is expensive (Montgomery and Wernerfelt, 1992). Another path to reduce consumer perceived risk is through learning and experience with the product (e.g., Erdem *et al.*, 1999). Erdem *et al.* (2004) also discuss consumer-related mechanisms that underlie differences among countries, referring to the possibility that European consumers are relatively less sensitive to risk than US consumers, which, in turn, may help to explain the greater success of PLs in Europe compared to the US.

3. Conceptual model and hypotheses

Figure I addresses the conceptual framework suggesting linkages between price and personality-related variables and PLs experience and attitude towards NB promotions.

Figure 1: Conceptual Framework



3.1. Effects of price consciousness

Consumers who experience a favorable attitude towards PLs are price sensitive and use price as the main criterion of their purchase evaluation (Rzem and Debabi 2012; Hampson and McGoldrick, 2017), lessening other factors in brand assessments (e.g., Ailawadi *et al.*, 2001; Batra and Sinha, 2000; Burton *et al.*, 1998). Burton *et al.* (1998) observed a certain level of convergence between the benefit consumers extract from NB promotions and PLs. Both PLs and NB promotions offer price savings (Chandon *et al.*, 2000; Garretson *et al.*, 2002). Thus, it is hypothesized that:

H1: *Price consciousness is positively associated with PL experience.*

H2: *Price consciousness is positively associated with attitude towards NB promotions.*

3.2. Effects of personality-related variables

Consumers oriented towards private labels feel like smart-shoppers, who act less impulsively and take pride in capitalizing on the opportunities offered by the market (Burton *et al.*, 1998; Garretson *et al.*, 2002). Smart-shoppers are also likely to seek price savings in NB promotions (Garretson *et al.*, 2002). Sales promotions can trigger smart-shoppers' feelings, because many promotions may not be available to all consumers or at all times, for example, coupon usage usually requires some effort, creating a sense of achievement and the awareness of being smart (Hampson and McGoldrick, 2017). Thus, it is hypothesized that:

H3: *Consumer's perception of being smart-shopper is positively associated with PL experience.*

H4: *Consumer's perception of being smart-shopper is positively associated with attitude towards NB promotions.*

Burton *et al.* (1998) suggest possible relationships between consumer receptivity to PLs and risk aversion, indicating that lower receptivity to PLs is related to higher levels of risk aversion. Perceived risk increases with quality variation and the uncertainty regarding the performance of the product (Batra and Sinha, 2000; Burton *et al.*, 1998; Rzem and Debabi, 2012). Hence, any cues serving to lessen this perceived risk would increase consumer purchase intention of PLs (Bao *et al.*, 2011; Bergès *et al.*, 2013; Olavarrieta *et al.*, 2006). Thus, it is hypothesized that:

H5: *Risk aversion is negatively associated with PL experience*

4. Mixed-methods approach

The research used a mixed-methods approach, following a concurrent design, i.e., qualitative and quantitative data collection procedures were employed to reinforce the strengths of each approach (Harrison, 2013). The main objective was to broaden the breadth and depth of comprehension since mixed-methods give greater power to data interpretation (Fetters, 2018; Johnson *et al.*, 2007). In this approach, the quantitative and qualitative data are first separately analyzed and then integrated during interpretation (Creswell *et al.*, 2003), offering a better understanding than either approach alone (Creswell and Clark, 2011) and yielding a whole greater than the sum of the individual parts (Fetters, 2018; Fetters and Freshwater, 2015).

Whereas the quantitative study was grounded on a cross-sectional survey, used to test the hypotheses, in a specific moment in time, the qualitative study provided a broader and deeper understanding of the phenomenon, capturing the context and the process dynamics regarding consumer attitudes towards PLs and NBs.

4.1. Data collection and samples

The *quantitative study* comprised the development of a survey questionnaire to be administrated on-line. The measures used a 5-point Likert scale and were adapted from the literature. The measurement items for PL experience were built on the work of Miquel-Romero *et al.* (2014). To measure attitude towards NB promotions and smart-shopper self-perception, Garretson *et al.* (2002) scales were used. The scale for price consciousness was bored from Sinha and Batra (1999) and the items proposed by Bao *et al.* (2003) were adapted to measure risk aversion. The questionnaire was tested and evaluated amongst three academics and 15 consumers. In line with the testing process, the research instrument was slightly refined. The cross-sectional survey used a convenience sample adopting an on-line approach to consumers.

Table 1: Survey sample profile (n=277)

Respondent profile			Respondent household profile		
Gender	N	%	People in the household	N	%
Masculine	96	34,8	1	32	11,6%
Feminine	180	65,2	2	70	25,4%
Total	276	100,0	3	64	23,2%
Age	N	%	4	73	26,4%
18-24	26	9,4%	≥ 5	37	13,4%
25-34	27	9,8%	Total	276	100,0%
35-44	65	23,6%	Number of children	N	%
45-54	99	35,9%	0	96	34,7%
55-65	50	18,1%	1	57	20,6%
> 65	9	3,3%	2	85	30,7%
Total	276	100,0%	3	29	10,5%
Marital status	N	%	≥ 4	10	3,6%
Married	155	56,4%	Total	277	100,0%
Single	69	25,1%	Net monthly income (€)	N	%
Divorced	26	9,5%	< 500	8	2,9%
Union of fact	22	8,0%	500-900	30	10,9%
Widow	3	1,1%	901-1200	33	12,0%
Total	275	100,0%	1201-1500	31	11,3%
Education	N	%	1501-2000	47	17,1%
Graduate	139	50,4%	> 2000	126	45,8%
Master's degree/ doctorate	102	37,0%	Total	275	100,0%
High School	31	11,2%	Monthly expenditure on supermarkets (€)	N	%
Primary School	4	1,4%	≤ 200	63	23,2%
Total	276	100,0%	201-500	127	46,9%
Professional status	N	%	501-750	58	21,4%
Employed worker	172	63,7%	751-1000	19	7,0%
Self-employed worker	45	16,7%	> 1000	4	1,5%
Student	19	7,0%	Total	271	100,0%
Retired	18	6,7%			
Unemployed	16	5,9%			
Total	270	100,0%			

Table 2: Profile of interviewees

#	Interviewees' profile
#1	Biologist/married/ 55 years old
#2	Housekeeper/ widow/ 62 years old
#3	Engineer/ married/ 47 years old
#4	Multimedia content manager /divorced/ 48 years old
#5	Retired / single / 49 years old
#6	Retired /widow/ 82 years old
#7	Doctorate/ married/ 49 years old
#8	Teacher / married/ 54 years old
#9	Retired / married/ 84 years old
#10	Salesman / divorced/ 48 years old
#11	Self-employed / divorced/ 43 years old
#12	Marketing manager / single / 32 years old

Social networks were used to reach respondents that could potentially contribute to the study. The final sample comprises 277 valid cases that were the base of the statistical analyses using SEM-Structural Equation Modelling. SPSS and AMOS were used as statistical packages.

Survey sample profile. The majority of the respondents are female (65,2%) aged between 35 and 54 years old (59,5%), married (56,4%), graduated (50,4%) and are employed workers (63,7%). Regarding respondent's household, 49,6% have 3 or 4 people living in the house, with none or one child (55,3%), have an income of more than 2000€ per month (45,8%) and spend in the supermarket between 201€ and 500€ (46,9%) per month. Table I provides more details on the sample profile.

The *qualitative study* comprised twelve semi-structured interviews with Portuguese consumers, selected through a convenience sample. Table II provides the interviewees' profile. The interviews took place on-site and the decision of using the same interviewer enabled bias reduction. Three academics assessed the interview guide, which focuses on capturing consumer attitude and behavior towards PLs and NBs. All interviews used an informal style and were transcribed verbatim. Following an in-depth data analysis based on a strong emphasis on verbatim quotations from informants, a thematic approach was conducted towards coding, meaning generation and inductive reasoning. One researcher classified the data throughout various iterations and in different moments in time. A second researcher cross-checked the information to achieve intercoder reliability (i.e., commonality in coding) (Perreault and Leight, 1989).

5. Findings and discussion

The findings from both the quantitative and qualitative approaches are presented and integrated into the discussion and conclusions section.

5.1. Quantitative approach: Effects of price consciousness and personality-related variables on PL experience and attitude towards NB promotions

The quantitative approach was based on a cross-sectional survey, which main objective was to test the conceptual framework, evaluating the effects of price consciousness and personality-related variables on PL experience and attitude towards NB promotions.

Measurement model. The test of the measurement psychometric properties entailed Confirmatory Factor Analysis (CFA), using Maximum Likelihood Estimation. This confirmatory stage tested an overall measurement model including all the constructs: PL experience, attitude towards NB promotions, price consciousness, risk aversion, and smart-shoppers' self-perception. Even though the chi-square statistic is significant ($\chi^2 = 230,8$; $df = 110$, $P < .001$), the overall goodness-of-fit indices of the model are above the benchmark value of .90, (GFI=.91, CFI=.95) displaying a suitable fit. Additionally, the RMR (=0.05) and RMSEA (=0.06) are both below the cut-off value of .08 (Hair *et al.*, 2009).

Convergent validity is evidenced through confirmatory factor analysis (Table III) as all observed items loaded significantly on their respective construct ($P < .001$) (Gerbing and Anderson, 1988) and all estimates for composite reliability are higher than the suggested threshold of .60 (Bagozzi and Yi, 1988) (ranging from .70 to .90). Excepting for one variable, the estimates for average variance extracted (AVE) are greater than .50. According to Fornell and Larcker (1981, p. 46), since AVE is a more conservative measure, the researcher may conclude, on the basis of composite reliability alone, that the convergent validity of the construct is satisfactory. Discriminant validity is evidenced by the fact that the shared variance between any two constructs (i.e., the square of their intercorrelation) is lower than the average variance extracted for each construct (Fornell and Larcker, 1981). Table IV provides the means, standard deviations, and a correlation matrix for the constructs.

To evaluate the potential risk of common method bias, we employed the procedure suggested by Podsakoff *et al.* (2003). The measurement model for the one-factor test provides evidence that common method variance does not fit the data ($\chi^2 = 1203,6$; $df = 119$, $P < .001$; GFI=.59, CFI=.51; RMR=.13; RMSEA=.18), suggesting that this study does not suffer from common method bias.

Table 3: Summary of confirmatory factor analysis

	Standardized loading (*)	Composite reliability	Average variance extracted
Private label experience		.83	.62
I have plenty of experience using private label products	.857		
I am quite familiar with private labels	.733		
I have often bought private labels	.773		
Attitude towards national brands		.86	.60
Receiving a promotional deal with a product purchase makes me feel like I am a good shopper	.761		
When I purchase a brand that is offering a special promotion; I feel like it is a good buy	.773		
I feel like a successful shopper when I purchase products that offer special promotions	.811		
I love special promotional offers for products	.791		
Price consciousness		.78	.54
When buying a brand, I look for the cheapest brand available	.711		
When it comes to buying, I rely heavily on price	.705		
Price is the most important factor when I am choosing a brand	.793		
Risk aversion		.70	.44
I am cautious in trying new/different products	.672		
I would rather stick with a brand I usually buy than try something I am not very sure of	.649		
I never buy something I don't know about at a risk of making a mistake	.673		
Smart-shoppers' self-perception		.90	.70
When I go shopping I take a lot of pride in making smart purchases	.836		
When I shop smarter, I feel like a winner	.834		
Making smart purchases makes me feel good about myself	.903		
I get a real sense of joy when I make wise purchases	.767		

Notes: (*) All factor loadings are significant at $P < .001$

Fit indices: $\chi^2 = 230.8$; $df = 110$, $P < .001$, $GFI = .91$, $CFI = .95$, $RMR = .05$, $RMSEA = .06$

All items were measured through a five-point Likert-scale anchored 1=strongly disagree and 5=strongly agree

Table 4: Correlation Matrix, Means and Standard Deviations

	Private label experience	Price consciousness	Risk aversion	Smart-Shoppers' self-perception	National brand promotion attitude
Private label experience	1.00				
Price consciousness	.60 ***	1.00			
Risk aversion	-.05	-.03	1.00		
Smart-Shoppers' self-perception	.26***	.27***	.17*	1.00	
National brand promotion attitude	.45***	.61***	.04	.56***	1.00
Mean	3.44	3.19	3.31	4.19	3.72
S. D.	.86	.88	.78	.73	.82

***Significant at $P < .001$; ** Significant at $P < .01$; * Significant at $P < .05$

Structural model. Results pertaining to overall model fit and structural path estimates are shown in Table V. Globally, statistics show an adequate fit complying with the recommended benchmarks: $\chi^2 = 231,4$; $df = 112$; $P < .001$; $CFI = .95$ $RMSEA = .06$ (Hair *et al.*, 2009).

Table 5: Structural model

Hypothesized paths	Proposed relationship	Standardized coefficients/ significance level
H1: Price consciousness \rightarrow Private label experience	Positive	0,576***
H2: Price consciousness \rightarrow Attitude towards national brand promotions	Positive	0,499***
H3: Smart-Shoppers' self-perception \rightarrow Private label experience	Positive	0,118
H4: Smart-Shoppers' self-perception \rightarrow Attitude towards national brand promotions	Positive	0,432***
H5: Risk aversion \rightarrow Private label experience	Negative	-0,050

Fit indices: $\chi^2 = 231,4$; $df = 112$; $P < 0,001$; $CFI = .95$; $RMSEA = .06$

Significance levels: *** $P < .001$; ** $P < .01$; * $P < .05$

5.1.1. *Effects of price consciousness*

Concerning the price effects, the survey findings reveal that H1 and H2 were supported. The path of price consciousness to PL experience is high ($\beta=.576$) and significant ($t=7.30$). The effect of price consciousness on NB promotion attitude is also large and significant ($\beta=.499$, $t=7.36$). These findings highlight the relevance of price to procure PLs and NB promotions. For price conscious consumers both PLs and NB promotions are valuable options to look for.

5.1.2. *Effects of personality-related variables*

Regarding the effects of personality-related variables, findings reveal that the perception of being smart-shopper is not significantly associated with PL experience ($\beta=.118$, $t=1.82$) rejecting H3, but is positively and significantly associated with the procurement of NB promotions ($\beta=.432$, $t=7.15$) corroborating H4. One reason that probably explains why the perception of being smart-shopper is significant to procure NB promotions and not PLs is because searching for NB promotions requires a superior effort from consumers (Garretson *et al.*, 2002). Findings from the survey also show that risk aversion does not affect PL experience/usage ($\beta=-.05$, $t=-0.71$) rejecting H5. One possible explanation for this finding might be related to consumers learning dynamics. Previous research highlights the importance of dynamic structural learning (e.g., through experience) to decrease perceptions of uncertainty and risk (e.g., Erdem *et al.*, 1999, 2004; Hoch and Deighton, 1989). Following this reasoning, it is likely that Portuguese consumers do not perceive buying PLs as risky, since PL penetration in Portugal is high and, overall, consumers are experienced with store brands (see ACNielsen, 2011; 2018 for an assessment of PLs worldwide diffusion).

5.2. Qualitative approach: Consumer usage and attitudes towards PLs and NBs

The main objective of the qualitative approach was to grasp a more profound comprehension of the subject, capturing the dynamics regarding consumer usage and attitudes towards PLs and NBs. We now systematize the main themes identified: i) balancing price and quality; ii) role of experience; iii) learning to combine (PLs with NBs); and, iv) psychological choices (PL vs NB promotions).

Balancing price and quality. In general, interviewees mentioned that they select PLs because of their competitive prices, although they admit that, in some cases, they feel that the quality level is inferior to the equivalent NB. These findings reinforce the results of the quantitative approach and align with previous research

that demonstrate that people who buy PLs comprise a price-sensitive segment (e.g., Dawes and Nenycz-Thiel, 2013; Sinha and Batra, 1999) being, equally, quality sensitive (e.g., Batra and Sinha, 2000). Previous research also shows that PL attitude is positively influenced by consumers value perception, suggesting that consumers search for a superior price/quality ratio, that is, they search for products with a good price/quality balance (Burton *et al.*, 1998; Garretson *et al.*, 2002). The qualitative approach also indicates that, on the whole, consumers search for PLs that have a good price/quality balance. Globally, interviewees trust PLs, although in some categories of products they have more confidence than in others. The following interviewees' quotes illustrate these ideas:

- «When I go shopping, I usually buy PLs because they are cheaper and we have to save money! I buy yogurts, milk, detergents ... all PLs» [Interviewee #2].
- «I always buy PLs because they are inexpensive! In some type of products, I feel there is a difference. For example, the cleaning products (referring to PLs) are weaker, but even though I buy them because they are cheaper. The price/quality balance is what matters! » [Interviewee #10].
- «I buy a lot of private labels. Everything! I totally trust! I think they (the producers) are responsible! » [Interviewee #11].
- «As long as the quality/price ratio is good I always use PLs» [Interviewee #7].

Role of experience. Interviewees mentioned the relevance of experience and the importance of testing the quality of the product. In the particular case of PLs, considering the possibility of a quality-anxiety state, this individual experience and judgment is considered fundamental to continue to buy the product. Some authors (e.g. Batra and Sinha, 2000; Kwon *et al.*, 2008) also discuss the degree of uncertainty about quality as a key consumer concern when buying PLs, highlighting that purchase anxiety is higher in the case of products with experience benefits (for example taste of ground coffee) than in a category with purely 'search' attributes (for example a single standard or quality-certified product fully described on the label). In this regard, Erdem *et al.* (1999, 2004) advocate that one way to overcome consumer perceived risk is through use experience, which brings information about product quality levels, reducing consumer uncertainty and anxiety. The study findings lend support to this rationale. Interviewees revealed some kind of anxiety state (conscious or unconscious) when buying a PL, which is purposely overcome by doing a 'test-purchase'. That is, consumers experience the store brand and continue to buy only if their individual evaluation of the first purchase of the product is positive.

Probably, this behavior explains why consumers do not consider that buying PLs is risky. The following quotes convey this idea:

- « ... I usually buy private labels! Because they are cheaper and have quality. I try and if I like I continue to buy... » [Interviewee #1].
- « I do not associate PLs with low quality, this is a bias, but I always do a test ... what counts is my own individual experience. » [Interviewee #7].
- «... For example, one thing I use and for me is extremely similar (referring to a PL) is the dishwasher detergent. I tried once and I liked it! and as I saw it was the same as the Sonasol brand (referring to a manufacturer brand) I continue using..., I always do a test and judge by myself! ... another thing I tried and liked - I never thought I would do such a change! - were the tampons! (referring to intimate hygiene tampons). Pingo Doce (referring to a Portuguese retail chain) tampons are as good as 'Ob' (referring to a manufacturer brand). At least, this is my opinion! - » [Interviewee #4].

Learning to combine (PLs with NBs). The interviews suggest that consumers are learning to take the best of PLs and NBs towards a balanced combination of products. They seem to know very well not only what they want but also what they do not want. This idea converges with the relevance of consumer experience previously discussed. Consumers seem to dedramatize the potential risk of some PL categories or products, relying on the ability to judge for themselves. This aligns with Hoch and Deighton (1989) argument that personal acquaintance is a powerful way of consumer learning. The qualitative findings also uncover these learning dynamics. Consumers 'learn to combine', assessing the pros and cons of each product/brand alternatives (PLs vs NBs), comparing them, and (re)evaluating the trade-offs between price and quality. It is also interesting to note that this pragmatic approach frequently coexists with a personal (sometimes emotional) attachment and loyalty to specific NBs. The following quotes illustrate this idea:

- «... (referring to specific national brands) there are half a dozen brands that I love and those are Pescanova...I do not abdicate! Fula... I do not abdicate! Coca-Cola... I do not buy other brands... I always buy Coca-Cola. Such as maioneze and ketchup that have to be Hellmanns! » [Interviewee #3].
- «I am already loyal to some PLs, mainly detergents...and also to some hygiene products, like toilet paper. But toothpaste has to be Sensodyne (referring to a manufacturer brand). It is better! » [Interviewee #5].

- «The PLs of Pingo Doce are great! Laundry detergents have to be well-known brands. (...) for toothpaste, deodorants, these things, I prefer the manufacturer's brand. I don't buy laundry detergents (from store brands) because, you know, they get in direct contact with our body...» [Interviewee #4].
- «The products I use the most are the cleaners that I think are as good as manufacturer brands. For cleaning products, I always buy the LIDL store brand. For machine detergents and toothpaste, I buy manufacturers' brands» [Interviewee #7].
- «Regarding house cleaning products, I always buy PLs. Pasta also, yes! ... but, for example, if it is a cosmetic product, I would not buy!» [Interviewee #1].
- «PLs... I buy almost everything! I just do not buy pasta or rice. And neither milk! For milk and yogurts, I buy Mimoso (referring to a Portuguese manufacturer brand) which is my favorite! Spaghetti has to be Italian... and rice has to be from Coimbra (referring to a Portuguese region).» [Interviewee #8].
- «For laundry and dish washing detergents I do not buy PLs because it doesn't pay off. They don't wash properly!» [Interviewee #10].
- «It depends on the product categories... cheese, I buy PLs, but vegetable yoghurts, for example, have to be Alpro (referring to a manufacturer brand).» [Interviewee #12].

Psychological choices (PL vs NB promotions). Considering the possibility of buying PLs or the equivalent NB on a deal, interviewees state that, in such circumstances, their option relies on the NB on a deal. Interviewees evoked psychological arguments to justify this buying behavior, with quality and trust being the main drivers. This result converges with earlier research. For example, Garretson *et al.* (2002) highlight that consumers see NB promotions more favorably than the equivalent PL, since promotions allow savings without the perception that quality has been sacrificed. Bergès *et al.* (2013) also state that given equal prices, consumers tend to prefer NBs over PLs. The following quotes convey this idea:

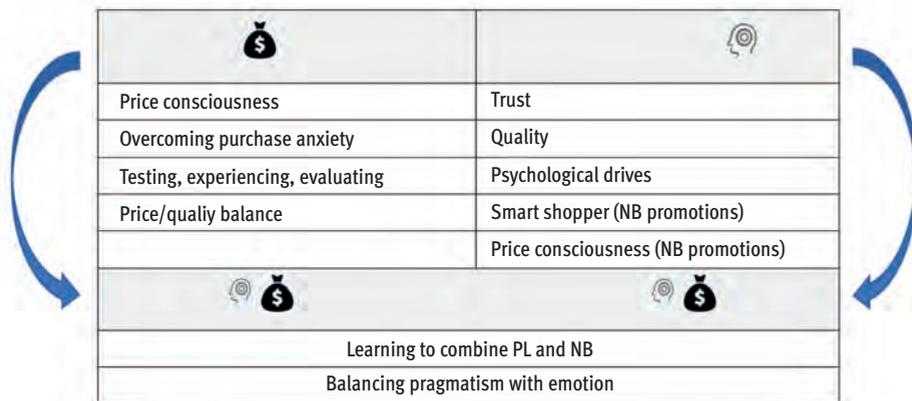
- «... The manufacturer's brand, of course (laughs) (referring to the option of buying NB on a deal). I know that one has quality (referring to the NB). It is a psychological issue, but it is also a real issue. If you pay for a product that generally costs the double and if you have the possibility of buying it for half the price, then you do not hesitate! It is also an act of marketing that conditions the buyer» [Interviewee #7].

- «If the price is the same, I buy the others (referring to NBs). It is psychological!» [Interviewee #6].
- If, at the supermarket, the brand of the producer and the PL are at the same price, in that case, I choose the brand of the producer. It is a matter of trust! [Interviewee #10].

5.3. Summary of main findings: an integrated approach

The main findings of this study are presented in Figure II to illustrate consumers' minds and wallets towards PLs and NBs. It shows that consumers who buy PLs are price conscious and that the anxiety regarding buying some type of private labels is overcome through experience. Consumers test and evaluate the product and continue buying if they like the experience. In general, they trust NBs and therefore, when deciding on PLs or NB promotions, they do not hesitate in favor of NB promotions. The study also shows that consumers are learning to combine PLs and NB brands in their basket of products, balancing pragmatism with emotion.

Figure 2: Private label and national brands: describing Consumers' Minds and Wallets



6. Conclusion

This study contributes to consumer behavior and psychology of consumption literatures, shedding light into the comprehension of consumers' minds and wallets towards PLs and NBs. The study shows the effects of price consciousness and personality-related variables (e.g., smart shopper) on consumer experience/usage of PLs and attitude towards NB promotions. The study also expands existing research,

bringing to the discussion the importance of learning through experience, and how this dynamic affects consumers' proneness to store brands. Further, the adoption of a mixed-method approach enabled a response to the call for additional qualitative and mixed studies, conveying an integrative understanding of the research topic and providing insights for enriching the conceptualization and discussion around constructs like risk aversion, smart-shopper and consumer usage/familiarity/experience.

The study confirms the relevance of price to explain consumer receptiveness towards PLs and NB promotions (see Burton *et al.*, 1998; Sinha e Batra, 1999) revealing that, in particular, price consciousness is a driver to look for cheaper solutions such as PLs and NBs on a deal. Regarding personality-related variables, and against what was hypothesized, our study shows that risk aversion is not a trait that prevents consumers from buying PLs. Portuguese consumers are highly familiar with store brands and do not consider that buying private labels is risky, stating that, overall, PLs have quality, although, in some category of products, this quality is more evident than in others. Above all, consumers search for a superior balance of price and quality. In this respect, our study expands existing literature, reinforcing the idea of 'experience' as a catalyst for the purchase of PLs. Consumers highlighted the importance of a PL 'test-purchase'. That is, consumers buy the PL product once and continue to purchase only if they like the experience and if the product shows an acceptable price/quality ratio. Through this experience and knowledge, consumers get familiar with PLs and 'learn to combine' a basket of products that accommodates a mix of PLs and NBs for different types of products.

The discussion regarding experience as a tool to reduce uncertainty and risk (see Erdem *et al.*, 2004) became further reflected in the study findings. Through dynamic learning and accumulated knowledge and experience, consumers revealed a great assertiveness and confidence towards their product and brand choices, assessing their individual experience as highly valued and credible. Nevertheless, our study also reveals that consumers prefer a NB promotion than the equivalent PL, evoking psychological arguments of trust and quality to justify their behavior. By opting for NB on a deal instead of the equivalent PL, consumers feel they are being 'smarter'.

The study revealed that the personality attribute of being smart-shoppers has a positive effect on NB promotions, corroborating Garretson *et al.* (2002), but revealed no significant effect on PL experience. The familiarity revealed by Portuguese consumers towards PLs and the easy and permanent access to this type of brands are probable reasons to explain why the perception of being a smart-shopper is

not associated with the experience in buying PLs. On the contrary, buying NB promotions requires being smart-shoppers, since consumers need to plan their behavior to accommodate the procurement of NB promotions, because buying promotions, which occur periodically, requires a superior effort than acquiring PLs, which are permanently available. Further, and through integration of qualitative and quantitative data, it became more evident that smart-shopper is also a dynamic trait, a psychological mechanism, that builds on the learning ability to combine different types of brands and to balance pragmatism with emotion.

7. Managerial implications and future research

Besides capitalizing consumer welfare, the raised competition between NBs and PLs posits several opportunities for both manufacturers and retailers, who must improve their offers in face of more attentive and demanding consumers. *Manufacturers* face complex challenges. Replicating PLs' strategy of low prices will benefit, but also confuse consumers, legitimizing the idea that the price charged by NBs is unfair. The study demonstrates a strong feeling of trust on NBs quality, suggesting that producers should continue to reinforce a differentiation strategy through sustained marketing and R&D investment, advertising and branding. *Retailers* on the other hand, should invest more strongly in point-of-sale promotions, such as PLs' sampling and consumer tasting, considering the importance of the first experiences to gain confidence in PLs. Additionally, retailers can also take advantage of the opportunity offered by PLs to retain their customers, since consumers are willing to continue buying if they like the experience. That is, retailers should increasingly focus on quality so that consumers appreciate their first experiences, demystifying the idea that low prices imply inferior quality. This requires that retailers put some effort on educating consumers, clarifying the rationale for their 'cheaper' offers mainly enabled by low advertising investments rather than at the expense of quality standards. With this approach, retailers are capable of building trusting and enduring relationships with consumers.

This study is not without limitations that may be addressed by future research. For example, our findings can be strengthened with an extension to different contexts. Possible settings for future studies are different countries with different levels of PLs' penetration. Such diversity will allow capturing contextual differences and approaches. In addition, we have not looked at the individual PLs, but rather treated them as a group. Future research should have a deeper understanding of brand choice with different product categories in retail chains. Future research should also

deepen the discussion regarding the conceptualization and measurement of risk aversion and smart-shopping behavior. For example, being smart might suggest an ability to combine different types of brands going beyond conventional trade-offs between price and quality.

References

- ACNIELSEN (2011) Global Private Label Report: The rise of the value-conscious shopper, available at: <https://www.nielsen.com/us/en/insights/article/2011/global-private-label-report-the-rise-of-the-value-conscious-shopper/>
- ACNIELSEN (2018) The raise and raise again of Private Label, available at: <https://www.nielsen.com/us/en/insights/report/2018/the-rise-and-raise-again-of-private-label/>
- AILAWADI, K.; HARLAM, B. (2004). An Empirical Analysis of the Determinants of Retail Margins: The Role of Store-Brand Share. *Journal of Marketing*, 68 (January), 147-165.
- AILAWADI, K.; NESLIN, S. GEDENK, K. (2001). Pursuing the value-conscious consumer: store brands versus national brand promotions. *Journal of Marketing*, 65 (January), 71-89.
- AILAWADI, K.; PAUWELS, K. & STEENKAMP, J. (2008). Private-Label use and store loyalty. *Journal of Marketing*, 72 (November), 19-30.
- AMROUCHE, N. & YAN, R. (2012). Implementing online store for national brand competing against private label. *Journal of Business Research*, 65 (3), 325-332.
- BAGOZZI, R. & YI, Y. (1988). On the evaluation of structural equation models. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16 (1), 74-94.
- BAO, Y.; BAO, Y. & SHENG, S. (2011). Motivating purchase of private brands: effects of store image, product signatureness, and quality variation. *Journal of Business Research*, 64, 220-226.
- BAO, Y.; ZHENG-ZHOU, K. & SU, C. (2003). Face consciousness and risk aversion: do they affect consumer decision-making? *Psychology & Marketing*, 20 (8), 733-755.
- BATRA, R. & SINHA, I. (2000). Consumer-level factors moderating the success of private label brands. *Journal of Retailing*, 76 (2), 175-191.
- BERGÈS, F.; HASSAN, D. & MONIER-DILHAN, S. (2013). Are consumers more loyal to national brands than to private labels? *Bulletin of Economic Research*, 65, S1-S16.
- BINDROO, V.; HE, X.; ECHAMBADI, R. (2016). Satisfaction—Repurchase Intentions Relationship: Exploring the Contingent Roles of Consideration Set Size and Price Consciousness. *Customer Needs and Solutions*, 3: 115-125.
- BORGES, L.; CARVALHO, D.; MIRANDA, C. (2016). Predictors of Store Brand Purchase Intention: A Study in the Emerging Market. *Revista de Administração de Empresas FGV/EAESP*, 56 (6): 611-625.
- BOYLE, P. & LATHROP, E. (2013). The value of private label brands to U.S. consumers: an objective and subjective assessment. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 20, 80-86.
- BURTON, S.; LICHTENSTEIN, D.; NETEMEYER, R. & GARRETSON, J. (1998). A Scale for measuring attitude toward private label products and an Examination of its psychological and behavioral correlates. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 26 (4), 293-306.
- CALVO-PORRAL, C.; MARTINEZ-FERNANDEZ, V.A.; JUANATEY-BOGA, O. (2016). Influence of Manufacturer Signature on Store Brands' Loyalty and Purchase Intention. *Revista de Administração de Empresas FGV/EAESP*, 56 (1): 29-42.

- CASTERAN, G. AND RUSPIL, T. (2021). How can an organic label help a private label? *Journal of Consumer Marketing*, 38 (2), pp. 191-200.
- CHANDON, P.; WANSINK, B. & LAURENT, G. (2000). A benefit congruency framework of sales promotion effectiveness. *Journal of Marketing*, 64 (October), 65-81.
- CHE, H., ERDEM, T., & ÖNCÜ, T. (2015). Consumer learning and evolution of consumer brand preferences. *Quantitative Marketing & Economics*, 13(3), 173-202.
- CHENG, J.; CHEN, L.; LIN, J. & WANG, E. (2007). Do consumers perceive differences among national brands, international private labels and local private labels? The case of Taiwan. *Journal of Product & Brand Management*, 16 (6), 368-376.
- CHIMHUNDU, R. (2018). *Marketing food brands: Private label versus manufacturer brands in the consumer goods industry*. Springer International Publishing AG.
- CHOI, S. (2017). Defensive strategy against a private label: Building brand premium for retailer cooperation. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 34, 335-339.
- CRESPO-ALMENDROS, E.; DEL BARRIO-GARCIA, S. (2016). Do online discounts and free gifts damage brand image of service? The moderating role of promotion proneness. *Service Business*, 10: 31-58.
- CRESWELL, J. W., PLANO CLARK, V. L., GUTMANN, M. L., & HANSON, W. E. (2003). Advanced mixed methods research designs. In A. Tashakkori & C. Teddlie (Eds.), *Handbook of mixed methods in social and behavioral research* (pp. 209-240). Thousand Oaks, CA: Sage.
- CRESWELL, J. W., & PLANO CLARK, V. L. (2011). *Designing and conducting mixed methods research* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.
- DAWES, J. & NENYCH-THIEL, M. (2013). Analyzing the intensity of private label competition across retailers. *Journal of Business Research*, 66, 60-66.
- DELVECCHIO, D. (2001). Consumer perceptions of private label quality: the role of product category characteristics and consumer use of heuristics. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 8, 239-249.
- DIALLO, M. & KASWENGI, J. (2016). What drives store brand purchases during crisis periods? Evidence from panel data in four product categories. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 44 (3), 301-319.
- ERDEM, T., ZHAO, Y., & VALENZUELA, A. (2004). Performance of store brands: A cross-country analysis of consumer store-brand preferences, perceptions, and risk. *Journal of Marketing Research*, 41(1), 86-100.
- ERDEM, T.; SWAIT, J.; BRONIARCZYK, S.; CHAKRAVARTI, D.; KAPFERER, J.; KEANE, M.; ROBERTS, J.; STEENKAMP, J.; ZETTELMEYER, F. (1999). Brand equity, consumer learning and choice. *Marketing Letters* 10(3), 301-318.
- FERGUSON, J.L.; ELLEN, P.S.; HERRERA-PISCOPO, G. (2011). Suspicion and Perceptions of Price Fairness in Times of Crisis. *Journal of Business Ethics*, 98: 331-349.
- FETTERS, M. (2018). Six equations to help conceptualize the field of mixed methods. *Journal of Mixed Methods Research*, 12 (3), 262-267.
- FETTERS, M. & FRESHWATER, D. (2015). The 1 + 1 = 3 Integration Challenge. *Journal of Mixed Methods Research*, 9 (2) 115-117.
- FORNARI, E.; FORNARI, D.; GRANDI, S.; MENEGATTI, M. (2013). The influence of retailing-mix levers on private label market share: The case of the Italian FMCG market. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 20, 617-624.
- FORNELL, C. & LARCKER, D. (1981). Evaluating structural equation models with unobserved variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18, 39-50.
- GARRETSON, J.; FISHER, D. & BURTON, S. (2002). Antecedents of private label attitude and national brand promotion attitude: similarities and differences. *Journal of Retailing*, 78, 91-99.

- GENDEL-GUTERMAN, H. AND LEVY, S. (2013). Does consumers' personal involvement have an influence on store brand buying proneness? *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 30 No. 7, pp. 553-562.
- GERBING, D. & ANDERSON, J. (1988). An updated paradigm for scale development incorporating unidimensionality and its assessment. *Journal of Marketing Research*, 25 (May), 186-192.
- GIELENS, K.; MA, Y.; NAMIN, A.; SETHURAMAN, R.; SMITH, R.; BACHTEL, R.; JERVIS, S. (2021). The Future of Private Labels: Towards a Smart Private Label Strategy. *Journal of Retailing*, 97 (1), pp. 99-115.
- HAIR, J.; BLACK, W.; BABIN, B. & ANDERSON, R. (2009) *Multivariate data analysis*, 7th Edition, Prentice Hall.
- HAMPSON, D.P.; MCGOLDRICK, P.J. (2017). Antecedents of consumer price consciousness in a turbulent economy. *International Journal of Consumer Studies*, 41: 404-414.
- HARRISON, R. (2013). Using mixed methods designs in the *Journal of Business Research*, 1990-2010. *Journal of Business Research*, 66, (11), 2153-2162.
- HARRISON, R. & REILLY, T. (2011). Mixed methods designs in marketing research, *Qualitative Market Research: An International Journal*, 14, (1), 7-26.
- HOCH, S. (1996). How should national brands think about private labels? *Sloan Management Review*, 37 (2), 89-102.
- HOCH, S. & BANERJI, S. (1993). When do private labels succeed? *Sloan Management Review*, 34 (Summer), 57-67.
- HOCH, S., & DEIGHTON, J. (1989). Managing what consumers learn from experience. *Journal of Marketing*, 53(2), 1-20.
- HOFSTEDE, G., & BOND, M. (1984). Hofstede's culture dimensions: An independent validation using Rokeach's value survey. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 15, 417-433.
- HOSKINS, J. (2016). Offering value and capturing surplus: A strategy for private label sales in a new customer loyalty building scenario. *Journal of Retailing & Consumer Services*, 28, 274-280.
- JOHNSON, R. ONWUEGBUZIR, A & TURNER, L. (2007). Toward a definition of mixed methods research. *Journal of Mixed Methods Research*, 1(2), 112-133.
- KASWENGI, J. & DIALLO, M. (2015). Consumer choice of store brands across store formats: A panel data analysis under crisis periods. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 23, 70-76.
- KELTING, K., DUHACHEK, A. & WHITLER, K. (2017). Can copycat private labels improve the consumer's shopping experience? A fluency explanation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 45, 569-585.
- KWON, K., LEE, M. AND JIN KWON, Y. (2008). The effect of perceived product characteristics on private brand purchases. *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 25 No. 2, pp. 105-114.
- LAMEY, L.; DELEERSNYDER, B.; DEKIMPE, M. & STEENKAMP, J. (2007). How business cycles contribute to private-label success: Evidence from the United States and Europe. *Journal of Marketing*, 71 (January), 1-15.
- LAMEY, L.; DELEERSNYDER, B.; STEENKAMP, J. & DEKIMPE, M. (2012). The effect of business-cycle fluctuations on private-label share: What has marketing conduct got to do with it? *Journal of Marketing*, 76 (January), 1-19.
- LI, K.J.; JAIN, S. (2016). Behavior-Based Pricing: An Analysis of the Impact of Peer-Induced Fairness. *Management Science*, 62(9): 2705-2721.
- LICHTENSTEIN, D.; RIDGWAY, N. & NETEMEYER, R. (1993). Price perceptions and consumer shopping behavior: A field study. *Journal of Marketing Research*, 30 (2), 234-245.
- LIU, Y.S.; SY, E. (2009). Internet differential pricing: Effects on consumer price perception, emotions, and behavioral responses. *Computers in Human Behavior*, 25: 770-777.
- LUPTON, R.A., RAWLINSON, D.R. AND BRAUNSTEIN, L.A. (2010). Private label

- branding in China: what do US and Chinese students think? *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 27 No. 2, pp. 104-113.
- MANZUR, E.; OLAVARRIETA, S.; HIDALGO, P.; FARIAS, P. & URIBE, R. (2011). Store brand and national brand promotion attitudes antecedents. *Journal of Business Research*, 64 (3), 286-291.
- MIQUEL-ROMERO, M.; CAPLLIURE-GINER, E.; ADAME-SÁNCHEZ, C. (2014). Relationship marketing management: Its importance in private label extension. *Journal of Business Research*, 67, 667-672.
- MONTGOMERY, C. & WERNERFELT, B. (1992). Risk reduction and umbrella branding. *The Journal of Business*, 65 (1), 31-50.
- NENY CZ-THIEL, M. & ROMANIUK, J. (2009). Perceptual categorization of private labels and national brands. *Journal of Product & Brand Management*, 18/4, 251-261.
- NOORMANN, P.; TILLMANN S. (2017). Drivers of private-label purchase behavior across quality tiers and product categories. *Journal of Business Economics*, 87 (3): 359-395.
- OLAVARRIETA, S.; HIDALGO, P.; MANZUR, E.; FARIAS, P. (2006). Perceived Risk and Attitudes Toward Private Labels. *Academia*, Bogotá, 37: 73.
- PERREAULT, W. & LEIGH, L. (1989). Reliability of nominal data based on qualitative judgments. *Journal of Marketing Research*, 26(2), 135-148.
- PODSAKOFF, P.; MACKENZIE, S.; LEE, J. & PODSAKOFF, N. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88, 879-903.
- RAMPRABHA, K. (2017). Influence of Perceived Risk towards Women Shopping Behavior in Food and Grocery Stores in Puducherry. *International Journal of Innovation, Management and Technology*, 8 (1): 17-21.
- RITA, P.; GUERREIRO, J.; & OMARJI, M. (2021). Autonomic emotional responses to food: Private label brands versus National Brands. *Journal of Consumer Behavior*, 20, pp. 440-448.
- RZEM, H.; DEBABI, M. (2012). Store Image as a Moderator of Store Brand Attitude. *Journal of Business Studies Quarterly*, 4 (1): 130-148.
- SEBRI, M. & ZACCOUR, G (2017). Cross-country differences in private-label success: An exploratory approach. *Journal of Business Research*, 80, 116-126.
- SINHA, I. & BATRA, R. (1999). The effect of consumer price consciousness on private label purchase. *International Journal of Research in Marketing*, 16, 237-251.
- STANTON, J.L. ; MELOCHE, M. (2012). Macroeconomic Determinants of Private Label Penetration. *Journal of International Food & Agribusiness Marketing*, 24 (1), 110-119.
- STEENKAMP, J.; VAN HEERDE, H. & GEYSKENS, I. (2010). What makes consumers willing to pay a price premium for national brands over private labels? *Journal of Marketing Research*, XLVII (December), 1011 -1024.
- STEENKAMP, J. & GEYSKENS, I. (2014). Manufacturer and retailer strategies to impact store brand share: Global integration, local adaptation, and worldwide learning. *Marketing Science*, 33(1), 6-26.
- SZYMANOWSKI, M. & GIJSBRECHTS, E. (2012). Consumption-based cross-brand learning: Are private labels really private? *Journal of Marketing Research*, 49 (2), 231-246.
- THALER, R. (1985). Mental accounting and consumer choice. *Marketing Science*, 4, (3), 199-214.
- WU, L.; YANG, W.; WU, J. (2021). Private label management: A literature review. *Journal of Business Research*, 125, pp. 368-384.
- ZIELKE, S.; KOMOR, M. (2015). Cross-national differences in price-role orientation and their impact on retail markets. *Journal of the Academy Marketing Science*, 43: 159-180.

El canal *online* en la contratación de servicios profesionales: un análisis cualitativo centrado en los servicios jurídicos

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

RESUMEN: El presente trabajo aborda la contratación online de servicios profesionales. Para explicar las variables que pueden favorecer la adopción de este canal, se lleva a cabo una revisión de la literatura en torno a los modelos de adopción de tecnología más conocidos. Este cuerpo teórico sienta las bases de un estudio empírico centrado en el sector jurídico en el que, mediante el uso de entrevistas en profundidad, se concluye una propuesta de mejora de los modelos de adopción de tecnología en este contexto. En particular, los resultados apuntan la conveniencia de tomar en consideración de forma explícita la variable confianza en el canal.

PALABRAS CLAVE: *Análisis cualitativo, entrevistas en profundidad, servicios profesionales, modelos de adopción de la tecnología, marketing.*

ABSTRACT: This paper focuses on the online hiring of professional services. To explain the variables that favor the adoption of these measures, a literature review is carried out around the best-known technology adoption models. This theoretical body lays the foundation of an empirical study about the legal sector in which, using in-depth interviews, an improved technology adoption model is proposed. Specifically, the results point to the convenience of explicitly considering the variable trust in the channel.

KEYWORDS: *Qualitative analysis, in-depth interviews, professional services, technology adoption models, marketing.*

1. Introducción

El presente trabajo tiene como objetivo explorar las variables que pueden influir sobre la intención de usar un canal *online* por parte de los clientes en la contratación de servicios jurídicos. Esta cuestión es de interés en el campo del marketing, de hecho, existen numerosos estudios que demuestran que la tecnología no solo mejora la experiencia del usuario, sino que sirve para examinar potencialidades y alternativas al mercado actual (Croon Fors, 2010; Park *et al.*, 2021). Además, se trata de una cuestión de interés multidisciplinar dentro de la economía de la empresa (Harteis, 2017).

Con este fin, se lleva a cabo una revisión de la literatura acerca de los modelos de adopción de la tecnología. Posteriormente, se presenta un estudio empírico basado en el uso de entrevistas en profundidad a profesionales de servicios jurídicos, justificando la metodología empleada y exponiendo los principales resultados y conclusiones que derivan del mismo.

2. Revisión de la literatura

Se ha llevado a cabo una revisión sistemática de los modelos de adopción de la tecnología más utilizados en la actualidad en la literatura de marketing, haciendo hincapié en la evolución de las variables en cada uno de ellos, hasta llegar al modelo propuesto originalmente para el análisis de la aceptación de los servicios jurídicos.

Para realizar la revisión se ha adoptado un enfoque sistemático que garantice la exhaustividad, el rigor, la transparencia y la replicabilidad, cuestiones que destacan autores como Voola *et al.* (2022), Rousseau *et al.* (2008) o Tranfield *et al.* (2003), basándose en las mismas dimensiones que se usaban en publicaciones previas (Voola *et al.*, 2022, Wu *et al.*, 2020; o Raddats *et al.*, 2019), concretamente la identificación, el cribado, la elegibilidad y la inclusión.

Para la identificación de los modelos de adopción de la tecnología se parte del reciente estudio de Yao y Sheng (2022), que hace referencia a los modelos UTAUT y UTAUT 2. Estos modelos son los más relevantes de cara a esta investigación, debido a su actualidad y practicidad, siendo los más utilizados por los principales investigadores por su rigor y por su adecuación a las investigaciones sobre aceptación de tecnologías. En primer lugar, se lleva a cabo una búsqueda en la base de datos Web of Science (WoS) a través de las palabras clave «UTAUT» AND «MARKETING», «UTAUT2 OR UTAUT 2 OR UTAUT-2» AND «MARKETING».

Para el cribado se seleccionan por áreas de investigación afines a los servicios jurídicos. Los servicios jurídicos son entendidos dentro de los servicios negativos, es

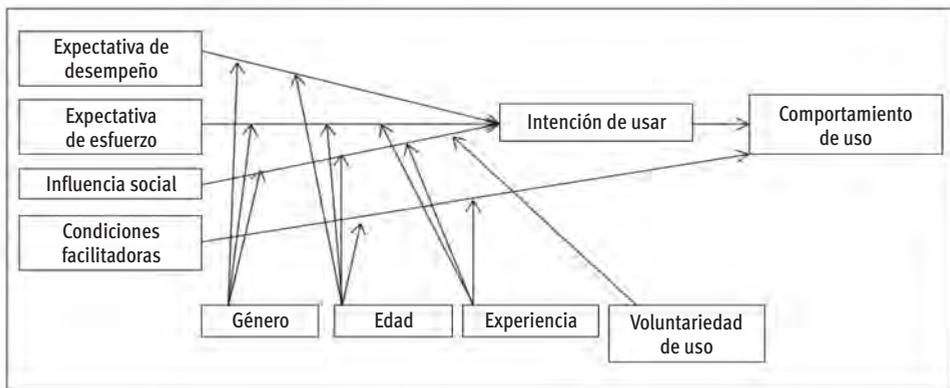
decir, los que no generan en el consumidor un disfrute concreto con su contratación y consumo, y están dotados de cualidades particulares que hacen que el cliente pierda el control del proceso de producción (normalmente alternativo al consumo del servicio, lo que genera un estrés mayor que en otros servicios) tal como explican Singh y Duque (2012) y Morgan y Rao (2006). Más allá de ello, el hecho de que en ocasiones el servicio tenga una buena calificación por parte del cliente hace que se pueda hablar de experiencias positivas y negativas derivadas de los servicios, más que de servicios negativos en sí, lo que implica que no es el servicio el que tiene las cualidades intrínsecamente negativas, sino que existen determinadas prestaciones que son más tendentes a esta consideración negativa por parte de los clientes. Se han tomado en consideración estudios sobre servicios con características parecidas a las que se acaban de nombrar de los servicios jurídicos, como son los servicios de banca, salud o pagos móviles; esto es, servicios que se pueden encajar dentro de la clasificación de servicios negativos de Morgan y Rao (2006) al igual que los servicios jurídicos.

Finalmente, para la selección de los artículos que se utilizarán, se analiza la relevancia de los mismos desde el punto de vista del número de citas y de la actualidad académica. En consecuencia, serán utilizados no solo artículos recientes, sino también artículos más antiguos que han sido muy citados, cuya aportación a la ciencia es fácilmente contrastable. Como resultado, se procede a la inclusión en el presente documento de los estudios que se consideran más relevantes, tal como se recoge a continuación.

En primer lugar, el estudio más relevante, tanto desde el punto de vista académico como desde el punto de vista de su referenciación por otros autores, es el desarrollado por Venkatesh *et al.* (2003), quienes utilizaron 32 constructos originales para obtener variables y componentes controladas, formulando un modelo llamado UTAUT, que incluye tres variables: la expectativa de desempeño, la expectativa de esfuerzo y la influencia social, que tienen efecto directo y significativo en la intención de usar una tecnología concreta; también incluyen una variable que afecta directamente al comportamiento de uso, que es la variable «condiciones facilitadoras», destacando a su vez el efecto directo de la intención de usar en el comportamiento de uso. Todo ello vendría condicionado por el género, la edad, la experiencia del usuario (que sólo afectaría a la expectativa de esfuerzo, la influencia social y las condiciones facilitadoras) y la voluntariedad de usar (que sólo afectaría a la influencia social). La imagen 1 recoge el modelo UTAUT original. Este modelo ha sido utilizado en numerosas ocasiones. Para el servicio de la banca móvil, Zhou *et al.* (2010) desarrollan un modelo que incluye variables que recogen el hecho de que la tecnología sea adecuada para el fin deseado; Tan y Lau (2016) incluyen el

riesgo percibido como una variable significativa para demostrar la intención de usar y Akhtar *et al.* (2019) tienen en cuenta la confianza. Por su parte, para el servicio de salud móvil, Cimperman *et al.* (2016) incorporan variables como la seguridad percibida o la ansiedad informática para influir en la intención de usar; Hoque y Sorwar (2017) incluyen la ansiedad tecnológica como variable novedosa; Kim *et al.* (2018) incorporan al modelo la experiencia y Alam *et al.* (2018) incluyen variables como la fiabilidad percibida o el *price value*, que influyen en la intención de usar.

Imagen 1. Modelo UTAUT

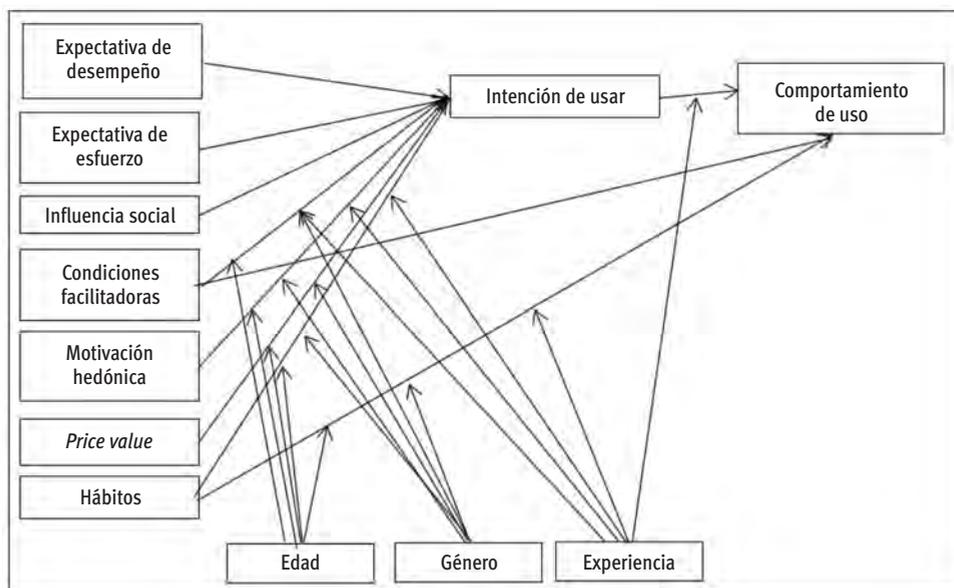


Fuente: Venkatesh *et al.* (2003)

Posteriormente, se propone el Modelo UTAUT 2 por Venkatesh *et al.* (2012) como una modificación de UTAUT que amplía la capacidad de generalización también al contexto del consumo, es decir, no queda solo como aplicación a contextos organizacionales. Plantea las variables originales del modelo UTAUT (expectativa de rendimiento, expectativa de esfuerzo, influencia social y condiciones facilitadoras), si bien en este momento se incluyen como variables explicativas la motivación hedónica, el *price value* y el hábito, tratando como variables moderadoras la edad, el género y la experiencia. La imagen 2 recoge el modelo UTAUT 2 original. También este modelo ha sido utilizado en diferentes ocasiones. En concreto, para el servicio de banca móvil, Baptista y Oliveira (2015) recogen el individualismo como un factor significativo para su estudio; Alalwan *et al.* (2017) incorporan la variable confianza; Shawn y Sergueeva (2019) incluyen el riesgo percibido; Kwateng *et al.* (2019) establecen variables como el nivel de educación y la experiencia previa en banca móvil; Merhi *et al.* (2019) incorporan variables como la confianza, la seguridad y la privacidad percibidas. Por su parte, para la materia de la salud móvil, Tavares *et al.* (2017) eliminan la variable

de la motivación hedónica como una variable significativa; Balapour *et al.* (2019) incorporan la identificación con la tecnología móvil y la autoeficacia.

Imagen 2. Modelo UTAUT 2



Fuente: Venkatesh *et al.* (2012)

En consecuencia, el modelo UTAUT 2 y sus variantes son los más actuales modelos de aceptación de la tecnología, y sus estructuras pueden variar en función del tema que se pretenda estudiar incorporando variables muy diferentes. El apartado siguiente desarrolla la metodología utilizada en este trabajo para conformar y adecuar un modelo UTAUT 2 que responda a la cuestión básica de la investigación, que no es otra que conocer aquellas variables más relevantes que hacen que un usuario de servicios jurídicos decida contratar *online* el profesional que llevará su asunto.

3. Metodología

Como se ha podido apreciar, existen diferentes variables que pueden completar el modelo original UTAUT 2, haciéndolo más versátil y adecuándolo mejor a los objetos de los diferentes estudios que se realizan con él, por lo que tal como se ha visto, este no constituye un modelo cerrado, sino que se puede adaptar en función de lo que los diferentes investigadores concluyan que puede afectar a la intención

de usar (o al comportamiento de uso de) una determinada tecnología en un campo de estudio concreto. Para adecuar este modelo a los servicios jurídicos se utilizará una investigación cualitativa basada en diferentes entrevistas en profundidad con profesionales del sector en Asturias, con ánimo de desarrollar el modelo con mayor precisión y dotar de una mayor consistencia a las variables incorporadas.

Las entrevistas en profundidad forman parte de los métodos tradicionales de investigación cualitativa, cuyos enfoques ofrecen la oportunidad de explorar las experiencias, los comportamientos, los contextos y las opciones de estilo de vida de las personas que comparten una determinada característica que constituye el objeto de estudio (Banner, 2010), pudiendo así tener una comprensión más profunda de los fenómenos que influyen en ellos, sirviendo tanto para extraer resultados como para garantizar su validez (Goering y Streiner, 1996). Como características de las entrevistas en profundidad pueden destacarse la utilización de preguntas abiertas, un método basado en el sondeo inductivo y la sensación para el entrevistado de estar en una conversación con el entrevistador (Clow y James, 2014; Guest *et al.*, 2013). La idoneidad de esta metodología para establecer un modelo que se ajuste al ámbito de estudio es tratada por Seric (2016) al indicar que es recomendable utilizar este enfoque además de la investigación cuantitativa posterior para evaluar si el modelo funciona.

Autores como Kvale (1996), Malhotra (2007) o Rahman *et al.* (2014) indicaron que la investigación cualitativa es de carácter exploratorio y se basa en la realización de entrevistas en muestras pequeñas. En concreto, Tersine y Riggs (1976) o Barrio García y Kitchen (2017), proponen que el número adecuado para una investigación con las características de la que nos ocupa estaría entre diez y quince entrevistas. En este sentido, Thakur (2016) utiliza diez entrevistas en profundidad para analizar el *engagement* del uso del dispositivo móvil para efectuar las compras; Hailu *et al.* (2021) realizaron catorce entrevistas para abordar estrategias de marketing para hospitales.

En este estudio se pretende recabar las opiniones de profesionales del sector jurídico en Asturias sobre la intención de usar un canal *online* por parte de los clientes para la contratación de los servicios correspondientes, con ánimo de establecer las variables necesarias para la validación de un modelo UTAUT 2 (Venkatesh *et al.*, 2012) que permita conocer la aceptación de los clientes de este tipo de tecnología. La opinión de los profesionales en este momento permite conocer de forma general si la configuración del modelo es lógica dentro de sus estándares personales, teniendo en cuenta puntos de vista más experimentados, dotando al proceso de construcción del modelo de una mayor adecuación a la profesión que se analiza. Así pues, la opinión de profesionales indica, de forma indiciaria, si el modelo que posteriormente

se contrastará con los usuarios goza de una lógica y de una consistencia práctica previa, que además esté adecuada al sector objeto de estudio.

Para participar en este estudio se ha contactado con quince juristas asturianos de diferentes edades y especialidades, obteniendo un panel de expertos con edad comprendida entre los 26 y los 45 años, y una experiencia de entre 1 y 17 años. La tabla 1 recoge los datos de los profesionales del sector que accedieron a la realización de la entrevista en profundidad, indicando su posición profesional, especialidad, edad, género y años de experiencia. Se espera contar con variedad de opiniones que ayuden a de identificar, confirmar, validez y adaptar las diferentes variables propuestas para conformar el modelo UTAUT 2.

Tabla 1. Panel de expertos propuestos para las entrevistas en profundidad

Posición	Especialidad	Edad	Género	Años experiencia
Profesional por cuenta propia	Derecho penal	26	Hombre	2
Profesional por cuenta propia	Derecho al honor y protección de datos	27	Hombre	3
Profesional por cuenta propia	Derecho penal	28	Hombre	1
Profesional por cuenta propia	Derecho civil Derecho bancario	28	Mujer	1
Profesional por cuenta ajena	Derecho administrativo	28	Hombre	2
Profesional en sindicato	Derecho laboral	28	Hombre	4
Profesional por cuenta ajena	Derecho civil	29	Hombre	3
Profesional en sindicato y por cuenta propia	Derecho laboral Derecho civil	29	Mujer	6
Profesional por cuenta ajena	Derecho mercantil	33	Hombre	4
Profesional por cuenta propia	Derecho administrativo	34	Hombre	5
Profesional por cuenta ajena	Derecho mercantil	35	Hombre	9
Profesional por cuenta propia	Derecho civil Derecho penal	38	Mujer	10
Profesional por cuenta propia	Derecho de extranjería	39	Mujer	14
Profesional por cuenta propia	Derecho de penal	42	Mujer	17
Profesional por cuenta propia	Derecho laboral	45	Hombre	16

Fuente: Elaboración propia.

Para el desarrollo de la entrevista en profundidad se ha preparado una guía de discusión que parte de cuestiones más generales, tales como la experiencia que los profesionales tienen con las diferentes aplicaciones web jurídicas, hasta preguntas

más concretas relacionadas con las variables del modelo. La tabla 2 recoge las preguntas que se prepararon por si resultara necesario reconducir la entrevista hacia una variable concreta. Como se puede apreciar de la estructura de la guía y de las preguntas que se preveían, interesa tanto la opinión sobre el modelo propuesto como la opinión sobre el asunto de fondo, lo cual permite tener información valiosa de los proveedores de servicios jurídicos sobre el estado de la digitalización en el sector y sobre el nivel de aceptación del canal *online* por parte del cliente.

Tabla 2. Guía de discusión para las entrevistas en profundidad

Aplicaciones web de servicios jurídicos
<p>¿Cuál es su experiencia con las aplicaciones jurídicas? ¿Conoce alguna? ¿Utiliza alguna? ¿Qué opinión le merecen? ¿Qué resultado le dan las aplicaciones que utiliza?</p> <p>¿Conoce a algún compañero que las utilice? ¿Qué resultado le dan a él?</p>
Viabilidad comercial de las aplicaciones web de servicios jurídicos
<p>¿Cree que la implantación de las aplicaciones se generalizará en el sector? ¿Por qué?</p> <p>¿Cree que pueden aportar valor a su trabajo diario? ¿En qué? ¿Qué podrían aportarle? ¿Y al sector, en general? ¿Por qué?</p> <p>¿Serían útiles para el trabajo? ¿Qué partes del trabajo podrían facilitar?</p>
Posición del cliente respecto a las aplicaciones web de servicios jurídicos
<p>¿Qué opinión cree que podrían tener los clientes respecto a las aplicaciones web de un despacho de abogados? ¿Las usarían?</p> <p>¿De qué dependería que los clientes las usen, en su opinión? ¿Qué cree que tendrían más en cuenta de las variables que ha dicho?</p> <p>¿Cree que las aplicaciones más fáciles serían más utilizadas? ¿Por qué?</p> <p>¿Cree que si les requiere un esfuerzo mayor las usarían menos, apostando por la forma tradicional de consulta con un jurista? ¿Por qué?</p> <p>¿Considera que la opinión de los familiares o amigos respecto a este tipo de servicios pueden condicionar el uso por parte de los clientes?</p> <p>¿Cómo se podría facilitar que los clientes utilicen este tipo de aplicaciones? ¿Cree que si se les facilita el uso las usarían más?</p> <p>¿Entiende que algún cliente podría utilizar las aplicaciones porque su uso le resulta más atractivo o incluso satisfactorio?</p> <p>¿Cree que el precio puede ser el mismo en los servicios presenciales que en los servicios online?</p> <p>¿Los clientes valorarían igual la resolución del asunto?</p> <p>¿Opina que una persona habituada al uso de aplicaciones web para realizar todo tipo de compras estaría más predispuesta a contratar también de esta forma los servicios jurídicos?</p> <p>¿Cree que la confianza con el abogado que resolverá el asunto es un factor a tener en cuenta a la hora de utilizar la aplicación?</p>

Fuente: Elaboración propia

Las entrevistas en profundidad se desarrollaron *online* a través de la plataforma *Microsoft Teams*. Una vez obtenido el compromiso de colaboración de los profesionales contactados, se les volvía a preguntar sobre su consentimiento de grabar la entrevista (vídeo y audio) para posteriormente poder analizarla. Así pues, una vez las entrevistas quedaban grabadas, se transcribían a través de la herramienta *Happyscribe*, con el objeto de poder extraer los resultados derivados de las mismas, cuestión a la que se dedica el siguiente apartado.

4. Resultados

Analizadas las entrevistas en profundidad, se han obtenido una serie de resultados relacionados con las variables del modelo propuesto o que presentan cierta novedad al margen de este. Por ello, una primera parte de los resultados que se toma en consideración es la que recoge aspectos particulares de la contratación *online* de servicios jurídicos, independientes del modelo y los resultados vinculados al modelo UTAUT 2 propuesto.

A) Particularidades de la contratación online de servicios jurídicos

Dentro de este apartado se han agrupado las conclusiones atendiendo a los temas que se presentan seguidamente.

Diferencia respecto a la contratación en sentido estricto y la tramitación integral del proceso.

En primer lugar, existen posicionamientos sobre el fondo del asunto que son interesantes en este punto, tales como la diferencia entre el canal *online* a la hora de contratar, o bien plantear toda la tramitación del proceso a través de aplicaciones digitales.

De hecho, los profesionales hacen referencia a la importante diferenciación entre la contratación y la tramitación del proceso, lo cual puede ser de utilidad a la hora de establecer precisiones concretas sobre la formulación de los ítems. Los profesionales del derecho entrevistados convienen en que tanto la contratación como el desarrollo del proceso es susceptible de digitalización. No obstante, en un momento como el actual, donde la digitalización de la totalidad del proceso judicial es tardía, así como la evolución y la incorporación de herramientas, aplicaciones o sitios web a la práctica jurídica diaria, se hace mucho más complicado establecer formas de tramitación integral *online*. Por tanto, en este momento debe tratarse con mayor intensidad la contratación que la tramitación completa del proceso.

Respecto a la forma de llevar a cabo una tramitación integral, podría facilitarse dentro de la web del profesional una intranet personalizada para cada cliente, tal como coinciden varios de los entrevistados. En esa intranet se podrían plantear dudas directamente al abogado que se haya contratado, que este remita la documentación procesal a esta dirección y de esta forma tener al cliente al día de las actuaciones de su letrado y del estado del proceso.

El papel de la implicación emocional en la toma de decisiones de contratación en materia jurídica

Los juristas consultados piensan, casi de forma unánime, que las personas con un nivel de estudios mayor estarán más predispuestas a contratar servicios jurídicos *online*. Lo mismo sucedería en función de la profesión desempeñada, en función de si esta tiene relación con la tecnología o no. Más importante parece un matiz respecto a una variable que fue propuesta por diferentes profesionales, que es el condicionante emocional del proceso. En este sentido, procesos que tuvieran un alto nivel emocional serían menos contratados de forma *online* que aquellos en los que la implicación emocional es baja. Por ejemplo, los profesionales reflexionaban en diferentes entrevistas en profundidad acerca de si sus clientes contratarían primero a un jurista a través de internet para un proceso simple y, hasta cierto punto, de carácter cuantitativo (como puede ser una reclamación de cantidad) que a un servicio como una herencia, un divorcio, una expropiación forzosa, un accidente, etc. donde el componente experiencial e incluso creativo del letrado puede tener un papel decisivo.

La digitalización tardía del sector de servicios jurídicos

Algunos entrevistado comentan que no es una cuestión derivada de que los profesionales del sector sean personas más o menos conservadoras respecto a la digitalización, ni que se trate de un sector peculiar con una tendencia a eyectar cualquier atisbo de digitalización o aplicación que se quiera incorporar al trabajo diario, sino que en muchas ocasiones el propio cliente exige la presencialidad frente a las facilidades o virtudes que pueda presentar la digitalización.

Todos los juristas consultados reconocen que la digitalización es clave en el futuro de la profesión. Se percibe la oportunidad de acceder a un público más numeroso, ampliando el mercado sin menoscabo de sus especialidades, todo ello ligado a una modernización de la Administración de Justicia que confían en que terminará llegando (y se materializaría en vistas telemáticas, comunicaciones a través de aplicaciones web, etc.), permitiendo a los profesionales del derecho trabajar en

cualquier parte del territorio español para cualquier cliente. Algunos entrevistados incluso apuestan por una mayor evolución de las aplicaciones digitales y las formas de comercialización hasta el punto de poder deshacerse de algunas tareas rutinarias de la profesión, como la recogida de documentación y hasta la entrevista con el cliente. Esta evolución implicaría la robotización o la incorporación de inteligencia artificial al ejercicio profesional.

En este sentido, por último, resulta interesante analizar cómo la concepción de la profesión puede condicionar la adopción de la inteligencia artificial, si bien esta cuestión se observa desde la óptica del profesional y no del usuario. Así pues, una concepción clásica del derecho, que implica comprender la profesión como un constante ajuste de diferentes hechos en normas que actuarían como moldes donde los hechos encajan (mereciendo una consideración jurídica u otra), implicaría que el papel del jurista estaría limitado a un exégeta que subsume hechos en normas sin apenas capacidad interpretativa.

Esta concepción haría que todo problema jurídico pueda ser digitalizado hasta el extremo, desde su concepción hasta su resolución. A medida que la visión más formal se va moderando y entendiendo que existe una mayor interpretación de las normas por parte de los intervinientes en el proceso judicial, más difícil es sostener una tramitación integral del proceso judicial por parte de inteligencia artificial.

B) Resultados vinculados al modelo UTAUT 2

A continuación, se agrupan los resultados del estudio cualitativo atendiendo a las distintas variables analizadas.

Expectativa de rendimiento, expectativa de esfuerzo y condiciones facilitadoras

Los proveedores de los servicios jurídicos, en general, opinan que la página web debe ser lo más sencilla posible, con un lenguaje comprensible para el cliente (sin caer en un lenguaje coloquial) y con mecanismos para que sea él mismo quien se explique, limitándose el jurista a la recepción de los conflictos. En este sentido, sería conveniente la preparación de mensajes automáticos de recepción de la comunicación efectuada por el cliente, estableciendo un plazo concreto para su respuesta, lo cual redundaría en una mayor tranquilidad de aquel, a sabiendas de que su problema será respondido en ese plazo y que su mensaje ha llegado adecuadamente. Esta cuestión redundaría en varias de las variables propuestas, concretamente en la expectativa de desempeño, la expectativa de esfuerzo y las condiciones facilitadoras.

Consideraciones respecto a la influencia social: la incorporación de los comentarios online

Respecto a la influencia social, las entrevistas en profundidad han servido para detectar una necesidad de actualizar esta variable incorporando una nueva: los comentarios *online*. En este sentido, los profesionales coinciden en que la influencia puede venir tanto de personas que resultan importantes para los usuarios como de otras personas, como sucede con aplicaciones de valoraciones de diferentes servicios.

Consideraciones sobre la variable hábito

La misma consideración se tiene para la variable hábito: cuanto mayor sea el hábito en el uso de la tecnología, mayor será la intención de contratar *online* los servicios jurídicos. Debido a esto, personas cuyo trabajo diario esté más relacionado con la tecnología y el uso de diferentes aplicaciones, así como de comunicarse de manera electrónica con determinados entes, tendrán una mayor predisposición. Los profesionales citaban como usuarios que estuvieran más predispuestos a contratar *online* a clientes que fueran trabajadores autónomos, lo que les obligaría a comunicarse de manera telemática con la Administración, personas cuyos trabajos sean eminentemente digitales y, sobre todo, por estar más extendido el uso de este tipo de instrumentos entre jóvenes a juicio de los entrevistados, compuesta mayoritariamente por público joven.

Consideraciones sobre la variable motivación hedónica

La motivación hedónica fue una de las cuestiones que más dudas planteó sobre su relación con la intención de contratar *online* los servicios jurídicos. En este punto debe hacerse hincapié en dos reflexiones: la relación de la motivación hedónica con el aumento de la conflictividad social en caso de probarse una relación positiva entre ella y facilidad de contratar *online* los servicios jurídicos y la forma de cobro del letrado, que puede desembocar en un mayor uso por parte del cliente si se prueba que la motivación hedónica juega un papel importante.

En primer lugar, debido a que los procesos judiciales en España están para resolver conflictos entre las partes, si la habilitación de un canal *online* lleva a una mayor predisposición a la contratación de servicios jurídicos, se estarían generando más litigios entre la población, algo que redundaría en una mayor conflictividad social. Por tanto, algunos de los entrevistados indican que la tendencia de los clientes a contratar más servicios jurídicos esconde un aumento de la conflictividad social.

Atendiendo al cobro por los servicios existe la fórmula de la *igualada*, en la que el cliente paga una cuota fija a cambio, normalmente, de poder consultar todas las

cuestiones que necesite, así como la asistencia en juicio. Si las virtudes que aporta el canal *online* son la inmediatez y la comodidad, existe un riesgo de comportamiento oportunista por parte del cliente para realizar consultas y aumentar la litigiosidad, ya que no le supone sobrecoste alguno, lo que algunos juristas entienden que es un uso del derecho por puro placer, bajo la premisa de tratar de sacar el mayor provecho a la iguala.

Consideraciones sobre la variable price value

Respecto al *price value*, existen dos opiniones al respecto: la que sugiere que debido a que el trabajo desarrollado por parte de los abogados es el mismo, el precio debe ser similar, ya que el desembolso se está efectuando por la prestación del servicio concreto. En segundo lugar, están quienes se decantan por la idea de que el canal *online* debe asumir su papel de secundario en el mercado de servicios jurídicos, siendo la percepción del cliente de este tipo de servicios como una suerte de servicio *low cost*, por lo que deberían adecuarse al mercado, reducir su margen y ajustar sus precios a las percepciones del mercado. Los partidarios de esta segunda opinión son, en general, más reacios a incorporar el canal *online* para la distribución de sus servicios.

La variable confianza

Por último, la variable confianza supone el centro del modelo para todos los profesionales que se han pronunciado. La confianza es concebida por el letrado como una cualidad que los usuarios de los servicios tienen con él y no con otro profesional, por lo que la pérdida o ganancia de la confianza de una persona afectarán en gran medida a la contratación de sus servicios. Así pues, si el cliente confía en un proveedor determinado de servicios jurídicos, estará más tentado a contratarle tanto *online* como *offline* frente a cualquier otro. De hecho, puede producir otras relaciones indirectas, puesto que la confianza puede influir en la percepción que el usuario tiene sobre la web de los proveedores de servicios jurídicos, lo que hace que se dé por hecho que existen condiciones facilitadoras. También la influencia social podría influir sobre la confianza y, posteriormente y como consecuencia de la confianza, estaría más predispuesto a contratar *online* los servicios jurídicos.

5. Conclusiones y líneas de investigación futuras

El presente trabajo se enmarca en una investigación que analiza la intención de contratar servicios jurídicos a través del canal *online* por parte de los clientes potenciales. En concreto, se centra en la investigación cualitativa, en la que participaron

15 profesionales del derecho en Asturias con objeto de determinar sus opiniones sobre el modelo UTAUT 2 propuesto para contrastar con los clientes potenciales. La adecuación del modelo UTAUT 2 al estudio de este tema se justifica en la gran capacidad explicativa del mismo en el ámbito del consumo (Venkatesh *et al.*, 2012), además de resultar el modelo teórico más novedoso en la materia de adopción de la tecnología.

Gracias a las opiniones de los profesionales entrevistados se pueden dividir las conclusiones en dos grandes bloques: el primero, sobre las particularidades de la contratación *online* de servicios jurídicos; el segundo, sobre las conclusiones que están vinculadas directamente con el modelo UTAUT 2.

Como consecuencia del primer bloque de resultados, se puede obtener una mejor comprensión del entorno, al tener en cuenta que los profesionales piensan que la digitalización del sector es el futuro y es factible, tanto para la contratación como para la tramitación integral del proceso jurídico, si bien la aceptación de esta modalidad vendría ligada, entre otras cosas, al nivel de estudios y al tipo de actividad que realice la persona que acceda al servicio. No obstante, es mayoritaria la opinión de la importancia de la implicación emocional que se tenga con el proceso. Por último, los profesionales creen que, en muchas ocasiones, es la propia necesidad de los clientes la que hace que se mantengan los modelos tradicionales de contratación frente a sistemas más innovadores, mostrándose en su mayoría abiertos a este tipo de cambios, reconociendo su implantación en el futuro.

Como consecuencia del segundo bloque de resultados, se ha podido adaptar, corregir y mejorar el modelo UTAUT 2 propuesto, ampliándolo para que se ajuste mejor a los servicios jurídicos tal como indican los profesionales del sector. En este sentido, se concluye el interés de considerar la variable «*confianza*». En segundo término, se ha incorporado la variable «*comentarios online*», con ánimo de actualizar la influencia de terceros en las decisiones de los potenciales clientes. Asimismo, se comprobó que las relaciones propuestas originalmente por el modelo UTAUT 2 son suscritas en su práctica totalidad por parte de los profesionales jurídicos que han realizado la entrevista.

La posibilidad de contratar los servicios jurídicos de manera *online*, sin embargo, no carece de matices, puesto que se han detectado diferentes efectos moderadores a las principales variables, como lo serían la edad o la profesión desempeñada, que pueden influir en el hecho de la tecnología sea percibida de una forma u otra. También se aprecian diferencias entre los profesionales por cuenta propia y por cuenta ajena, mostrándose aquellos más preocupados por las posibilidades que el mercado puede ofrecerles.

Como resultado del estudio cualitativo, se ha confeccionado un cuestionario que servirá para validar el modelo propuesto a través de las opiniones de los usuarios potenciales de este tipo de servicios jurídicos. La realización de la encuesta correspondiente a una muestra de potenciales usuarios de los servicios jurídicos permitirá contrastar las hipótesis derivadas de los modelos originales de la literatura y de las propuestas concretas del sector que nos ocupa.

Otra de las principales líneas de investigación futuras pasa por la inteligencia artificial. En el proceso de digitalización de los servicios jurídicos también juegan un papel importante las diferentes tecnologías que son capaces de implementarse, y su máxima expresión es la intervención de herramientas de inteligencia artificial. A modo de reflexiones futuras, algunas de las cuestiones que podrían plantearse serían: ¿podrán los robots sustituir a los abogados en algún momento, o existen interpretaciones en la aplicación de las normas que impiden esta sustitución?; ¿la actividad de los robots en los servicios jurídicos se limitará a la resolución de dudas jurídicas de carácter rutinario o podrán desarrollar razonamientos jurídicos complejos?; ¿supone una merma para la digitalización del sector jurídico la implicación sentimental de los clientes?

Bibliografía

- AKHTAR, S., IRFAN, M., KANWAL, S. Y PITAFI, A.H. (2019). Online self-disclosure through social networking sites addiction: a case study of Pakistani University Students, *Interdisciplinary Description of Complex Systems*, 17(1), 187-208.
- ALALWAN, A. A., DWIVEDI, Y. K., Y RANA, N. P. (2017). Factors influencing adoption of mobile banking by Jordanian bank customers: Extending UTAUT2 with trust, *International Journal of Information Management*, 37(3), 99-110.
- ALAM, M. Z., HU, W., Y BARUA, Z. (2018). Using the UTAUT model to determine factors affecting acceptance and use of mobile health services in Bangladesh, *Journal of Studies in Social Sciences*, 17(2).
- BALAPOUR, A., REYCHAV, I., SABHERWAL, R., Y AZURI, J. (2019). Mobile technology identity and self-efficacy: Implications for the adoption of clinically supported mobile health apps, *International Journal of Information Management*, 49, 58-68.
- BANNER, D. J. (2010). Qualitative interviewing: preparation for practice, *Canadian Journal of Cardiovascular Nursing*, 20 (3), 27-34.
- BAPTISTA, G., Y OLIVEIRA, T. (2015). Understanding mobile banking: The unified theory of acceptance and use of technology combined with cultural moderators, *Computers in Human Behavior*, 50, 418-430.
- BARRIO GARCÍA, S Y KITCHEN, P.J. (2017). Measuring integrated marketing communication by taking a broad organisational approach: the firm-wide IMC scale. *European Journal of Marketing*, 51(3), 692-718.
- CIMPERMAN, M., BRENCIC, M.M. Y TRKMAN, P. (2016). Analyzing older users' home telehealth services acceptance behaviour-applying an Extended UTAUT model, *International Journal of Medical Informatics*, 90, 22-31.

- CLOW, K.E. Y JAMES, K.E. (2014). *Essentials of marketing research: putting research into practice*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- CROON FORS, A. (2010) The beauty of the beast: the matter of meaning in digitalization. *AI & Soc*, 25(1), 27-33.
- GOERING, P.N. Y STREINER, D.L. (1996). Reconcilable differences: the marriage of qualitative and quantitative methods, *Canadian Journal of Psychiatry-Revue Canadienne de Psychiatrie*, 41(8), 491-497.
- GUEST, G., NAMEY, E.E. Y MITCHELL, M.L. (2013). *Collecting qualitative data: a field manual for applied research*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- HAILU, A.D., WORKNEH, B.D. Y KAHISSAY, M.H. (2021). Influence of pharmaceutical marketing mix strategies on physicians' prescribing behaviors in public and private hospitals, Dessie, Ethiopia: a mixed study design. *BMC Public Health*, 21, 65.
- HARTEIS, C. (2017). *The impact of digitalization in the workplace: An educational view*. Springer.
- HOQUE, R. Y SORWAR, G. (2017). Understanding factors influencing the adoption of mHealth by the elderly: an extension of the UTAUT model, *International Journal of Medical Informatics*, 101, 75-84.
- KIM, E. H., GELLIS, Z.D., BRADWAY, C.K. Y BONNIE, K. (2018). Depression care services and telehealth technology use for homebound elderly in the United States, *Aging & Mental Health*, 23(9), 1-10.
- KVALE, S. (1996). *Interviews: an introduction to qualitative research interviewing*, Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- KWATENG, K. O., ATIEMO, K.A.O. Y APPIAH, C. (2019). Acceptance and use of mobile banking: an application of UTAUT2, *Journal of Enterprise Information Management*, 32(1), 118-151.
- MALHOTRA, N. (2007). *Marketing Research: an application orientation* (5th ed.). New Delhi: Pearson Prentice Hall.
- MERHI, M., HONE, K., Y TARHINI, A. (2019). A cross-cultural study of the intention to use mobile banking between Lebanese and British consumers: Extending UTAUT2 with security, privacy and trust, *Technology in Society*, 59, 101151.
- MORGAN, I. Y RAO, J. (2006). Growing negative services. *MIT Sloan Management Review*, 47(3) (Spring), 69-74.
- PARK, C., CHO, S. Y HEO, W. (2021). Study on the future sign detection in areas of academic interest related to the digitalization of the energy industry. *Journal of Cleaner Production*, 313, 127801.
- RADDATS, C., KOWALKOWSKI, C., BENEDETTINI, O., BURTON, J. Y GEBAUER, H. (2019). Servitization: a contemporary thematic review of four major research streams. *Industrial Marketing Management*, 83(1), 207-223.
- RAHMAN, M.S., ABDEL-FATTAH, D. Y BIN MOHAMAD, O. (2014). Service quality and customers' patronaje decision of healthcare insurance products: in-depth interview approach, *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 4(7), 526-544.
- ROUSSEAU, D.M., MANNING, J. Y DENYER, D. (2008). Evidence in management and organizational science: Assembling the field's full weight of scientific knowledge through syntheses, *Academy of Management Annals*, 2(1), 475-515.
- SERIC, M. (2016). Content análisis of the empirical research on IMC from 2000 to 2015, *Journal of Marketing Communications*, 24(7), 113-132.
- SHAWN, N., Y SERGUEEVA, K. (2019). The non-monetary benefits of mobile commerce: Extending UTAUT2 with perceived value, *International Journal of Information Management*, 45, 44-55.
- SINGH, S. Y DUQUE, L.C. (2012). Moderating role of stress in evaluating negative services. *Journal of Service Research*, 15(2), 231-241.
- TAN, E. Y LAU, J.L. (2016). Behavioural intention to adopt mobile banking among the millennial generation,

- Young Consumers Insight and Ideas for Responsible Marketers, 17(1), 18-31.
- TAVARES, J., GOULÃO, A., Y OLIVEIRA, T. (2017). Electronic Health Record Portals adoption: Empirical model based on UTAUT2, *Informatics for Health and Social Care*, 43(2), 109-125.
- TERSINE, R.J. Y RIGGS, W.E. (1976). The Delphi technique: a long-range planning tool. *Business Horizons*, 19(2), 51-56.
- THAKUR, R. (2016). Understanding customer engagement and loyalty: a case of mobile devices for shopping. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 32, 151-163.
- TRANFIELD, D., DENYER, D. Y SMART, P. (2003). Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review, *British Journal of Management*, 14(3), 207-222.
- VENKATESH, V., MORRIS, M.G., DAVIS, G.B. Y DAVIS, F.D. (2003). User Acceptance of Information Technology: Toward a Unified View, *Mis Quaterly*, 27(3), 425-478.
- VENKATESH, V., THONG, J. Y. L. Y XU, X. (2012). Consumer acceptance and use of information technology: Extending the Unified Theory of Acceptance and Use of Technology. *MIS Quaterly*, 36(1), 157-178.
- VOOLA, R., BANDYOPADHYAY, C., VOOLA, A., RAY, S. Y CARLSON, J. (2022). B2B marketing scholarship and the UN sustainable development goals (SDGs): A systematic literatura review, *Industrial Marketing Management*, 101(2), 12-32.
- WU, H.J., BOUAZZAOU, M., ROEHRICH, J.K., SQUIRE, B. Y ROATH, A.S. (2020). Justice in inter-organizational relationships: a literatura review and future research agenda, *Industrial Marketing Management*, 87 (1), 128-137.
- YAO, R.Q. Y SHENG, D.F. (2022). The impact of beliefs on health information social sharing for users : the perspectives of social psychology and information technology, *Frontiers in v psychology*, 13 (1), 891126.
- ZHOU, T., LU, Y. Y WANG, B. (2010). Integrating TTF and UTAUT to explain mobile banking user adoption. *Computers in Human Behavior*, 26 (4), 760-767.

La personalidad de la marca en el sector turístico: evolución, alcance y agenda de investigación¹

- VÍCTOR CALDERÓN-FAJARDO²
 - RAFAEL ANAYA-SÁNCHEZ
 - SEBASTIÁN MOLINILLO
- Universidad de Málaga*

RESUMEN: Este capítulo analiza la investigación científica publicada sobre la personalidad de la marca en la industria turística en los últimos 16 años (2006-2021), con un total de 110 artículos, a partir de los datos recogidos en la base de datos de Scopus. A pesar de que la personalidad de la marca en la industria turística ha suscitado un progresivo interés en la comunidad científica, pocos son los estudios que se han encargado de sintetizar e interpretar los resultados. Para hacerlo, se emplean los softwares VOSviewer y Bibliometrix que han permitido esclarecer los dominios de la personalidad de la marca en turismo, la evolución de las publicaciones en ese campo de investigación, su distribución por países, los temas motores más veces tratados, las revistas con mayor producción y citas, las co-citaciones por revista y las publicaciones de mayor impacto. Todo ello configura un estudio de la materia que ayuda a aportar unas directrices de investigación y una futura agenda de temas, para los investigadores que tienen como eje central la personalidad de la marca.

PALABRAS CLAVE: *personalidad de la marca, turismo, análisis bibliométrico, revisión de la literatura*

ABSTRACT: This chapter analyses the scientific research published on brand personality in the tourism industry in the last 16 years (2006-2021), with a total of 110 articles, based on the data collected in the Scopus database. Even though brand personality in the tourism industry has aroused increasing interest in the scientific

¹ Agradecimiento: este estudio fue financiado por el Programa Operativo FEDER de Andalucía 2014-2020, en el marco del Plan Andaluz de Investigación, Desarrollo e Innovación PAIDI 2020 (Proyecto: P20_00457).

² Programa Interuniversitario de Doctorado en Turismo, Facultad de Turismo, Universidad de Málaga. Financiación recibida para la Formación de Profesorado Universitario por el Ministerio de Educación, Cultura y Deporte del Gobierno de España (FPU20/00235).

community, few studies have been commissioned to synthesise and interpret the results. To do so, the VOSviewer and Bibliometrix software have been used to clarify the domains of brand personality in tourism, the evolution of publications in this field of research, their distribution by country, the driving themes most frequently dealt with, the journals with the greatest production and citations, the co-citations per journal and the publications with the greatest impact. All this makes up a study of the subject that helps to provide research guidelines and a future agenda of topics for researchers who have a brand personality at their core.

KEYWORDS: *brand personality, tourism, bibliometric analysis, literature review*

1. Introducción

El interés en torno al constructo *brand personality* (BP) por parte de la comunidad académica no ha parado de aumentar, y esto se traduce en un importante volumen de publicaciones que mantiene una tendencia creciente. El concepto de la BP aparece en la comunidad académica a mediados de los años 90 con los trabajos de Aaker y Fournier. En ese momento, la BP se establece como un instrumento de diferenciación que puede aportar un mayor valor a la marca (Aaker y Fournier, 1995). No obstante, no es hasta 1997 cuando Aaker propone una concepción más precisa del concepto de la BP, definiéndolo como el conjunto de características humanas asociadas a una marca (Aaker, 1997). Igualmente, establece una base teórica para su medición e identifica 5 dimensiones en su composición: sinceridad, competencia, entusiasmo, sofisticación y robustez.

Aunque en marketing se ha postulado desde hace tiempo que la BP tiene un efecto significativo en el proceso de compra del consumidor, el uso del constructo BP en el ámbito del turismo para comprender las preferencias e intenciones del turista es relativamente reciente. En este sentido, el trabajo de Ekinci y Hosany (2006) sobre los destinos turísticos marca el punto de partida de las investigaciones de la BP en turismo, ya que su estudio se encontraba en ese momento aún en una fase muy incipiente (Kumar y Nayak, 2014). La personalidad del destino puede interpretarse como una metáfora que ayuda a establecer una marca propia del destino turístico y crear una identidad única (Ekinci y Hosany, 2006).

La personalidad del destino se refiere a la personalidad de la marca en el contexto del turismo, y utiliza los rasgos de la personalidad humana para describir un destino (Li y Kaplanidou, 2008). La decisión de escoger un destino para viajar no depende solo de un conjunto de atractivos (museos, obras arquitectónicas y/o artísticas, etc.)

sino también de las connotaciones que se le atribuyen a la personalidad del destino. Ese carácter es una pieza fundamental en el proceso de elección del destino por parte de los turistas. Además, en el sector turístico la BP también se ha estudiado en el contexto de las empresas proveedoras de servicios turísticos, tales como restaurantes (p. ej. Chua *et al.*, 2019; Lee *et al.*, 2009), hoteles (p.ej. Lee y Back, 2010; Li *et al.*, 2020) o compañías aéreas (p. ej. Cervera-Taulet *et al.*, 2013; Kotsi y Valek, 2018), entre otras.

Sin embargo, a pesar de la elevada producción científica y de las numerosas contribuciones realizadas, hasta ahora pocos trabajos han analizado en profundidad la evolución de la investigación en torno a la BP en turismo.

El objetivo de este trabajo es mejorar la comprensión de la producción científica e identificar los clústeres temáticos predominantes en las publicaciones hasta 2021 indexadas en Scopus. Los clústeres temáticos identificados a través de una revisión sistemática de la literatura, más la información descriptiva y/o de carácter visual representada a través de los *softwares* VOSviewer y Bibliometrix ayudan a esclarecer la evolución de las temáticas. Además, el análisis de la materia permite aportar unas directrices de investigación y una futura agenda de temas para los investigadores que tienen como línea central la BP en el turismo. Específicamente, este trabajo busca responder a las siguientes preguntas de investigación:

- P1: ¿Cuál es la evolución de los artículos científicos sobre la BP en turismo?
- P2: ¿Cuáles son los temas motores sobre la BP en turismo?
- P3: ¿Cuáles son las revistas con más producción y citas sobre la BP en turismo?
- P4: ¿Qué artículos han alcanzado el mayor impacto en términos de número de citas sobre la BP en turismo?
- P5: ¿Qué clústeres temáticos existen sobre la BP en turismo?

2. Metodología

Con objeto de analizar los artículos sobre la BP en turismo publicados en revistas de alto impacto indexadas en Scopus se ha realizado una metodología doble. Por un lado, una revisión sistemática de la literatura que tiene como principal objetivo resumir y sintetizar las conclusiones de la literatura existente en relación con el tema de investigación. Su uso está indicado cuando el alcance de la revisión es específico, y cuando dicho conjunto de datos es lo suficientemente reducido y manejable como para que su contenido pueda ser revisado manualmente. En consecuencia, se realiza un análisis cualitativo (evaluación e interpretación) con un alcance específico pequeño (Donthu *et al.*, 2021).

La revisión de la literatura turística revela que el estudio de la personalidad del destino está todavía en una etapa muy incipiente (Kumar y Nayak, 2014) y, por eso, se justifica el uso de una revisión sistemática de la literatura. La identificación, selección y evaluación supone comprobar la evolución del estudio de la BP en turismo y proponer, con base a dicho análisis holístico, una propuesta de agenda futura.

La revisión sistemática realizada ha seguido unos criterios previos claramente definidos. Es decir, una planificación estratégica de la búsqueda con un enfoque particular. En concreto, bajo unas ecuaciones de búsqueda, una base de datos y un periodo temporal específicos. El inicio del análisis se establece en 2006, año en el que se publica el primer trabajo específico de la BP en turismo (Ekinci y Hosany, 2006).

- Ecuación de búsqueda: «Brand Personality» AND «Tourism» OR «Tourist» OR «Destination» OR «Hospitality» OR «Touristry» OR «Journey» OR «Travel».
- Base de datos: Scopus
- Tipología: Artículos
- Periodo: 2006-2021

Por otro lado, se complementa con un tipo de revisión basada en un análisis bibliométrico. El análisis bibliométrico ha ganado popularidad en la investigación en los últimos años (Donthu *et al.*, 2021; Khan *et al.*, 2021). Se emplea con el propósito de resumir una cantidad de datos bibliométricos que ayuden a generar una tendencia clara en el campo de investigación, bajo un análisis con una evaluación e interpretación cuantitativa. La mayor utilización de la bibliometría en la literatura turística hace relación a la evaluación de las revistas y de quienes publican en ellas (Hall, 2011).

Las herramientas analíticas utilizadas han sido los *softwares* VOSviewer y Bibliometrix. El *software* VOSviewer emplea determinados algoritmos para identificar las palabras clave relativas a las publicaciones y, seguidamente, usa la técnica de mapeo conocida como VOS (*Visualization Of Similarities*), con el objetivo de diseñar mapas bibliométricos llamados paisajes (Van Eck *et al.*, 2010).

Los dibujos de estos mapas bibliográficos se presentan de varias formas, para poder inferir distintas características del contenido de los artículos de investigación. Es decir, a través del uso del VOSviewer, se inicia un proceso de recopilación de datos bibliográficos que ofrece mapas gráficos, que presentan diversos análisis (Small, 1973). Adicionalmente, también se utilizó el *software* Bibliometrix para mostrar diagramas que reflejen el grado de desarrollo (densidad) y el grado de relevancia (centralidad). Este *software* es una herramienta de código abierto para formular un análisis detallado de la literatura científica. Se encuentra programada en R, aspecto

que le permite ser flexible, adaptable y favorecer la integración con otros paquetes estadísticos (Aria y Cuccurullo, 2017).

3. Resultados

3.1. Revisión basada en un análisis bibliométrico

En relación con la evolución de los artículos científicos, a rasgos generales se advierte que el volumen de la producción científica ha ido aumentando casi progresivamente, salvo en el año 2018, tal y como se puede apreciar en la figura 1. En los últimos 5 años (2017-2021) se concentra el 50% de la producción científica, aspecto que denota un claro auge e interés actual en la BP en la industria turística. Los diez países con mayor producción científica albergan casi la totalidad de la producción total (92/110 artículos), destacando la producción en Estados Unidos (27) y Reino Unido (12).

Por lo que se refiere a los temas motores (figura 2), los temas nicho de la BP en turismo son «country identity and image» o «nation brand dimensions» y ambos mantienen un alto grado de desarrollo, es decir de densidad, pero aún tienen una relevancia baja. Los temas emergentes «brand personality congruence» todavía tienen una relevancia baja y un desarrollo también muy incipiente.

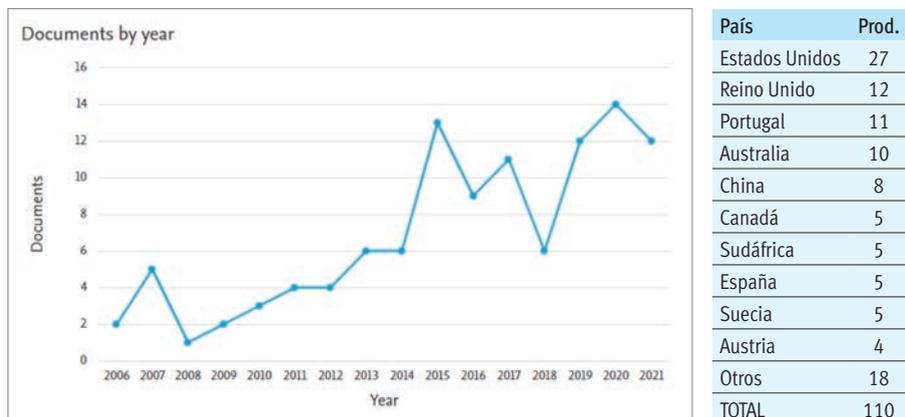
Por lo que hace referencia a los temas básicos, como el «destination brand personality» tienen una relevancia muy alta (centralidad), pero el desarrollo es medio-bajo. Otros como el «destination branding» o «brand image» tienen también una alta relevancia, pero un desarrollo prácticamente nulo. Los temas motores con un desarrollo y una relevancia medias son el «nation brand personality» y el «self-congruity theory».

En referencia a las revistas con mayor producción en relación con el conjunto, destaca la británica *Tourism Management* y la estadounidense *Journal of Travel and Tourism Marketing*. Ambas se encuentran en la misma área temática de «Business, Management and Accounting» e igualmente comparten la categoría específica de «Tourism, Leisure and Hospitality Management». Además, merece la pena mencionar que las revistas mostradas en el apartado «revistas con mayor producción» en la tabla 1 concentran más de un tercio de la producción total. Sin embargo, una mayor producción en la BP en turismo no es una condición sine qua non para que la revista obtenga un mayor número de citas.

De hecho, tal y como se aprecia en la misma tabla, el ranking de revistas de mayor producción vs citas no es coincidente, solo 6/10 aparecen, aunque en posiciones diferentes. Por ejemplo, la revista *Journal of Travel Research* con solo cuatro documentos es la que tiene un mayor número de citas (716). Además, es interesante

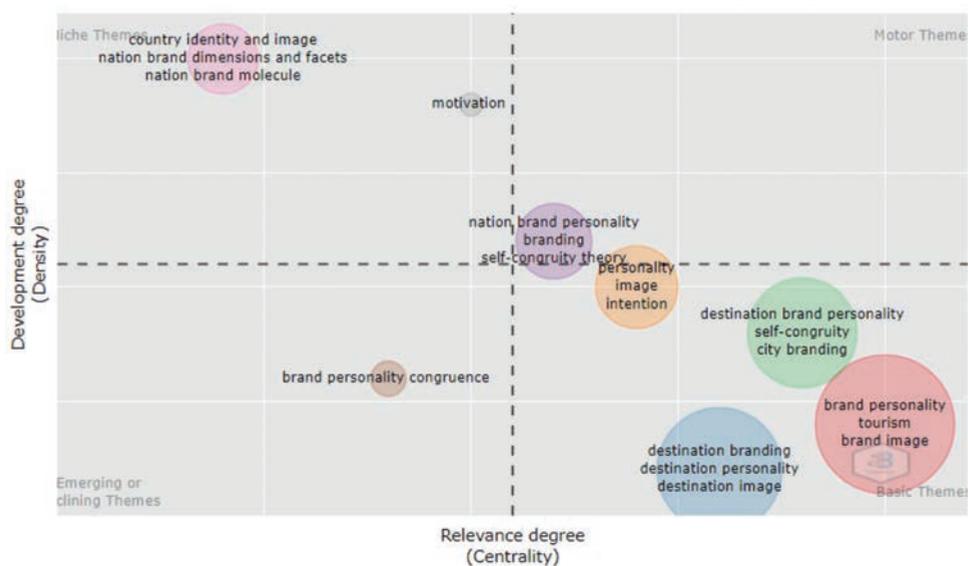
destacar la ratio de citas por documento, en este caso, es la revista Journal of Business Research la que obtiene con tres documentos el mayor número de citas por documento (183).

Figura 1: Evolución temporal de las publicaciones relacionadas con la BP en turismo



Fuente: Scopus.

Figura 2: Diagrama estratégico de los temas motores



Fuente: Scopus.

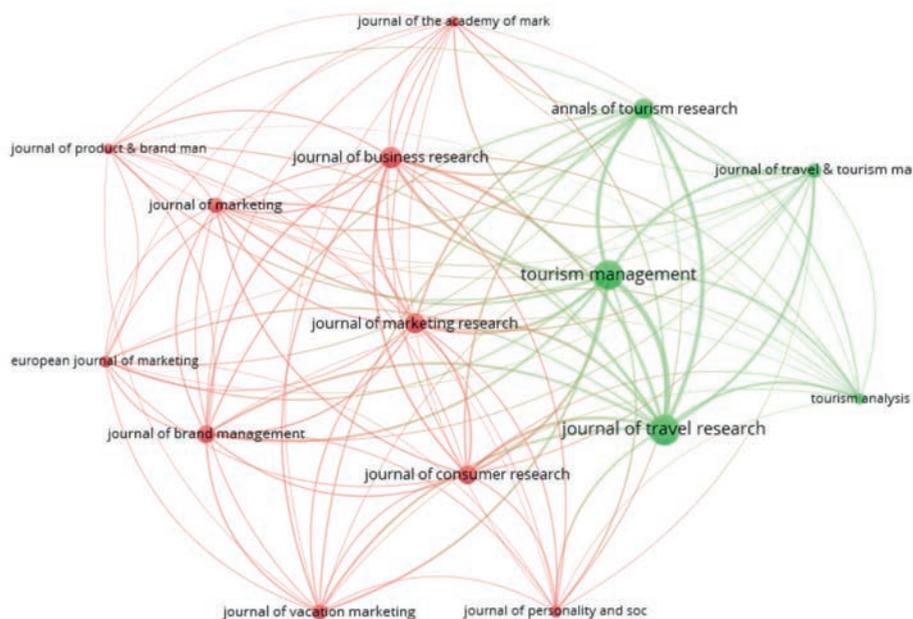
Tabla 1: Revistas más citadas en BP en turismo

Revistas con mayor producción	Prod.	Revistas más citadas	Citas	Prod.	Ratio (citas/doc.)
Tourism Management	9	Journal of Travel Research	716	4	179,0
Journal of Travel and Tourism Marketing	6	Tourism Management	677	9	75,2
African Journal of Hospitality Tourism and Leisure	4	Journal of Business Research	549	3	183,0
Anatolia	4	Journal of Travel and Tourism Marketing	312	6	52,0
Journal of Travel Research	4	International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research	149	2	74,5
International Journal of Hospitality Management	3	Anatolia	87	4	21,8
International Journal of Tourism Research	3	Public Relations Review	66	1	66,0
Journal of Business Research	3	Journal of Product and Brand Management	61	3	20,3
Journal of Product and Brand Management	3	Journal of Hospitality Marketing and Management	60	2	30,0
Place Branding and Public Diplomacy	3	Tourism Analysis	59	1	59,0
	42	Total	2736	35	

Fuente: Scopus.

Al examinar las co-citaciones por revista (bajo el criterio de mínimo 50 co-citaciones), se aprecia que éstas se organizan en dos claros clústeres (figura 3). El clúster de color verde está formado claramente por revistas con un scope muy específico hacia investigaciones pertenecientes a la categoría de «Tourism, Leisure and Hospitality Management». Por ejemplo: Tourism Management o Journal of Travel Research. El clúster rojo alberga un scope más centrado en área de «Business», en concreto en la categoría de «Marketing and Business International Management». Por ejemplo, con revistas como Journal of Marketing o Journal Marketing Research. Este análisis se sustenta en la idea de que los artículos de las revistas que se citan con asiduidad, muy probablemente, traten ideas análogas o muy relacionadas.

FIGURA 3: Análisis de co-citaciones por revista.



Fuente: Scopus.

TABLA 2: Publicaciones más citadas (ordenadas por citas totales).

Título del artículo	Autores	Año	Fuente	Citado Scopus	Citas/año
Destination image and destination personality: An application of branding theories to tourism places	Hosany S., Ekinci Y., Uysal M.	2006	Journal of Business Research	436	27,25
Destination personality: An application of brand personality to tourism destinations	Ekinci Y., Hosany S.	2006	Journal of Travel Research	392	24,50
Brand personality of tourist destinations: An application of self-congruity theory	Usakli A., Baloglu S.	2011	Tourism Management	298	27,09
Using brand personality to differentiate regional tourism destinations	Murphy L., Moscardo G., Benckendorff P.	2007	Journal of Travel Research	198	13,20
Linking travel motivation, tourist self-image and destination brand personality	Murphy L., Benckendorff P., Moscardo G.	2007	Journal of Travel and Tourism Marketing	158	10,53

Fuente: Scopus.

Los artículos que concentran el mayor número de citas son los pioneros en tratar el tema de la BP en el turismo. Surgen en el año 2006 de la mano de Hosany, Ekinci y Uysal. Ese es el punto de arranque, cuando se inicia la aplicación de las teorías de la BP en los destinos turísticos, y es también cuando se establece la relación entre imagen de marca y la BP. No obstante, el criterio de ser artículos precursores en el tiempo no siempre es el único factor decisivo, hay que tener en cuenta también la ratio citas/año para valorar el impacto.

3.2. Revisión sistemática de la literatura: Agrupación temática de la BP en turismo por clústeres

Un análisis más en profundidad de los 110 artículos científicos analizados ha permitido realizar clústeres temáticos para conocer los subtemas y la evolución de estos sobre la BP en el turismo. Los clústeres identificados han sido los siguientes:

Clúster 1: General. Está formado por investigaciones dedicadas a la conceptualización de la BP en turismo. Así, se propone la aplicación de la imagen y la BP en destinos turísticos, desarrollando la conceptualización, la medición y las dimensiones de la BP en el turismo. El año 2006 es el momento de la irrupción de la temática de la mano Ekinci y Hosany. Desde ese instante, se muestra como un tema recurrente dentro de la materia BP, aunque se inicia de forma más general y conceptual.

Se comienza con la aplicación de las teorías de la BP en los destinos turísticos, y se establece la relación entre imagen de marca y la BP (Hosany *et al.*, 2006). Así, se concluye que la personalidad del destino tiene un impacto positivo en la imagen percibida del destino y en la intención de recomendarlo (Ekinci y Hosany, 2006). Igualmente, se establece que una personalidad de destino bien configurada ayuda a diferenciar a los destinos y a crear una lealtad emocional y nuevas visitas (Lin y Roberts, 2019).

A nivel de su medición, se adopta la escala de la personalidad de marca de Aaker (1997). En concreto, se busca identificar si los turistas atribuían rasgos de personalidad a los destinos turísticos y, en caso afirmativo, comprobar si eran aplicables las dimensiones de Aaker. En este sentido, Ekinci y Hosany (2006) resumen las cinco dimensiones de Aaker en tres: sinceridad, emoción y cordialidad. Aun así, la escala de la BP desarrollada por Aaker (1997) continuará empleándose como una herramienta para determinar las percepciones de la personalidad de marca en los destinos turísticos (Gertner, 2010; Kovačević *et al.*, 2020).

Dentro de este grupo se proponen estudios que tratan de adaptar los marcos existentes de la BP de una forma más precisa al contexto turístico (Murphy *et al.*,

2007). En ellos, se hace hincapié en que los responsables de marketing de los destinos deben encontrar los elementos comunes entre la imagen y la personalidad del destino para comunicar mejor las características de éste y poder, de esta forma, influir en el comportamiento de los turistas (Hosany *et al.*, 2007). Además, se realizan sugerencias para que los gestores de la comercialización de los destinos construyan, de forma más exitosa, estrategias de marca y posicionamiento para los destinos (Kumar y Nayak, 2014).

Otros trabajos (p. ej., Pereira *et al.*, 2012) realizan análisis comparativos de los conceptos de imagen de marca y personalidad de marca, aportando un marco que interrelaciona y explica las bases entre ambos conceptos. También se discuten las implicaciones prácticas relacionadas a la utilidad de la personalidad de marca nación (Kim *et al.*, 2013), o se aplica el concepto de BP a ciudades (Peighambari *et al.*, 2016).

El constante crecimiento sobre los artículos relacionados sobre la BP en turismo implica también el surgimiento de nuevos conceptos, como el de ajuste de la personalidad del destino con base a las percepciones de los consumidores sobre la BP de un destino (Hultman *et al.*, 2017). Se tratan también los hitos como elementos fundamentales en la representación de los destinos turísticos al simbolizar la imagen y la personalidad de un destino (Shin *et al.*, 2017).

Clúster 2: Personalidad de marca online. Internet, en especial los medios sociales, proporcionan nuevas oportunidades a las organizaciones de marketing de destinos para llegar a los consumidores y conocer la opinión de los turistas sobre el destino. En este sentido, diversos trabajos investigan de qué manera se genera la personalidad de marca en entornos digitales. Por ejemplo, se ha empleado la escala de Aaker (1997) para conocer de qué forma comunican la personalidad de marca los destinos turísticos a través de las redes sociales y qué rasgos de la personalidad se relacionan con sus «amigos» (De Moya y Jain, 2013). En este sentido, se concluye que los medios sociales tienen un efecto positivo en la percepción de la personalidad de la marca, y que ésta tiene un efecto positivo en el compromiso del cliente con la marca (Peco-Torres *et al.*, 2020).

Igualmente, han sido objeto de análisis las páginas web de destinos para conocer la correspondencia o falta de correspondencia entre la personalidad retratada y la percibida en línea de los destinos, así como comprobar la transferencia de la personalidad del destino en línea a través de sus sitios web (Sun *et al.*, 2014). Además, se han identificado posibles rasgos de la personalidad de la marca en las webs del destino turístico (Pereira *et al.*, 2014), y se han comprobado los efectos de la

personalidad online del destino en actitudes y comportamientos del turista, como es el caso de la confianza (Ha, 2016).

Asimismo, se han estudiado los efectos de las diferentes plataformas colaborativas de turismo en el desarrollo de la personalidad de la marca del destino y de distintos servicios turísticos (restaurantes, hoteles y lugares de interés). En este sentido, se hace evidente que los gestores de las marcas deben comprender mejor el co-branding digital con los clientes y solventar las posibles lagunas en su estrategia de personalidad de marca (Borges-Tiago *et al.*, 2019). Del mismo modo, se llega a la conclusión de que el boca a boca electrónico es claramente una fuente de cocreación del significado de la marca (Borges Tiago *et al.*, 2021). Por consiguiente, los clientes siguen siendo el epicentro de las estrategias de marca, manteniendo un rol relevante como proveedores de recomendaciones y contenidos (Van y Hieu, 2020). Esta cocreación de la personalidad de la marca turística de manera online sigue contando con gran interés en la actualidad (p. ej. Tiago *et al.*, 2021), provocando grandes diferencias en la forma de comunicar de los destinos.

Clúster 3: Congruencia y autocongruencia. Otra línea de investigación se ha centrado en comprender si los turistas atribuyen o no características de la personalidad de marca a los destinos turísticos, y si existe o no una conexión emocional basada en la autoimagen percibida por los turistas y la personalidad de marca de los destinos. El concepto personalidad-congruencia de destino surge como parte de la imagen de marca de un destino. Éste muestra la concordancia entre las características humanas relacionadas con un destino y la imagen que los turistas tienen de sí mismos. Así, se establece que los turistas son capaces de realizar una asociación entre un destino y una personalidad, y cuando esta asociación es coherente con su experiencia vacacional deseada, existe un alto nivel de congruencia (Murphy *et al.*, 2007).

El estudio de la congruencia en la personalidad del destino se ha focalizado en distintos subsectores, identificando diferentes efectos positivos para el destino y las empresas. Así, se establece que tanto la congruencia real, como la congruencia ideal, tienen un impacto positivo en las intenciones de comportamiento (ver Usakli y Baloglu, 2011; Rüteliönè *et al.*, 2018). Por ejemplo, la congruencia en una serie de rasgos de la personalidad de marca incrementa la preferencia por el destino de los turistas (Klabi, 2012), así como el apego a la marca de destino - si la personalidad de la marca de destino tiende a coincidir con el yo ideal de los turistas o si se ajusta más al yo real durante el proceso de desarrollo del apego a la marca - (Huang *et al.*, 2017).

Además, se ha comprobado que fomenta la disposición de pagar más por un tipo de actividad turística (Moons *et al.*, 2020), volver a visitar un destino (Yang

et al., 2020), ser fiel a un establecimiento hotelero (Sop y Kozak, 2019), o decidir la intención de alojarse por primera vez en un establecimiento hotelero (Tsauro *et al.*, 2021). A nivel de gestión interna de las empresas turísticas, se ha examinado el nivel percibido de las oportunidades laborales y sus efectos de interacción en los solicitantes de empleo (Kang *et al.*, 2019), o la congruencia entre la personalidad autoevaluada de los profesionales de la industria turística, su percepción de la personalidad de marca en el destino y la personalidad de marca de sus organizaciones relacionadas con el turismo y la hostelería (Lam y Dioko, 2015).

Por otra parte, una serie de trabajos analiza la relación personalidad-congruencia en el contexto de las marcas nación. Por ejemplo, Stokburger-Sauer (2011) comprobó que la congruencia de la personalidad influye fuertemente en las intenciones de visita; Rojas-Méndez *et al.* (2015) analizaron el uso en este ámbito de la teoría de la autocongruencia; y Matzler *et al.* (2016) señalaron que la congruencia marca-yo es una mediadora de la relación entre la percepción de la personalidad de la marca y la intención de visita.

Clúster 4: Experiencia de marca y experiencia turística. Parece que la personalidad del destino es un elemento esencial de las marcas de destino y está estrechamente relacionada con las experiencias y las emociones de los visitantes en el destino. La personalidad de marca de un destino turístico se puede medir al preguntar a los turistas qué rasgos de personalidad relacionan con el destino. Cuando existe una congruencia entre la personalidad de marca del destino y la imagen de marca que el turista tiene del destino, entonces se facilita la concreción de experiencias durante las vacaciones. Se advierte que un instrumento de medición de la personalidad de marca ayuda a las empresas y a los turistas en el proceso de cocreación del valor de la experiencia (Seljeseth y Korneliussen, 2015).

Los estudios también proponen escenarios que describen la interrelación entre la personalidad de la marca y los servicios turísticos, así como la satisfacción que resulta de la experiencia de la marca en el destino. Todo este conjunto de elementos es lo que produce la comunicación boca a boca (Bhattacharya y Dutta, 2016). De nuevo el contenido es sumamente importante y los relatos escritos por los turistas, por ejemplo, en blogs, son también una fuente de información para comprender, analizar, re canalizar las experiencias de los visitantes, la experiencia de marca, además de una conexión emocional con el destino a través de la cual se manifiesta la personalidad de éste (Kim y Stepchenkova, 2017). Igualmente, se habla también del concepto de la experiencia turística memorable como forma de desarrollo turístico y, en algunos estudios, se llega a la conclusión de que las relaciones sociales pueden

explicar el concepto de experiencia turística memorable y que ésta afecta positiva y significativamente a la imagen del destino (p. ej., Dagustani *et al.*, 2017).

Del mismo modo, se ha evaluado el efecto mediador de la experiencia de marca entre la personalidad de marca y la actitud de marca en un destino. Cuando los turistas ofrecen un buen feedback con su experiencia aumenta la fidelidad hacia el destino, e incrementa la probabilidad de repetir la visita y de recomendar el destino (Rodrigues *et al.*, 2021).

Clúster 5: Fidelidad. Comprobar los efectos que la personalidad de la marca tiene en el comportamiento del consumidor es otra de las principales líneas de investigación. Como se ha señalado anteriormente, la congruencia entre la personalidad del destino y la del turista genera intenciones positivas de comportamiento hacia el destino. Al margen de estos efectos relacionados con la congruencia, distintos estudios concluyen que la personalidad de la marca, junto a otras variables como la satisfacción y la identificación con la marca, son catalizadores del comportamiento del consumidor. En especial, ha sido investigada la lealtad o fidelidad hacia el destino, entendido en algunos casos como intención de revisita, y en otros como intención de recomendación. Por ejemplo, Hultman *et al.* (2015) señalan que la personalidad de la marca influye en el boca a boca positivo y en la intención de volver a visitar el destino.

En esta misma línea, Salehzadeh *et al.* (2016) llegaron a la conclusión de que la personalidad de marca y el valor de la marca influyen positivamente en la intención de volver a visitar el destino, tanto para destinos turísticos maduros como en economías en desarrollo. Igualmente, se comprobó la relación entre la cultura y la personalidad de marca, como es el caso del trabajo de Unurlu y Uca (2017). Sus resultados señalan que la cultura puede afectar directamente a la personalidad de la marca y al rendimiento, y que éstas afectan a la fidelidad de la marca. Asimismo, Mekhum & Sriupayo (2020) también consideran que la personalidad de la marca, junto a la experiencia de marca, aumentan la lealtad del turista.

Clúster 6: Personalidad de marca en contextos específicos. La personalidad de marca se ha estudiado en determinadas tipologías turísticas y en contextos de recursos turísticos específicos. El objetivo radicaba en mostrar implicaciones teóricas y prácticas para la creación de marcas de destino. Se debe considerar que en los primeros años en los que se estudió la BP en turismo no existía consenso sobre los procesos de creación de marca de destinos, contándose con pocos estudios de casos. En este ámbito se han estudiado las percepciones de los turistas reales y potenciales, los productos patrimoniales y la personalidad de la marca, además de su huella digital (p. ej., De Carlo *et al.*, 2009).

Entre los recursos turísticos estudiados a la hora de influir, configurar y representar la personalidad del destino destacan las especies autóctonas —cuentan con un gran simbolismo— (Forristal y Lehto, 2009), el juego —centrado en la experiencia y el ocio— (Kneesel *et al.*, 2010), los eventos deportivos —en especial se ha planteado la posibilidad de crear una marca paraguas de dichos eventos a raíz de los rasgos de personalidad de cada evento (submarcas)— (Perić *et al.*, 2017), los festivales —cómo su personalidad impacta en la actitud y la intención de los visitantes— (Quintal *et al.*, 2020), etc. Otros trabajos centran su interés en la sostenibilidad del destino, tratándose las dimensiones sostenibles del proceso de creación de una marca de destino. Por ejemplo, Zouganeli *et al.* (2012) establecen que el uso de la técnica de personificación podría ser útil como un instrumento de posicionamiento de destino y como una propuesta alternativa a la clásica promoción turística.

Las tipologías turísticas también han sido objeto de estudio para determinar la personalidad del destino. Destaca el turismo de salud, en el cual se establece que una estructura de valores identificada puede emplearse en la comunicación de la marca y podría complementar el concepto de personalidad de la marca (Boga y Weiermair, 2011), y que los valores personales, especialmente la emoción, el respeto por uno mismo, el sentido de pertenencia y el ser bien respetado, eran predictores positivos importantes de la personalidad del destino de turismo médico (Guiry y Vequist, 2015).

Respecto al turismo residencial, se destaca la necesidad de consultar con las comunidades locales la formulación de personalidades atractivas para vender marcas de destinos (Chigora y Hoque, 2019). Otras tipologías turísticas han sido analizadas: el turismo arqueológico (Pong y Noor, 2015; Pong *et al.*, 2021), los city breaks (Štagovnović y Kovačić, 2020), el turismo paranormal (Houran *et al.*, 2020), etc. En estos casos se aborda cómo se genera la personalidad propia de estos destinos que los diferencien, así de cómo establecer vínculos emocionales con el turista y generar experiencias únicas.

4. Agenda

El estudio de la BP en turismo seguirá adquiriendo protagonismo en los próximos años. No es una coincidencia que 2 de los 10 artículos más citados sobre la BP en términos generales sean sobre destination image y destination personality. Además, este tema cosecha casi una 10% del total de la producción científica sobre la BP desde la aparición del concepto en 1987. En este sentido, las nuevas tendencias propuestas en el International Marketing Trends Conference previenen un

horizonte y una futura agenda sobre la BP centrada en nuevos temas relacionados con el sector turístico.

El análisis de los diferentes clústeres - identificados por el software VOSviewer, de los diagramas estratégicos de desarrollo (densidad) y el grado de relevancia (centralidad) generados por el software Bibliometrix, y de la revisión sistemática de la literatura, que ha permitido la agrupación temática de la BP en turismo por clústeres - permite describir un interés continuo y creciente en investigaciones científicas relacionadas con la BP en turismo. Ya en el 2022 aparecen en Scopus varios artículos sobre la BP en turismo con temáticas relacionadas con el turismo cultural y el desarrollo sostenible con el uso del Big Data (Chang *et al.*, 2022).

Por lo que hace referencia a las temáticas futuras, los temas tradicionales que han sido tratados sobre la BP en general, como los deportes (Kang *et al.*, 2016) o el lujo (Zainudin *et al.*, 2019), se están adaptando, y es muy previsible que generen pronto híbridos como la BP del turismo deportivo (Čáslavová y Petráčková, 2011) y grandes eventos (Perić *et al.*, 2017) o la BP del turismo de lujo (Bishnoi y Singh S., 2021). Existe una tendencia creciente en el uso de la BP en el sector servicios y en empresas que muestran una mayor Responsabilidad Social Corporativa (RSC) (Matteucci, 2020) y esto, inevitablemente, arrastrará a tratar temas relacionados con la sostenibilidad (Zouganeli *et al.*, 2012) y/o la eficiencia energética en los establecimientos turísticos. El contenido generado en las redes sociales (Borges Tiago *et al.*, 2021) y/o las relaciones del consumidor turístico online (Dickinger y Lalicic, 2016) son temas que probablemente continuarán su desarrollo.

Debido a un ecosistema turístico global e interdependiente con una competencia cada vez más feroz, dónde los destinos turísticos comienzan a ser más sustituibles, los avances relacionados con la tecnología seguirán liderando la tendencia de las investigaciones. La BP aplicado al sector tecnológico y en un ambiente de Big Data, Machine Learning o Inteligencia Artificial tampoco se ha desarrollado. Ni los tipos de servicio del cliente (con robots y/o inteligencia artificial y con personal humano) sobre la actitud que se tiene hacia la marca y a las intenciones de compra. En consecuencia, todo lo relacionado con este tipo de tecnología en la industria turística será objeto de estudio.

Finalmente, también parece bastante factible que las investigaciones sobre la BP en el destino turístico y en la industria turística cobren mucha más relevancia para realizar comparativas, a raíz del nuevo resurgimiento de la industria turística después del Covid-19.

5. Conclusiones

Este trabajo contiene, por un lado, un análisis bibliométrico, basado en la minería de textos de la producción científica sobre la BP en turismo, durante 16 años (2006-2021). Para ello, se han empleado como base de datos a Scopus y los softwares VOSviewer y Bibliometrix, con el propósito de analizar la evolución de las publicaciones en ese campo de investigación, su distribución por países, los temas motores más veces tratados, las revistas con mayor producción y citas, las co-citaciones por revista y las publicaciones de mayor impacto. Por otro lado, cuenta con una revisión sistemática de la literatura que ha ofrecido una visión mucho más estratégica y pormenorizada de los temas tratados. A partir de este análisis, se ha respondido a todas las Research Questions propuestas.

Del análisis, se puede concluir que evolución en la producción ha sido creciente desde el año 2006, salvo alguna excepción como el año 2018, aunque se dan claras muestras de crecimiento futuro. En este sentido, si se tiene en cuenta los dos periodos extremos, se aprecia que se ha multiplicado por 6, de 2 a 12 publicaciones. Estados Unidos y Reino Unido son los países en los que se concentra una mayor parte de la producción científica, suponiendo un tercio de la producción total (39/110). Respecto a los temas motores, con un desarrollo y una relevancia medias se sitúan el «nation brand personality» y el «self-congruity theory». Por su parte, «country identity and image» o «nation brand dimensions» se postulan como temas nicho, el «brand personality congruence» como tema emergente, y «destination brand personality, «destination branding» o «brand image» como temas básicos.

De un total de 69 revistas, las 10 mostradas en la tabla 1 concentran el 38,2% de la producción, y se destacan *Tourism Management* y *Journal of Travel and Tourism Marketing* con un 13,63% entre ambas. No obstante, las revistas con mayor producción no son exactamente las revistas con mayor número de citas. La revista *Journal of Business Research* con solo una producción de 3 documentos alberga la mayor ratio de citas por documento 183, por encima de *Tourism Management* que tiene 9 documentos y una ratio 75,2.

En relación con los artículos que han obtenido el mayor impacto en términos de citas, el punto de inflexión se marca en el inicio de la temática de la BP en turismo en el año 2006, de la mano de Hosany, Ekinici y Uysal, con el artículo «Destination image and destination personality: An application of branding theories to tourism places». Éste alberga un 12,98% de las citas totales (436/3.358), y los cinco artículos más citados el 44,13% pertenecientes al año 2006 y 2007. Solo destaca uno de 2011 de Usakli y Baloglu «Brand personality of tourist destinations: An application of

self-congruity theory» que, en menos tiempo, ha conseguido el segundo volumen de citas por año más alto, 27,09.

En otro orden de cosas, la revisión sistemática de la literatura ha ofrecido una visión mucho más estratégica y detallada de los temas tratados. La posibilidad de agruparlos en clústeres ha permitido apreciar una evolución temática y un interés en determinados temas. Durante los primeros años surgen temas relacionados, obviamente, con la conceptualización, la medición, la escala o las dimensiones de la BP en el turismo. Posteriormente, la personalidad de marca online ocupa un espacio importante, porque los espacios de los medios sociales ofrecen nuevas oportunidades a las organizaciones de marketing de destinos, para llegar a los consumidores y conocer la opinión de los turistas sobre el destino.

La congruencia y la autocongruencia han ocupado también un peso importante, especialmente por sus efectos en las intenciones de comportamiento y actitudes del turista. La experiencia de marca y la experiencia turística son temas menos tratados. La BP de recursos y tipos de destino ha sido un tema intermitente y recurrente. En este sentido, el estudio de nuevas tipologías turísticas (paranormal, arqueológica o residencial) y la explotación de nuevos recursos turísticos (eventos deportivos o festivales) han fomentado la producción constante de la BP en el turismo.

El valor de esta investigación se centra en el desmembramiento del tema y en el análisis detallado, como estrategia para poder, posteriormente, establecer con argumentos futuras líneas de investigación o gaps de investigación que no ha quedado resueltos. La investigación de forma rigurosa, pormenorizada y objetiva ha permitido desarrollar una agenda de investigación para los próximos años. Este trabajo también es una hoja de ruta para que los responsables de marketing de los destinos puedan centrarse en los puntos comunes entre la imagen y la personalidad del destino, para comunicar las características únicas del mismo e influir en el comportamiento de los turistas.

6. Limitaciones

Como toda investigación científica, este trabajo presenta una serie de limitaciones que deben ser tenidas en cuenta. En primer lugar, el estudio se centra exclusivamente en artículos científicos publicados en los últimos 15 años e indexados en Scopus. Aunque esta base de datos incluye aquellas revistas con mayor impacto científico en las distintas disciplinas del conocimiento, existen otras revistas académicas sobre turismo que han publicado artículos científicos sobre la BP (Rojas-Lamorena *et al.*, 2022).

Igualmente, el trabajo seminal de Ekinci y Hosany (2006) sobre la BP en turismo marca el inicio del periodo de estudio, pudiendo quedar al margen trabajos publicados previamente y que tratasen el estudio de la BP en turismo de manera tangencial, dentro de un contexto de estudio más amplio de la BP. Igualmente, se han analizado únicamente artículos científicos, excluyendo otros tipos de publicaciones científicas como actas de congresos científico, libros o capítulos de libros que pueden contener interesantes avances en la materia (Donthu *et al.*, 2021). El motivo de esta exclusión es que no se puede garantizar el haber superado un proceso exigente de revisión por pares. Por último, la metodología seguida puede llevar a la no consideración de temáticas de investigación con un menor peso.

Bibliografía

- AAKER, J. L. (1997). Dimensions of brand personality. *Journal of Marketing Research*, 34(3), 347-356.
- AAKER, J., & FOURNIER, S. (1995). A brand as a character, a partner and a person: Three perspectives on the question of Brand Personality. In F. R. Kardes and M. Suja (Eds.) *NA - Advances in Consumer Research Volume 22*, pages: 391-395. Provo, UT: Association for Consumer Research.
- ARIA, M., & CUCCURULLO, C. (2017). Bibliometrix: An R-tool for comprehensive science mapping analysis. *Journal of Informetrics*, 11(4), 959-975.
- BELOSLUTCEVA, L., & FESENKO, O. (2019). Leadership in tourist destinations' competition and its social and economic impact. In *E3S Web of Conferences* (Vol. 135, p. 04005). EDP Sciences.
- BHATTACHARY, S., & DUTTA, A. (2016). An empirical study on the factors affecting WOM communication for branding a tourist destination. *Tourismos*, 11(1), 68-85.
- BISHNOI, S. K., & SINGH, S. (2021). A study on consumer buying behaviour for fashion and luxury brands under emotional influence. *Research Journal of Textile and Apparel*. Ahead-of-print.
- BOGA, T. C., & WEIERMAIR, K. (2011). Branding new services in health tourism. *Tourism Review*, 66(1/2), 90-106.
- BORGES-TIAGO, M. T., ARRUDA, C., TIAGO, F., & RITA, P. (2021). Differences between TripAdvisor and Booking. com in branding co-creation. *Journal of Business Research*, 123, 380-388.
- BORGES-TIAGO, M. T., TIAGO, F., VERÍSSIMO, J. M., & SILVA, T. (2019). A brand-new world: brand-endorsers-users fit on social media. *Academia Revista Latinoamericana de Administración*, 32(4), 472-486.
- ČÁSLAVOVÁ, E., & PETRÁČKOVÁ, J. (2011). The brand personality of large sport events. *Kinesiology*, 43(1), 91-106.
- CERVERA-TAULET, A., SCHLESINGER, M. W., & YAGÜE-GUILLEN, M. J. (2013). Influence of advertising on brand personality in the airline sector: The case of Spain. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 30(5), 445-454.
- CHANG, V., LI, X., ZHANG, J., XU, Q., & VALVERDE, R. F. (2022). Brand personality in cultural tourism and sustainable development by using big data analytics. *International Journal of Business and Systems Research*, 16(1), 125-139.
- CHIGORA, F., NDLOVU, J., MUTAMBARA, E., & MUZURURA, J. (2019). Zimbabwe tourism destination brand personality: Tourists' voices on the ground. *African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure*, 8, 1-11.
- CHUA, B. L., KIM, H. C., LEE, S., & HAN, H. (2019). The role of brand personality,

- self-congruity, and sensory experience in elucidating sky lounge users' behavior. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 36(1), 29-42.
- DAGUSTANI, D., KARTINI, D., OESMAN, Y. M., & KALTUM, U. (2017). Memorable tourism experience. Antecedents and destination image outcome in Indonesia. *Journal of Environmental Management & Tourism*, 8(8), 1482-1493.
- DE CARLO, M., CANALI, S., PRITCHARD, A., & MORGAN, N. (2009). Moving Milan towards Expo 2015: designing culture into a city brand. *Journal of Place Management and Development*, 2(1), 8-22.
- DE MOYA, M., & JAIN, R. (2013). When tourists are your «friends»: Exploring the BP of Mexico and Brazil on Facebook. *Public Relations Review*, 39(1), 23-29.
- DICKINGER, A., & LALICIC, L. (2016). An analysis of destination brand personality and emotions: a comparison study. *Information Technology & Tourism*, 15(4), 317-340.
- DONTHU, N., KUMAR, S., MUKHERJEE, D., PANDEY, N., & LIM, W. M. (2021). How to conduct a bibliometric analysis: An overview and guidelines. *Journal of Business Research*, 133, 285-296.
- EKINCI, Y., & HOSANY, S. (2006). Destination personality: An application of brand personality to tourism destinations. *Journal of travel research*, 45(2), 127-139.
- FORRISTAL, L. J., & LEHTO, X. Y. (2009). Place branding with native species: Personality as a criterion. *Place Branding and Public Diplomacy*, 5(3), 213-225.
- GERTNER, R. K. (2010). Similarities and differences of the effect of country images on tourist and study destinations. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 27(4), 383-395.
- GUIRY, M., & VEQUIST IV, D. G. (2015). South Korea's medical tourism destination brand personality and the influence of personal values. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 20(5), 563-584.
- HA, H. Y. (2016). The evolution of brand personality: an application of online travel agencies. *Journal of Services Marketing*, 30(5), 529-540.
- HALL, C. M. (2011). Publish and perish? Bibliometric analysis, journal ranking and the assessment of research quality in tourism. *Tourism Management*, 32(1), 16-27.
- HOSANY, S., EKINCI, Y., & UYSAL, M. (2006). Destination image and destination personality: An application of branding theories to tourism places. *Journal of business research*, 59(5), 638-642.
- HOSANY, S., EKINCI, Y., & UYSAL, M. (2007). Destination image and destination personality. *International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research*, 1(1), 62-81.
- HOURLAN, J., HILL, S. A., HAYNES, E. D., & BIELSKI, U. A. (2020). Paranormal tourism: Market study of a novel and interactive approach to space activation and monetization. *Cornell Hospitality Quarterly*, 61(3), 287-311.
- HUANG, Z., ZHANG, C., & HU, J. (2017). Destination brand personality and destination brand attachment-the involvement of self-congruence. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 34(9), 1198-1210.
- HULTMAN, M., SKARMEAS, D., OGHAZI, P., & BEHESHTI, H. M. (2015). Achieving tourist loyalty through destination personality, satisfaction, and identification. *Journal of Business Research*, 68(11), 2227-2231.
- HULTMAN, M., STRANDBERG, C., OGHAZI, P., & MOSTAGHEL, R. (2017). The role of destination personality fit in destination branding: Antecedents and outcomes. *Psychology & Marketing*, 34(12), 1073-1083.
- KANG, A. Y., LEGENDRE, T. S., & CARTIER, E. A. (2019). Personality congruence among brands, recruiters, and applicants during the anticipatory socialization process. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 43(8), 1302-1325.
- KHAN, M. A., PATTAIAK, D., ASHRAF, R., ALI, I., KUMAR, S., & DONTHU, N. (2021). Value of special issues in the journal of business

- research: A bibliometric analysis. *Journal of business research*, 125, 295-313.
- KIM, H., & STEPCHENKOVA, S. (2017). Understanding destination personality through visitors' experience: A cross-cultural perspective. *Journal of Destination Marketing & Management*, 6(4), 416-425.
- KIM, Y. K., SHIM, S. W., & DINNIE, K. (2013). The dimensions of nation brand personality: a study of nine countries. *Corporate Reputation Review*, 16(1), 34-47.
- KLABI, F. (2012). The predictive power of destination-personality-congruity on tourist preference: a global approach to destination image branding. *Leisure/Loisir*, 36(3-4), 309-331.
- KNEESEL, E., BALOGLU, S., & MILLAR, M. (2010). Gaming destination images: Implications for branding. *Journal of Travel Research*, 49(1), 68-78.
- KOTSI, F., & SLAK VALEK, N. (2018). Flying with Nicole Kidman or Jennifer Aniston? Brand funnel stages' influence on brand personality. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 35(3), 365-376.
- KOVAČIĆ, S., MILENKOVIĆ, N., SLIVAR, I., & RANCIĆ, M. (2019). Shaping city brand strategies based on the tourists' brand perception: report on Banja Luka main target groups. *International Journal of Tourism Cities*, 6(2), 371-396.
- KUMAR, V., & NAYAK, J. K. (2014). The measurement & conceptualization of destination personality. *Tourism Management Perspectives*, 12, 88-93.
- LAM, V. & DIOKO, L. (2015), «Achieving Consistency in Destination Personalities: A Tripartite Personality Congruity Theory Focused on Industry Professionals», *Marketing Places and Spaces (Advances in Culture, Tourism and Hospitality Research*, Vol. 10), Emerald Group Publishing Limited, Bingley, pp. 173-191.
- LEE, J. S., & BACK, K. J. (2010). Examining antecedents and consequences of brand personality in the upper-upscale business hotel segment. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 27(2), 132-145.
- LEE, Y. K., BACK, K. J., & KIM, J. Y. (2009). Family restaurant brand personality and its impact on customer's emotion, satisfaction, and brand loyalty. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 33(3), 305-328.
- LI, X., & KAPLANIDOU, K. (2013). The impact of the 2008 Beijing Olympic Games on China's destination brand: A US-based examination. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 37(2), 237-261.
- LI, X., YEN, C. L., & LIU, T. (2020). Hotel brand personality and brand loyalty: An affective, conative and behavioral perspective. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 29(5), 550-570.
- LIN, N., & ROBERTS, K. R. (2019). Destination personality: how to make the metaphor simpler?. *Anatolia*, 30(3), 346-357.
- MATTEUCCI, V. (2020). How can the hospitality industry increase corporate value aligned with sustainable development goals? Case examples from Hilton, Meliá and Sun. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*. Vol. 12 No. 5, pp. 509-523.
- MATZLER, K., STROBL, A., STOKBURGER-SAUER, N., BOBOVNICKY, A., & BAUER, F. (2016). Brand personality and culture: The role of cultural differences on the impact of brand personality perceptions on tourists' visit intentions. *Tourism Management*, 52, 507-520.
- MEKHUM, W., & SRIUPAYO, S. (2020). Determining the Brand Loyalty of Health Tourism of Ranong Province, Thailand. *Research in World Economy*, 11(6), 1-11.
- MOONS, I., DE PELSMACKER, P., & BARBAROSSA, C. (2020). Do personality-and self-congruity matter for the willingness to pay more for ecotourism? An empirical study in Flanders, Belgium. *Journal of Cleaner Production*, 272, 122866.
- MURPHY, L., MOSCARDO, G., & BENCKENDORFF, P. (2007). Using

- BP to differentiate regional tourism destinations. *Journal of travel research*, 46(1), 5-14.
- PECO-TORRES, F., POLO-PENA, A. I., & FRIAS-JAMILENA, D. M. (2020). Brand personality in cultural tourism through social media. *Tourism Review*, 76(1), 164-183.
- PEIGHAMBARI, K., SATTARI, S., FOSTER, T., & WALLSTRÖM, Å. (2016). Two tales of one city: Image versus identity. *Place Branding and Public Diplomacy*, 12(4), 314-328.
- PEREIRA, R. L., CORREIA, A. L., & SCHUTZ, R. L. (2012). Destination branding: A critical overview. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 13(2), 81-102.
- PEREIRA, R. L. G., DE JESUS HENRIQUES CORREIA, A., & SCHUTZ, R. L. A. (2014). Destination brand personality: searching for personality traits on golf-related websites. *Anatolia*, 25(3), 387-402.
- PERIĆ, M., ČUIĆ TANKOVIĆ, A., & ĐURKIN, J. (2017). Role of brand personality traits in creating an umbrella brand for small-scale sports events: The Case of Gorski Kotar, Croatia. *Društvena istraživanja: časopis za opća društvena pitanja*, 26(4), 561-581.
- PONG, K. S., & NOOR, S. M. (2015). The influence of destination personality on brand image evaluation among archaeological tourists. *Malaysian Journal of Communication*, 31(1), 133-152.
- PONG, K. S., ABDULLAH, A. R., AZIZ, Y. A., ABDULLAH, N. H., & FOONG, S. S. (2021). «She is sophisticated, he is exciting»: Applying Aaker's brand personality on archaeological tourism destinations. *Revista Turismo & Desenvolvimento*, (35), 149-160.
- QUINTAL, V., LWIN, M., PHAU, I., & SOOD, A. (2020). Festival Personality and How It Influences Visitor Attitude and Intention. *Event Management*, 24(6), 665-684.
- RODRIGUES, P., BORGES, A. P., & VIEIRA, E. (2021). The mediating role of brand experience in a mid-sized city. *International Journal of Business Excellence*, 25(1), 110-135.
- ROJAS-LAMORENA, A. J., DEL BARRIO-GARCÍA, S., & ALCÁNTARA-PILAR, J. M. (2022). A review of three decades of academic research on brand equity: A bibliometric approach using co-word analysis and bibliographic coupling. *Journal of Business Research*, 139, 1067-1083.
- ROJAS-MÉNDEZ, J. I., PAPADOPOULOS, N., & ALWAN, M. (2015). Testing self-congruity theory in the context of nation brand personality. *Journal of Product & Brand Management*, 24(1), 18-27.
- RUTELIONE, A., HOPENIENĖ, R., & ŽALIMIENĖ, K. (2018). Linking Destination Brand Personality, Self-congruity and Tourist Behaviour: A Local Spa resort case study. *Lex Localis-Journal of Local Self-Government*, 16(2).
- ŠAGOVNOVIĆ, I., & KOVAČIĆ, S. (2020). Influence of tourists' sociodemographic characteristics on their perception of destination personality and emotional experience of a city break destination. *International Journal of Tourism Cities*, 7(1), 200-223.
- SALEHZADEH, R., POOL, J. K., & SOLEIMANI, S. (2016). Brand personality, brand equity and revisit intention: An empirical study of a tourist destination in Iran. *Tourism Review*, 71(3), 205-218.
- SELJESETH, P. I., & KORNELIUSSEN, T. (2015). Experience-based brand personality as a source of value co-creation: The case of Lofoten. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 15(sup1), 48-61.
- SHIN, S. H., YANG, S. B., NAM, K., & KOO, C. (2017). Conceptual foundations of a landmark personality scale based on a destination personality scale: Text mining of online reviews. *Information Systems Frontiers*, 19(4), 743-752.
- SMALL, H. (1973). Co-citation in the scientific literature: A new measure of the relationship between two documents. *Journal of the American Society for information Science*, 24(4), 265-269.
- SOP, S. A., & KOZAK, N. (2019). Effects of brand personality, self-congruity and functional congruity on hotel brand

- loyalty. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 28(8), 926-956.
- STOKBURGER-SAUER, N. E. (2011). The relevance of visitors' nation brand embeddedness and personality congruence for nation brand identification, visit intentions and advocacy. *Tourism Management*, 32(6), 1282-1289.
- SUN, X., WANG, P., LEPP, A., & ROBERTSON, L. (2014). Symbolic consumption and brand choice: China's youth hostels for the international travel market. *Journal of China Tourism Research*, 10(1), 51-68.
- TIAGO, F., CORREIA, P., BRICIU, V. A., & BORGES-TIAGO, T. (2021). Geotourism Destinations Online Branding Co-Creation. *Sustainability*, 13(16), 8874.
- TSAUR, S. H., HSU, F. S., & CHING, H. W. (2021). The impacts of brand personality and self-congruity on consumers' intention to stay in a hotel: does consumer affinity matter?. *Journal of Hospitality and Tourism Insights*. Ahead-of-print..
- UNURLU, C., & UCA, S. (2017). The effect of culture on brand loyalty through brand performance and brand personality. *International Journal of Tourism Research*, 19(6), 672-681.
- USAKLI, A., & BALOGLU, S. (2011). BP of tourist destinations: An application of self-congruity theory. *Tourism management*, 32(1), 114-127.
- VAN ECK, N., WALTMAN, L., NOYONS, E., & BUTER, R. (2010). Automatic term identification for bibliometric mapping. *Scientometrics*, 82(3), 581-596.
- VAN, H. T., & HIEU, V. M. (2020). Travel Branding in Tourism 4.0: Case Study Vietnam Travel. *Journal of Asian and African Studies*, 55(6), 896-909.
- YANG, S., ISA, S. M., RAMAYAH, T., BLANES, R., & KIUMARSI, S. (2020). The effects of destination brand personality on Chinese tourists' revisit intention to Glasgow: an examination across gender. *Journal of International Consumer Marketing*, 32(5), 435-452.
- ZOUGANELI, S., TRIHAS, N., ANTONAKI, M., & KLADOU, S. (2012). Aspects of sustainability in the destination branding process: A bottom-up approach. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 21(7), 739-757.
- ZAINUDIN, M. I., HASAN, F. H., & OTHMAN, A. K. (2019). Halal brand personality and brand loyalty among millennial modest fashion consumers in Malaysia. *Journal of Islamic Marketing*, 11(6), 1277-1293.

La digitalización en el comercio minorista: los Marketplaces como impulsores del cambio hacia una economía digital

- ADRIÁN CASTRO LÓPEZ
 - VÍCTOR IGLESIAS ARGÜELLES
- Universidad de Oviedo*
-

RESUMEN: El objetivo de este trabajo es analizar el efecto de las barreras percibidas por los comerciantes a la hora de incorporarse a un Marketplace sobre la decisión final de incorporación al mismo y, en su caso, el mantenimiento de la relación con el mismo. Cuatro tipos de barreras fueron consideradas: (1) esfuerzos previstos en adaptaciones operativas, (2) en aprendizaje sobre la forma de actuar en el Marketplace, (3) en hacer mejoras en la comunicación con el cliente a través del Marketplace y (4) riesgo percibido de puenteo. Mediante el análisis de una muestra de 377 casos en España de relaciones vendedor-marketplace han sido observadas varias influencias significativas de esas barreras en el comportamiento de entrada y permanencia en los marketplaces, lo que permite establecer conclusiones de utilidad para los vendedores que se enfrentan a este tipo de decisiones.

PALABRAS CLAVE: *marketplace, aprendizaje, comunicación, riesgo percibido*

ABSTRACT: The aim of this work is to analyze the effect of the barriers perceived by sellers when joining a Marketplace on the final decision to join it and, where appropriate, the maintenance of the relationship with it. Four types of barriers were considered: (1) Expected efforts in operational adaptations, (2) in learning about how to act in the Marketplace, (3) in making improvements in communication with customers through the Marketplace and (4) perceived risk of being left aside in the manufacturer-consumer channel. Through the analysis of a sample of 377 cases in Spain of seller-marketplace relationships, several significant influences of these barriers on the behavior of entry and permanence in marketplaces have been observed, which allows establishing useful conclusions for sellers who face these kinds of decisions.

KEYWORDS: *marketplace, learning, communication, perceived risk*

1. Introducción

La nueva era de la economía digital está desafiando a los comercios minoristas del mundo entero. Así pues, los Marketplaces se han convertido en un canal indispensable para pequeños y medianos comercios, puesto que les facilita la interacción e intercambio de productos o servicios entre proveedores y consumidores finales (Mcintyre y Srinivasan, 2017), sin necesidad de crear una web propia y con unas barreras de entrada relativamente bajas. Esta labor de intermediación ha hecho que Marketplaces como ebay, Alibaba o Amazon, se conviertan en los principales portales de búsqueda en el mercado europeo, por lo que resulta difícil obviarlos a la hora de definir una estrategia empresarial. Además, la adaptación forzosa a la digitalización de muchos comercios, en parte debida a la pandemia Covid-19, ha hecho que el peso de los Marketplaces logre aún mayor cuota de mercado, lo que pone de manifiesto la incuestionable importancia de estas plataformas en la nueva era de la economía digital. Asimismo, de acuerdo con el European Marketplace Report 2020, los hábitos de los consumidores también han cambiado en los últimos años, estando cada vez más digitalizados y abiertos a nuevos canales de compra, siendo los Marketplaces los más habituales.

A pesar de las ventajas que a primera vista pueden tener, existen ciertas barreras que los comercios se plantean a la hora de tomar la decisión de establecer una relación comercial con el Marketplace y empezar a vender sus productos en la plataforma de este.

2. Objetivos

Este trabajo tiene como objeto analizar el comportamiento de las empresas a la hora de establecer una relación comercial con un Marketplace y si vender sus productos en estas plataformas puede resultar interesante para mejorar sus oportunidades de negocio o, por el contrario, las dificultarían. Para ello, se realizará una comparativa entre tres tipos de empresas: (1) empresas que no han vendido nunca en Marketplace, (2) empresas que han vendido, pero ya no venden sus productos en estas plataformas, y (3) empresas que sí venden sus productos en Marketplace.

3. Estado del arte

A pesar de la importancia que tienen los Marketplaces en el mercado actual, son pocos los estudios que han estudiado las relaciones entre estas plataformas y los pequeños o medianos comercios. Esta sección, dedicada al marco teórico, se divide

en dos partes. En primer lugar, se definen los Marketplaces y qué aspectos se han de tener en cuenta antes de comenzar una relación comercial en estos. En segundo lugar, se estudian las principales barreras que influyen en adopción de los Marketplace como canal de intermediación entre proveedores y clientes finales.

3.1. Marketplace

Durante los últimos años se ha producido un cambio de estilo de vida hacia las compras online desencadenando nuevos retos para compradores y vendedores donde las barreras espacio-tiempo se han eliminado (Tahirkheli, 2022). Los Marketplaces son lugares donde compradores y vendedores realizan transacciones por medios electrónicos (Wang y Archer, 2009). Estos se pueden clasificar en híbridos o puros. Se dice que son puros cuando todas las ventas en la plataforma provienen de terceros proveedores, como es el caso de Zalando, ManoMano y Taobao. Por el contrario, se dice que son híbridos cuando una parte de las ventas provienen de terceros proveedores y la otra parte del inventario propio (Hanninen *et al.*, 2018), como es el caso de Amazon, Carrefour y Fnac. Por otra parte, los Marketplaces se pueden clasificar en función de su grado de especialización, es decir, genéricos o especializados. Los genéricos venden todo tipo de productos como es el caso de Amazon, Alibaba y ebay, por el contrario, los específicos, se centran en un determinado sector, por ejemplo, ManoMano en el sector de ferretería y bricolaje, o PcComponentes en el sector de informática y electrónica. Así pues, es importante conocer muy bien el producto que deseamos vender y ver si las condiciones que ofrece la plataforma pueden ser compatibles con este. Por último, si deseamos vender en un determinado mercado, es importante saber qué plataforma presta servicio en ese mercado, en qué condiciones y qué notoriedad tiene la plataforma en ese mercado. Por ejemplo, los Marketplaces Darty o Cdiscount tienen una gran presencia en el mercado francés, sin embargo, no es así en el mercado español donde MediaMarkt o ManoMano lideran estos segmentos.

Por ende, en función de los productos que el minorista desee vender, se ha de decantar por un Marketplace u otro, y esta decisión puede afectar a la visibilidad de los productos en un determinado mercado específico y su rentabilidad en cuanto a las ventas. De igual modo, la exclusividad de un producto o marca en un Marketplace determinado favorece las ventas y, por tanto, la relación comercial entre detallista y plataforma.

Asimismo, los costes monetarios de entrada son relativamente bajos, pues la mayoría de las plataformas impone comisiones fijas y variables por su labor de intermediación, que viene siendo una cuota fija mensual entre 35-50 euros y una comisión entre 3-15% en función del tipo de producto. Sin embargo, sí que exige a

los comercios ciertas condiciones que tienen que implementar a nivel organizativo y operativo para cumplir con las exigencias contractuales de las plataformas y que pueden presentar a priori ciertas barreras de entrada para las empresas.

En primer lugar, una parte de los Marketplace exige a las empresas cumplir con ciertos aspectos relacionados con la propia operativa de trabajo, como es la gestión de pedidos, logística y gestión de devoluciones, lo que supone un gran esfuerzo para muchas empresas puesto que deberán de realizar inversiones en activos específicos tangibles e intangibles (tiempo, dinero, recursos) para adaptarse a los requerimientos de la plataforma (Hoetker y Mellewig, 2009). Así, por ejemplo, ciertos marketplaces facilitan a los comercios la oportunidad de trabajar con las empresas logísticas del propio Marketplace como es el caso de *Fulfillment* de Amazon o el *Managed Delivery* de ebay. Otras plataformas, por el contrario, no dan este servicio y será el propio comercio quien tiene que realizar y controlar todo el proceso logístico, tal como ocurre en fnac o el Corte Inglés. Asimismo, para reducir la incertidumbre y fomentar las ventas, casi todos los Marketplaces han puesto en marcha políticas de devolución gratuita (Fang *et al.*, 2021). Sin embargo, a pesar su potencial de venta, este punto puede generar ciertos inconvenientes para los comerciantes, quienes, en la mayoría de los casos, han de asumir el coste de esas devoluciones y cuyos gastos de gestión equivalen entorno al 4% de las ventas de un minorista (Douthit *et al.*, 2011).

En segundo lugar, como cualquier otro nuevo programa o sistema, implica ciertos esfuerzos para aprender y conocer con detalle el funcionamiento del Marketplace y conseguir aumentar las ventas en el canal. Algunas empresas tienen experiencias en el canal online puesto que tienen su propia web, sin embargo, otros utilizan el Marketplace como plataforma única para la venta de sus productos en Internet, aprovechando las economías de escala de los Marketplaces en la tarea de proporcionar información de terceros a los consumidores a la hora de realizar la compra (Ferreira *et al.*, 2020).

En tercer lugar, las empresas con frecuencia han de realizar inversiones para hacer mejoras en comunicación con el cliente a través del Marketplace y de este modo mejorar posicionamiento y visibilidad de sus productos en la plataforma ya que, de otra forma, un mal posicionamiento en el Marketplace limitaría las ventas a niveles no rentables. De este modo pretenderán llegar a un mayor número de usuarios, mejorando así las ventas en este canal (Sandeep y Pohutezhini, 2019).

Por último, diversos estudios como el de Gassler (2019) apuntan a la tendencia de crecimiento de los Marketplaces mediante la incorporación de nuevas líneas de productos en su propio surtido, que les hace pasar de actuar como intermediarios a actuar como comercios electrónicos. Esto hace que algunos comercios puedan

percibir cierto riesgo de puenteo del Marketplace con el fabricante del producto y, por ende, plantearse si vender o no vender sus productos en estas plataformas aun siendo conocedores de este hecho.

4. Metodología de la investigación

Con el fin de abordar los objetivos planteados en este trabajo, se ha llevado a cabo un estudio exploratorio de empresas minoristas diversas, incluyendo las que no venden, las que venden y las que han vendido sus productos en uno o varios Marketplaces. Para ello, la información fue obtenida a través de diferentes fuentes. Inicialmente, se realizó una dinámica de grupo con diez comercios minoristas, de los cuales siete tenían experiencia en la venta en Marketplace, dos tenían experiencia en comercio online y uno no tenía experiencia en entornos online. Con la dinámica de grupo se consiguió profundizar aún más en las ventajas e inconvenientes de mantener una relación comercial con estas plataformas, así como, en las necesidades y problemas encontradas tras su experiencia en Marketplace. Además, se evaluaron los diferentes aspectos que los llevaron a tomar la decisión de adherirse o no a una plataforma. Posteriormente, una vez consensuado el cuestionario, este fue distribuido de forma online a comercios minoristas, mayoristas y fabricantes.

4.1. Muestra

Para su distribución se contactó con organismos públicos, asociaciones de fabricantes y distribuidores, asociaciones empresariales, uniones de comerciantes, fabricantes y distribuidores (mayoristas y minoristas) cuyos productos son susceptibles de ser vendidos en este tipo de plataformas. De este, se han obtenido 377 casos de estudio de los cuales el 43.3% vende en Marketplace, el 23.3% han vendido, pero ya no venden y el 32.9% no vende ni ha vendido en este tipo de plataformas. De ellos, el 97.6% tiene su sede social en España, por tanto, se puede decir, que el estudio tiene lugar a escala nacional.

De los usuarios encuestados, 64.5% son comercios minoristas sin exclusividad en el mercado de referencia para su principal línea de productos, el 12.5% son fabricantes, 8.8% distribuidores mayoristas sin exclusividad, el 3.2% son distribuidores mayoristas con exclusividad y, por último, 11.1% minoristas con exclusividad. Además, el 64.7% no tiene marca propia y el 35.3% si la tiene.

Los artículos que las empresas venden en los Marketplace son muy variados. Entre las empresas estudiadas los productos más presentes fueron los de informática, electrónica y electricidad (27.3%), ferretería y bricolaje (23.9%), menaje del hogar (18.8%), librería y papelería (18.3%), moda y complementos (17.5%), farmacia y

parafarmacia (10.6%), juguetería (9.3%), alimentación (7.7%), perfumería y cosmética (6.6%) y deportes (3.4%).

Asimismo, entre las empresas que venden o han vendido sus productos en Marketplace, destacan Amazon (45.5%), ebay (10.9%), ManoMano (7.9%), fnac (7.3%), Carrefour (6.7%), AliExpress (3.6%), El Corte Inglés (2.4%), PcComponentes (2.4%), Iberlibro (2.4%), Casa del libro (1.2%), o Promofarma (1.2%), entre otros.

5. Resultados

Tal como anunciado en los objetivos, se ha realizado una comparativa entre las barreras percibidas a priori (en el momento de decidir si se incorporan o no al Marketplace) por los comercios y los tres tipos de empresas analizadas: (1) empresas que no han vendido nunca en Marketplace, (2) empresas que han vendido, pero ya no venden, sus productos en estas plataformas, y (3) empresas que sí venden sus productos en Marketplace.

En primer lugar, se analizó la relación entre el tipo de empresa y los esfuerzos para aprender y conocer a fondo el funcionamiento del Marketplace. En este caso $\text{Chi}^2_{\text{observada}}=24.51 > \text{Chi}^2_{\text{critica}}=21.03$, con un nivel de significación $=0.017 < 0.05$, por tanto, se puede afirmar que sí que existe relación entre ambas variables. Además, si nos fijamos en el análisis de medias para estas dos variables ilustrado en la Figura 1, se observa que las empresas que más recursos han invertido son las que han vendido, pero ya no venden en la plataforma, seguido de las que continúan vendiendo, y por último las que no tienen ni han tenido relación comercial alguna con la plataforma. Merece la pena destacar el interés que tiene estudiar el funcionamiento y potencial de ventas de los marketplaces por todas las empresas, incluso entre el colectivo que finalmente decidió no llegar a incorporarse.

Figura 1. Resultados análisis de medias entre el tipo de empresa y el esfuerzo de aprendizaje

		1	2	3	4	5	6	7	Total
Sí, vendo productos a través del Marketplace	Recuento	8	17	27	10	27	47	33	165
	%	2.4%	10.3%	16.4%	6.1%	16.4%	28.5%	20.0%	100.0%
Sí, pero ya no vendo a través del Marketplace	Recuento	1	5	9	15	18	28	12	88
	%	1.1%	5.7%	10.2%	17.0%	20.5%	31.8%	13.6%	100.0%
No	Recuento	9	13	17	21	20	24	20	124
	%	7.3%	10.5%	13.7%	16.9%	16.1%	19.4%	16.1%	100.0%

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	df	Significación
Chi-cuadrado de Pearson	24.505a	12	0.017
Razón de verosimilitud	25.410	12	0.013
Asociación lineal por lineal	3.793	1	0.051
Nº de casos válidos	377		

¿Su empresa vende o ha vendido productos a través de algún Marketplace?	Media	N
Sí, vendo productos a través del Marketplace	4,89	165
Sí, pero ya no vendo a través del Marketplace	5,00	88
No	4,47	124
Total	4,78	377

En segundo lugar, se analizó la relación entre el tipo de empresa y las expectativas de esfuerzos (tiempo, dinero, recursos) en adaptaciones operativas (gestión de pedidos, logística...) que hubiera supuesto la incorporación al marketplace. En este caso, tal como se muestra en la Figura 2, $Chi^2_{observada}=19.46 < Chi^2_{critica}=21.03$, con un nivel de significación= $0.078 > 0.05$, por tanto, se puede afirmar que no que existe relación entre ambas variables.

Figura 2. Resultados análisis de medias entre el tipo de empresa y los esfuerzos en adaptaciones operativas

		1	2	3	4	5	6	7	Total
Sí, vendo productos a través del Marketplace	Recuento	9	6	12	27	30	54	27	165
	%	5.5%	3.6%	7.3%	16.4%	18.2%	32.7%	16.4%	100.0%
Sí, pero ya no vendo a través del Marketplace	Recuento	2	8	5	14	22	26	11	88
	%	2.3%	9.1%	5.7%	15.9%	25.0%	29.5%	12.5%	100.0%
No	Recuento	5	11	17	16	16	31	28	124
	%	4.0%	8.9%	13.7%	12.9%	12.9%	25.0%	22.6%	100.0%

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	df	Significación
Chi-cuadrado de Pearson	19.461a	12	0.078
N de casos válidos	377		

En tercer lugar, se analizó la relación entre el tipo de empresa y los esfuerzos previstos para aprender y conocer a fondo el funcionamiento del Marketplace para conseguir aumentar las ventas en este canal. En este caso, la como se muestra en la Figura 3, $\text{Chi}^2_{\text{observada}} = 40.59 > \text{Chi}^2_{\text{critica}} = 21.03$, con un nivel de significación = 0.00 < 0.05, por tanto, se puede afirmar que sí que existe relación entre ambas variables. Además, si nos fijamos en el análisis de medias para estas dos variables, se observa que de nuevo las empresas que mayores esfuerzos preveían son las que ya no mantienen una relación comercial con la plataforma, seguido de las empresas que no venden ni han vendido en la plataforma, por lo que estas inversiones le supusieron ciertas barreras a la hora de decidir si empezar a vender sus productos en un determinado Marketplace. Por último, las empresas que aún mantienen esa relación comercial con la plataforma son las que percibieron, ya antes de su incorporación, que esta dificultad no era muy relevante para ellas.

Figura 3. Resultados análisis de medias entre el tipo de empresa y los esfuerzos de aprendizaje

		1	2	3	4	5	6	7	Total
Si, vendo productos a través del Marketplace	Recuento	16	34	11	22	27	35	20	165
	%	9.7%	20.6%	6.7%	13.3%	16.4%	21.2%	12.1%	100.0%
Si, pero ya no vendo a través del Marketplace	Recuento	4	8	9	7	21	26	13	88
	%	4.5%	9.1%	10.2%	8.0%	23.9%	29.5%	14.8%	100.0%
No	Recuento	6	5	23	18	24	21	27	124
	%	4.8%	4.0%	18.5%	14.5%	19.4%	16.9%	21.8%	100.0%

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	df	Significación
Chi-cuadrado de Pearson	40,586a	12	,000
N de casos válidos	377		

¿Su empresa vende o ha vendido productos a través de algún Marketplace?	Media	N
Si, vendo productos a través del Marketplace	4,18	165
Si, pero ya no vendo a través del Marketplace	4,85	88
No	4,77	124
Total	4,53	377

En último lugar, se analizó la relación entre el tipo de empresa y el riesgo percibido de punteo del Marketplace con el fabricante del producto vendido por el comercio mayorista o minorista. En este caso $\text{Chi}^2_{\text{observada}}=31.59 > \text{Chi}^2_{\text{critica}}=21.03$, con un nivel de significación $=0.002 < 0.05$, por tanto, se puede afirmar que sí que existe relación entre ambas variables. Además, si nos fijamos en el análisis de medias para estas dos variables, se observa que la percepción de riesgo de punteo es más acusada en los que han vendido en el Marketplace, pero ya no venden y en los que nunca han vendido en esta plataforma, lo cual tiene sentido, y puede ser una de las razones de más peso por las cuales las empresas han decidido abandonar la plataforma o no entrar a vender sus productos en la misma. A esto le une la tendencia apuntada por Gassler (2019) sobre el crecimiento de los Marketplaces incorporando nuevas referencias y líneas de producto propias, pasando de comisionistas a e-commerce, lo que hace que ciertas empresas, en función del tipo de producto y el margen con el que trabajen, puedan o no sobrevivir.

Figura 3. Resultados análisis de medias entre el tipo de empresa y el riesgo percibido de punteo del Marketplace con el fabricante del producto vendido por el comercio mayorista o minorista

		1	2	3	4	5	6	7	Total
Sí, vendo productos a través del Marketplace	Recuento	36	10	11	29	10	28	41	165
	%	21.8%	6.1%	6.7%	17.6%	6.1%	17.0%	24.8%	100.0%
Sí, pero ya no vendo a través del Marketplace	Recuento	10	2	9	8	2	26	31	88
	%	11.4%	2.3%	10.2%	9.1%	2.3%	29.5%	35.2%	100.0%
No	Recuento	12	17	10	15	8	22	40	124
	%	9.7%	13.7%	8.1%	12.1%	6.5%	17.7%	32.3%	100.0%

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	df	Significación
Chi-cuadrado de Pearson	31.589a	12	0.002
N de casos válidos	377		

¿Su empresa vende o ha vendido productos a través de algún Marketplace?	Media	N
Sí, vendo productos a través del Marketplace	4.30	165
Sí, pero ya no vendo a través del Marketplace	5.18	88
No	4.74	124
Total	4.65	377

6. Conclusiones

En este estudio hemos intentado buscar la relación entre las barreras percibidas por los comerciantes antes de incorporarse a un Marketplace con la situación final de incorporación (o no) y de permanencia en el Marketplace. Hemos considerado 4 tipos de barreras:

1. Esfuerzos previstos en adaptaciones operativas para incorporarse al Marketplace
2. Esfuerzos previstos en aprender y conocer la forma de actuar en el Marketplace y de maximizar ingresos en el mismo
3. Inversiones relevantes previstas en hacer mejoras en la comunicación con el cliente a través del Marketplace
4. Riesgo percibido de puenteo del Marketplace con el fabricante del producto

El estudio empírico realizado, si bien tiene carácter exploratorio, nos ha permitido identificar cuáles de esas barreras percibidas tienen finalmente una influencia mayor en la decisión de incorporarse a la plataforma y a la de permanencia.

Tres de las cuatro barreras han mostrado tener efectos sobre estas decisiones. Únicamente la que tiene que ver con las expectativas de esfuerzos en adaptaciones operativas es la barrera que no demuestra ese efecto significativo sobre la decisión de entrada. Las otras barreras muestran algún efecto en este sentido.

Concretamente, es la expectativa de tener que hacer inversiones relevantes en comunicación dentro de la plataforma para conseguir mejor posicionamiento y visibilidad la que genera una mayor retención a la hora de incorporarse al Marketplace e incluso mayor probabilidad de abandono en caso de llegar a incorporarse. A ella le siguen, pero también con efectos sustanciales, el riesgo percibido de puenteo y la expectativa de tener que hacer esfuerzos para aprender y conocer la forma de actuar y maximizar ventas en el Marketplace.

En definitiva, podemos concluir que no todos los vendedores se encuentran en la misma situación de partida cuando se plantean la decisión de incorporarse a un Marketplace. Las barreras a las que se enfrentan no tienen la misma magnitud para todos ellos y ello condiciona de forma destacada las probabilidades de que finalmente se unan a la plataforma o sobrevivan en ella.

Referencias

- DOUTHIT D., FLACH M., Y AGARWAL V. (2011). A Returning Problem: Reducing the Quantity and Cost of Product Returns in Consumer Electronics. Accenture.
- FANG B., FU X., LIU S., Y CAI S. (2021). Post-purchase warranty and knowledge monetization: Evidence from a paid-knowledge platform, *Information & Management*, 58(3), 103446.
- FERREIRA, M. J., MOREIRA, F., PEREIRA, C. S., Y DURÃO, N. (2020). The digital transformation at organizations-the case of retail sector. In *World Conference on Information Systems and Technologies* (pp. 560-567). Springer, Cham.
- GASSLER, M. (2019). The Austro-German proceedings against Amazon and its online marketplace. *Journal of European Competition Law & Practice*, 10(9), 563-571.
- HANNINEN, M., SMEDLUND, A., Y MITRONEN, L. (2018). Digitalization in retailing: multi-sided platforms as drivers of industry transformation. *Baltic Journal of Management*. 13(2), 152-168.
- HOETKER, G., Y MELLEWIGT, T. (2009). Choice and performance of governance mechanisms: matching alliance governance to asset type. *Strategic Management Journal*, 30(10), 1025-1044.
- MCINTYRE, D.P., Y SRINIVASAN, A. (2017). Networks, platforms, and strategy: Emerging views and next steps. *Strategic management journal*, 38(1), 141-160.
- SANDEEP, V., Y POHUTEZHINI, B. (2019). The e-commerce revolution of amazon.com. *Splint International Journal of Professionals*, 6(4), 33-39.
- TAHIRKHELI, S. K. (2022). Paying for the picnic was not enough; get ready to share your lunch too. They are selling but also learning your product: Predatory marketing and imitation strategies in the Amazon marketplace. *Social Sciences & Humanities Open*, 5(1), 100265.
- WANG, S., Y ARCHER, N. P. (2007). Electronic marketplace definition and classification: literature review and clarifications. *Enterprise Information Systems*, 1(1), 89-112.
- RETAILX Y GLOBAL RETAIL RESEARCH BV (2020). *European Marketplace Report 2020*. London, UK.

Comunicando mediante *open data*. Dos años, doble de datos, ¿doble de estrategia de marketing?

- RICARDO CURTO-RODRÍGUEZ
- FERNANDO GONZÁLEZ-ASTORGA
Universidad de Oviedo

RESUMEN: La comunicación del sector público mediante *open data* se ha consolidado a nivel mundial. Por ello, y con el cometido de valorar su situación actual y la más reciente evolución a nivel autonómico español en cuanto al servicio a la transparencia, se han visitado los 17 portales de datos abiertos en 2019 y 2021 revisando un número superior a los 40 000 conjuntos de datos concluyendo que el desempeño global es limitado y que existen importantes diferencias entre autonomías, información suministrada y número de formatos.

PALABRAS CLAVE: *Administración Pública, Comunicación, Datos Abiertos, Estrategia de Marketing, Transparencia, Estrategia de Marketing.*

ABSTRACT: Public sector communication through open data has been consolidated worldwide. For this reason, and with the purpose of evaluating its current situation and the most recent evolution at the Spanish regional level in terms of transparency service, the 17 open data portals were visited in 2019 and 2021, reviewing a number of more than 40 000 data sets, concluding that the global performance is limited and that there are important differences between autonomies, information provided and number of formats.

KEYWORDS: *Communication, Marketing Strategy, Open Data, Public Administration, Transparency.*

1. Introducción

La universalización del enfoque de marketing a finales de los años 60 (Kotler y Levy, 1969), implicó el inicio de su posible aplicación a cualquier organización con clientes, incluido el sector público. Cualquier tipo de intercambio, tanto lucrativo como no lucrativo, podría ser objeto de estudio de esta filosofía empresarial.

La flexibilidad que se empieza a poner en marcha en las empresas, tanto públicas como privadas en los años 80, deja atrás a organizaciones más burocráticas. Aparece la denominada nueva gestión pública que implica utilizar modelos de gestión del sector privado, apoyados sobre todo en la promoción de las nuevas tecnologías (Bouzas Lorenzo, 2010). También hay un cambio de mentalidad en el marketing público, de una aproximación normativa o descendente, es decir un marketing al servicio de las corporaciones públicas con una clara orientación al producto o servicio, se pasa a una aproximación ascendente o evolutiva, donde el ciudadano más que un administrado es un participante y hay una clara orientación al ciudadano y los resultados (Martin, 1993).

Una de las herramientas que más se potencian con la llegada de los nuevos modelos de gestión son las tecnologías de la información para potenciar la relación con el cliente, además, la existencia de los *big data* van a favorecer alcanzar ese objetivo de transparencia necesario en la acción de gobierno requerida por los propios ciudadanos.

A tal efecto, el elemento clave en esa relación con el ciudadano es la suministrar datos e información para favorecer el objetivo de transparencia y eliminar posibles asimétricas informativas. El papel de la administración no debe ser simplemente el de suministrar datos planos, sino permitir crear conocimiento mediante la existencia de datos abiertos que puedan ser tratados o analizados por sus destinatarios. La mejora continua del servicio al ciudadano supone que las interacciones deban ser superiores a una simple transmisión de datos sin más (Beynon-Davies y Martin, 2004), por lo que se debe trabajar en que esos datos, puedan alcanzar el nivel de información y finalmente el de conocimiento, conceptos planteados en Trespalacios *et al.* (2005; 2016).

Las instituciones públicas gestionan y producen una gran cantidad de información que posteriormente, es publicada para facilitar su acceso y su reutilización, cuya denominación es *open government data* o datos gubernamentales abiertos (Rangel-Carrillo, *et al.*, 2020). Estos datos abiertos son parte fundamental de las políticas de *open government* (Díez-Garrido y Melero Lázaro, 2022), término que aparece publicado por primera vez en Parks (1957), pero que hasta 60 años después no se contextualiza y se implementa de forma práctica. Y es que el suministro de información es el nexo que une los tres pilares del gobierno abierto (transparencia, participación y colaboración), puesto que, sin el acceso a datos sobre el funcionamiento de los asuntos públicos, es muy difícil construir una opinión sobre la gestión realizada (Galdámez Morales, 2019; Rodríguez-Cruz, 2020). A tal efecto los *open data* son capaces de favorecer la solución de un amplio conjunto de problemas

públicos (Pozen, 2020), de promover la transparencia (Lnenicka y Nikiforova, 2021), de facilitar el día a día de las personas y generar valor (Curto-Rodríguez, 2017), así como contribuir al desarrollo de las *smart cities* (Lnenicka *et al.*, 2022), por lo que cada vez más se ofrecen de forma proactiva y voluntaria a través de plataformas en línea (Mabillard y Keuffer, 2020).

Por eso no es de extrañar que en un país tan descentralizado como el nuestro este tipo de divulgación de datos se haya ido extendiendo. Este desarrollo ha venido promovido por la aprobación de marcos estratégicos y de leyes regionales que desarrollan la ley nacional 19/2013 de transparencia, acceso a la información pública y buen gobierno, cuyo resumen puede consultarse en Alcaide Muñoz *et al.* (2019). Además, se han venido inaugurando repositorios de transparencia y de datos abiertos a buen ritmo, de forma que, ya en 2019 todas las Comunidades Autónomas (CC. AA.) disponían de estas dos herramientas totalmente operativas.

Tras esta introducción, el trabajo se estructura de la siguiente manera. A continuación, se desarrolla un segundo apartado que recoge los objetivos de la investigación, una sección tercera que se dedica a presentar la metodología empleada y su justificación, un cuarto apartado que ofrece los resultados obtenidos, para finalizar, en la sección quinta que se ocupa de mostrar las principales conclusiones alcanzadas.

2. Objetivos

Tres son los repositorios que emplean los gobiernos para suministrar información en formatos digitales (Curto-Rodríguez, 2016): página web institucional, el canal más antiguo utilizado que divulga de forma generalista datos de todo tipo sin una temática específica; portales de transparencia, repositorios orientados al suministro de datos favorecedores de la rendición de cuentas con un enfoque favorecedor de la visualización de la información y los portales de datos abiertos. Estos portales de datos abiertos u *open data portals* son unos sitios web especializados en los que una interfaz de publicación permite cargar conjuntos de datos y equiparlos con metadatos de alta calidad y organizarlos en un catálogo de búsqueda (Máchová y Lnenicka, 2017). Su principal cometido, es divulgar conjuntos de datos o *datasets* (que contienen información de todo tipo y no solo relacionada con la transparencia) mediante licencias libres y formatos reutilizables, eliminando obstáculos para favorecer el tratamiento mecanizado y su reuso.

Estos datos abiertos se han convertido en un signo inequívoco de una administración transparente y responsable (Höchtel, 2012), promoviendo no solo la visualización del interior de las administraciones públicas sino también la rendición

de cuentas y, en general, la apertura de los gobiernos (Zuiderwijk *et al.*, 2019). Es indudable que los *open data* van a permitir avanzar en una gobernanza inteligente (Cerrillo-Martínez, 2018), al constituir un criterio de comunicación institucional eficiente (Ducci y Materassi, 2022) habilitado mediante el suministro en red (Pratichizzo, 2022:77) que permite ser el input de aplicaciones divulgativas (García-García y Alonso-Magdaleno, 2020).

Existen en todo el mundo más de tres mil portales de *open data*, siendo España líder con 279 portales de datos abiertos (Abella *et al.*, 2022). Por ello, y en base a la importancia comentada, hemos decidido establecer como principal objetivo de esta investigación, la cuantificación del nivel de atención a la transparencia activa que las CC.AA. están realizando mediante sus portales de *open data*. Para ello se visitan dichos portales en dos momentos de tiempo, 2019 y 2021, lo que permite tener dos instantáneas del desempeño regional, así como valorar los cambios que se han producido. Se aprovecha la recogida de información para analizar similitudes y diferencias entre autonomías, tanto a nivel de cobertura global como individualizada por ítems o categorías de información, valorando además si la amplitud formativa en que se suministra la información sigue un patrón común.

3. Metodología

Todas las CC.AA. españolas salvo el País Vasco han aprobado una ley de transparencia propia que pretende desarrollar el marco común a nivel nacional establecido por la ley nacional 19/2013 de transparencia, acceso a la información pública y buen gobierno (España, 2013). Esta normativa, tardía en aprobarse, si se compara con los países vecinos, ha conseguido acrecentar el interés sobre las temáticas de las que se ocupa y dar respuesta a las demandas de una ley que ayude a salvaguardar el derecho de acceso a la información (Simelio-Solà *et al.*, 2021).

En cuanto a los contenidos mínimos a publicar, dentro del apartado de la transparencia activa deberían consultarse los artículos 6 a 8 relativos a la información institucional y organizativa, la de contenido jurídico y aquella de carácter económico, estadístico y presupuestario (Sierra Rodríguez y Sánchez de Diego Fernández de la Riva, 2018). Tras consultar dichos artículos se ha elaborado una lista de comprobación que se ocupa de tres apartados: información económico-financiera, información de los gobernantes e información el destino de determinados recursos públicos, compuesta por un total de veinte ítems (tabla 1).

Tabla 1. Lista de comprobación

Ítem/Nº	Rendición de cuentas económico-financiera
	Presupuestos de gastos e ingresos:
1	Por cualquier clasificación (<i>orgánica, funcional o económica</i>)
2	Por partidas presupuestarias
3	Memoria con descripción de los programas presupuestarios
	Ejecución presupuestaria
4	Información mensual de ejecución
5	Liquidación anual
6	Modificaciones presupuestarias
7	Presupuestos de entes, sociedades y fundaciones públicas
8	Cuentas anuales de empresas públicas
9	Cuenta General de la CC.AA.
10	Cumplimiento objetivo de estabilidad presupuestaria
11	Nivel y desglose de endeudamiento
12	Informe de fiscalización
	Rendición de cuentas de los gobernantes
13	Organigrama y contacto
14	Retribuciones a miembros de gobierno y altos cargos
15	Declaraciones de bienes de los miembros de gobierno
16	Declaraciones actividades de miembros de gobierno
17	Lista y retribuciones de cargos de confianza
	Rendición de cuentas en las ayudas y contrataciones
18	Ayudas y Subvenciones
19	Becas, premios o concursos
20	Contratos adjudicados

Fuente: elaboración propia.

La ley 19/2013 igualmente señala, en su artículo 5.4, que la información sujeta a las obligaciones de transparencia deba ser suministrada en las sedes electrónicas o páginas webs, siempre de forma sencilla, entendible para los interesados y estructurada preferiblemente en formatos reutilizables (Beltrán-Orenes y Rodríguez-Mateos, 2021). No obstante, este último aspecto es tan solo una recomendación (y no una obligación) por lo que el suministro de información de los portales de datos abiertos podría calificarse, en cierto modo, como voluntaria.

Los resultados esperados de esta investigación van a depender de cuál sea la teoría dominante de divulgación de información: la de la agencia o la institucional. Estas dos teorías contrapuestas van a sugerir un diferente grado de divulgación, que será mayor si domina la teoría de la agencia ya que los gobiernos suministrarán datos con el objetivo de reducir las asimetrías informativas entre el principal y agente, o menor, en el caso de que los gobiernos se conformen con replicar iniciativas de éxito como los portales de datos abiertos sin preocuparse del contenido real de ellos (teoría institucional). De acuerdo con estas teorías podríamos valorar si los portales de datos abiertos están realizando un comportamiento de *transparencia sincera* o de *transparencia aparente* (García-García y Curto-Rodríguez, 2018).

4. Análisis y resultados

Comenzamos este apartado mostrando la situación global a nivel autonómico en cuanto al total de conjuntos de datos suministrados en cada uno de los periodos analizados. Como muestra la tabla 2, todas las CC.AA. cuentan ya desde 2019 con portal de *open data* operativo fruto del incremento que se ha venido produciendo a lo largo de los años. El estudio de Curto-Rodríguez (2020) ofrece la evolución más reciente, mostrando que en 2013, ya existían con once portales en funcionamiento; mientras que en 2015 eran catorce los repositorios activos y finalmente, en el año 2017, ya había quince portales de datos abiertos operativos según recoge

El análisis a nivel agregado de la tabla número 2 muestra que, el suministro de *datasets* se ha incrementado un 90%, entre 2019 y 2021, es decir, se ha prácticamente duplicado. No obstante, como el incremento por autonomías es irregular, merece la pena detenerse un instante en los casos más particulares.

En cuanto a las variaciones positivas destacan los casos de Canarias, con un incremento de más de 7 500 conjuntos de datos que le ha llevado a ganar el premio de la Asociación Multisectorial de la Información (ASEDIE) otorgado en 2021; Euskadi, que sigue su continuada línea ascendente de los últimos años con más de 2 500 nuevos *datasets*, y Asturias que contabiliza más de 1 300 conjuntos de datos gracias a su cambio de enfoque consistente en enlazar su portal propio con la información que estaba sindicando en el portal nacional (según palabras de José Antonio Garmón Fidalgo, Director General de Gobernanza Pública, Transparencia, Participación Ciudadana y Agenda 2030, en una asignación de recursos más eficiente).

En el apartado de las disminuciones están las CC.AA. de Aragón, Comunidad Valenciana y La Rioja (con 341, 426 y 206 *datasets* menos respectivamente). Aunque parezca paradójico la reducción en el número de conjuntos de datos podría no

equivaler a un menor suministro de información. Pongamos dos casos, el primero la propia Comunidad Valenciana, que en 2015 contaba con más de 35 000 conjuntos de datos pasando, a finales de 2017 a tan solo 279 debido a una profunda reorganización de su catálogo y, en segundo lugar, el ejemplo de Cataluña, que en 2015 estaba divulgando 1468 conjuntos de datos frente a los 571 de 2017 (que, a pesar de ser una cifra inferior, el contenido ofertado era superior, puesto que procedió a compilar más de 1000 conjuntos de datos del mapa urbanístico). Otro caso reseñable es el de la Comunidad Foral de Navarra, que ha anunciado la modernización de su repositorio incorporando tecnología CKAN y realizando una reagrupación de la información existente que le hará pasar de los 2 262 *datasets* a prácticamente la mitad, siendo no obstante la cantidad de información suministrada mayor, como el responsable de la sección de transparencia (servicio abierto y atención a la ciudadanía del gobierno navarro, Juan Carlos Lázaro, ha manifestado).

Tabla 2. Conjuntos de datos por autonomías

Comunidad Autónoma	Nombre del Portal	dic-19	dic-21
Andalucía	Datos Abiertos	564	676
Aragón	Aragón Open Data	2 825	2 484
Canarias	Datos Abiertos Canarias	186	7 744
Cantabria	Icane - datos (<i>versión beta</i>)	356	356
Castilla y León	Datos Abiertos de Castilla y León	491	681
Castilla-La Mancha	Datos abiertos Castilla- La Mancha	287	323
Cataluña	Datos Abiertos GenCat	590	1 025
Comunidad de Madrid	Comunidad de Madrid datos abiertos	178	193
Com. Foral de Navarra	Open Data	1.345	2.262
Comunidad Valenciana	Dades obertes gva	492	66
Extremadura	Gobierno Abierto - Catálogo de datos	25	29
Galicia	abert@s	366	386
Islas Baleares	Dades obertes caib	184	345
La Rioja	Datos Abiertos Rioja	318	112
País Vasco	Opendataeuskadi	4.980	7 663
Principado de Asturias	Open Data Principado de Asturias	24	1 396
Región de Murcia	Datos abiertos Región de Murcia	766	836
Totales		13.977	26.577

Fuente: elaboración propia.

Así pues, parece que el incremento de información suministrada en estos dos últimos años (que no de *datasets*), sería superior al 100 %. En todo caso esta reflexión en cuanto al número de *datasets* y al total de información suministrada no reviste importancia para nuestro estudio, ya que como se ha mencionado anteriormente, pretendemos cuantificar la atención de una serie de ítems que conforman una lista de comprobación (tabla 1), para de esta modo averiguar el nivel de transparencia activa en formatos reutilizables que se está desarrollando (independientemente del número de conjuntos de datos existentes en el repositorio autonómico).

Tabla 3. Ítems por autonomías 2019 especificando el formato o el número de ellos

Ítem	AND	ARA	AST	BAL	CAT	CNR	CNT	CYL	CTM	EXT	GAL	MAD	MUR	NAV	RIO	VAL	VAS
1	xls	csv		3	5		6	csv	4	2			2	3	3	csv	csv
2	xls	csv		3	5			csv		2			2	3			csv
3				3										3			csv
4					5		6									csv	
5		csv		3			6										2
6					5			csv						3	3		
7													json		3		csv
8																	
9																	
10																	
11									xls								
12																	
13	4			3	xml	Csv		4						3	xml		3
14	2					Csv			2				json	3			2
15	2																
16	2																
17	2					Csv											2
18	4	3	xls		5			4							3		5
19	4	3					6	4									5
20		3		3	5	Csv							5		3		4

NOTA: AND – Andalucía, ARA – Aragón, AST – Principado de Asturias, BAL – Islas Baleares, CAT – Cataluña, CNR – Canarias, CNT – Cantabria, CYL – Castilla y León, CTM – Castilla-La Mancha, EXT – Extremadura, GAL – Galicia, MAD – Comunidad de Madrid, MUR – Región de Murcia, NAV – Comunidad Foral de Navarra, RIO – La Rioja, VAL – Comunidad Valenciana, VAS – País Vasco. [Fuente: elaboración propia]

Los resultados de la aplicación de dicha lista de comprobación para el año 2019 se ofrecen en la tabla 3. Es necesario señalar, que solo se ha considerado como atendido cualquier apartado en el caso de que el portal de datos abiertos autonómico ofrezca información completa, actualizada y alojada en dicho portal (y no en un enlace externo) según las especificaciones requeridas. Tras señalar esta puntualización, podemos observar la tabla número 3 que refleja la existencia de dos posibilidades: un único formato, (se anotará el formato específico) o un número mayor (se anotará el dígito de la amplitud formativa existente).

Como muestra la tabla número 3, el total de ítems atendidos es de 78, lo que equivale a una media de 4,6 ítems por autonomía. No obstante, la distribución es bastante irregular destacando, en sentido positivo el País Vasco, con una cobertura de once apartados y en sentido negativo Comunidad de Madrid y Galicia, que no consiguen completar ni un solo ítem de la información buscada.

Si enfocamos el análisis en la atención de cada ítem, podemos ver que el más frecuente es la información presupuestaria por cualquier tipo de información (por trece CC.AA.), mientras que en el extremo opuesto se encuentran las cuentas anuales de las empresas públicas, la cuenta general autonómica, el cumplimiento del objetivo de estabilidad presupuestaria y el informe de fiscalización, que no lo es por ninguna.

El análisis continúa, de forma análoga a lo ofrecido en 2019, con la tabla número 4 que permite observar el desempeño observado para el año 2021.

En esta ocasión el número de ítems que se consiguen completar el de 87, un incremento en porcentaje ligeramente superior el 10 %, que consigue elevar la media autonómica por encima de los cinco apartados por autonomía. No obstante, nuevamente apreciamos marcadas diferencias entre las diferentes CC.AA. con País Vasco a la cabeza manteniendo el liderato con once apartados atendidos y, en el extremo opuesto la Comunidad de Madrid y Galicia con cero (la Comunidad Valenciana pasa a puntuación positiva al atender dos ítems del indicador).

De todas formas, las variaciones de cada autonomía en un hipotético ranking de transparencia son escasas a lo largo de estos dos años (a pesar de aumentar el número de ítems atendidos desde los 78 en el año 2019, a los 87 en 2021). En concreto, tan solo ocho CC.AA. experimentan mejoría: Cataluña, Castilla y León, Islas Canarias y Región de Murcia que completan un ítem más; Aragón, Baleares y Principado de Asturias, que suministran dos ítems adicionales y Navarra, que aumenta su desempeño en tres ítems más que en 2019. Otras seis comunidades mantienen la cobertura de la lista de comprobación: País Vasco, Andalucía, Cantabria, Castilla-la Mancha, Madrid y Galicia, mientras que otras tres disminuyen su valoración: La

Rioja y Extremadura, en un ítem y la Comunidad Valenciana, en dos. El resumen de la atención autonómica se muestra en la figura 1.

Tabla 4. Ítems por autonomías 2021 especificando el formato o el número de ellos

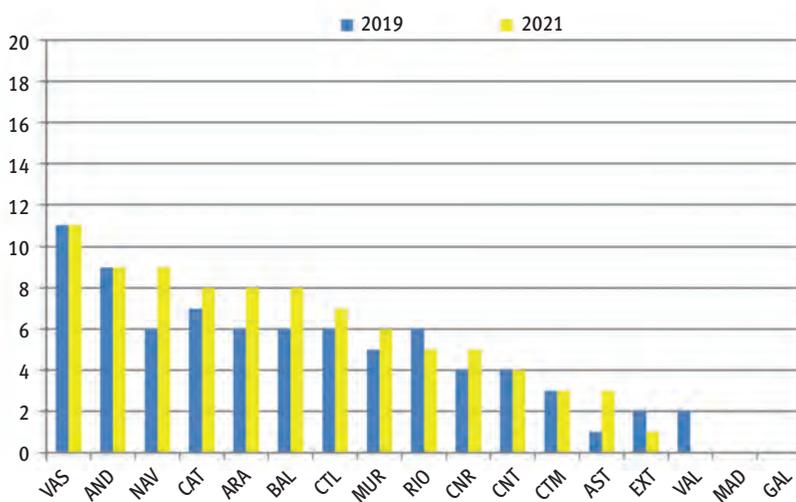
Ítem	AND	ARA	AST	BAL	CAT	CNR	CNT	CYL	CTM	EXT	GAL	MAD	MUR	NAV	RIO	VAL	VAS
1	xls			5	5		6	csv	3	2			2	csv	3		Csv
2	xls	csv		5	5			csv					2	csv			Csv
3		csv		5										csv			Csv
4					5		6							3			
5		csv		5	5		6	csv						3	3		2
6		csv						csv						3			
7													json				Csv
8																	
9																	
10					5												
11				5									3				
12																	
13	4	4		5	xml	csv		3						6	xml		3
14	2		3			csv			2				json	6			2
15	xls																
16	xls																
17	2					csv											2
18	3	2	2	5	8	csv		2	xls						3		5
19	4	2					6										5
20		3	2	5	5	csv		2					5	6	4		4

NOTA: AND – Andalucía, ARA – Aragón, AST – Principado de Asturias, BAL – Islas Baleares, CAT – Cataluña, CNR – Canarias, CNT – Cantabria, CYL – Castilla y León, CTM – Castilla-La Mancha, EXT – Extremadura, GAL – Galicia, MAD – Comunidad de Madrid, MUR – Región de Murcia, NAV – Comunidad Foral de Navarra, RIO – La Rioja, VAL – Comunidad Valenciana, VAS – País Vasco. [Fuente: elaboración propia]

El análisis longitudinal permite mostrar otro hallazgo: no existe variación alguna en cuanto a los ítems que son atendidos en mayor o menor medida. La información presupuestaria por cualquier tipo de información sigue siendo ofertada por trece CC.AA., y mientras que en el extremo opuesto se encuentran las cuentas anuales de las empresas públicas, la cuenta general autonómica, el cumplimiento del objetivo de estabilidad presupuestaria y el informe de fiscalización, que no lo es por ninguna. Igualmente relevante, es el hecho de que la cobertura en cuanto a los

formatos en que la información es ofrecida no experimenta acusados cambios. Las autonomías que en 2019 ofrecían los datos en diversos formatos como por ejemplo Cantabria (con seis tipos distintos de formatos) o Cataluña (básicamente con amplitud 5); mantienen esta estructura. Además, se observan mejoras en todos los ítems completados para las CC.AA. de Asturias (con dos o tres formatos disponibles) y Baleares (que pasa de tres a cinco) y para la Comunidad Foral de Navarra (aunque también presenta reducción en el número de formatos de algún ítem).

Figura 1. Resumen del número de ítems por autonomías en 2019 y 2021



Fuente: elaboración propia.

5. Conclusiones

Es indudable el cambio de mentalidad en el marketing público en el que el ciudadano es más que un simple participante, lo que va a favorecer que los gobiernos sean proclives al suministro de información sobre su desempeño.

Sin embargo, justificar esta afirmación no parece tan sencillo dada la existencia de dos teorías opuestas en cuanto a la divulgación de información en manos de las administraciones públicas. Por un lado, se encuentra la teoría de la agencia cuyos postulados son favorecedores a la divulgación de datos para reducir las asimetrías informativas entre el principal y el agente, mientras que, por otro lado se encuentra la teoría neoinstitucional que se conformaría con imitar experiencias de éxito para mejorar imagen replicando la propuestas de una de las variables de marketing-mix,

la comunicación comercial y técnicas de venta (sin preocuparse por la información que se está divulgando).

En este estudio se han visitado los diecisiete portales autonómicos españoles de datos abiertos en dos periodos de tiempo, revisando un número cercano a los 14 000 conjuntos de datos en 2017 y una cifra superior a los 26 000 en el año 2019, en busca de la información propuesta por una lista de comprobación propia basada en los requerimientos de la ley nacional 19/2013 de transparencia acceso a la información pública y buen gobierno.

Los hallazgos muestran un desempeño general limitado tanto en 2019 (78 ítems-cobertura del 23 %) como en 2021 (87 ítems-26 % sobre el máximo total), siendo líder País Vasco, con 11 ítems, y la Comunidad de Madrid y Galicia los más rezagados, con cero ítems. La mejora a nivel global en estos dos años es muy tenue y como se ha señalado anteriormente irregular, ya que hay autonomías que mejoran, otras que mantienen su puntuación y otras que disminuyen la cobertura de la lista de comprobación. También se ha podido poner de manifiesto las diferencias tipológicas, o dicho de otra forma, en la forma de atender los apartados que componen la lista de comprobación no ha experimentado cambios importantes, ya que salvo las mejoras de Principado de Asturias y Baleares (podría incluirse también a la Comunidad Foral de Navarra) los líderes en amplitud de oferta formativa (Cataluña y Cantabria) siguen siendo los mismos y la forma de divulgar de las autonomías no ha cambiado en exceso.

Si pasamos al análisis de los ítems que son atendidos la información presupuestaria es la más ofertada por trece CC.AA., mientras las cuentas anuales de las empresas públicas, la cuenta general autonómica, el cumplimiento del objetivo de estabilidad presupuestaria y el informe de fiscalización, no lo es por ninguna (resultados tanto para 2019 como para 2021).

Una vez señalados los principales resultados alcanzados, podríamos señalar, como una limitación de la investigación, que la información buscada sería calificable según la ley 19/2013, como voluntaria, puesto que el empleo de formatos reutilizables es una recomendación y no una obligación. Esto de alguna manera podría justificar los valores relativamente bajos observados, pero creemos, en línea con lo expresado por otros autores, que no podemos conformarnos con que la información simplemente exista, sin que todas las bondades que se atribuyen a los *open data* sean aprovechadas.

En todo caso, esperamos que en el futuro los valores observados prosigan en aumento, y ojalá en mayor porcentaje. Solo con el suministro de información asociada con la transparencia, útil, abierta y reutilizable se pueden implementar aplicaciones que permitan monitorizar de forma sencilla lo que las administraciones públicas están haciendo con los recursos de todos. En nuestra opinión, la mejora en la atención

a la transparencia no ha sido suficiente por venir de unas puntuaciones tan bajas, máxime cuando el incremento global de *datasets* en estos últimos dos años, se ha multiplicado por dos, y el aumento en la información divulgada ha sido aún mayor.

Bibliografía

- ABELLA, A., ORTIZ-DE-URBINA-CRIADO, M., & DE-PABLOS-HEREDERO, C. (2022). Criteria for the identification of ineffective open data portals: pretender open data portals. *Profesional de la Información*, 31(1).
- ALCAIDE MUÑOZ, L., RODRÍGUEZ BOLÍVAR, M. P. Y VILLAMAYOR ARELLANO, C. L. (2019). Open Government Initiatives in Spanish Local Governments: An Examination of the State of the Art. *Governance Models for Creating Public Value in Open Data Initiatives*, 123-139. Springer.
- BELTRÁN-ORENES, P., & RODRÍGUEZ-MATEOS, D. (2021). Presencia y ubicación de los portales de transparencia municipales españoles. *Profesional de la información*, 29(6). <https://doi.org/10.3145/epi.2020.nov.35>
- BEYNON-DAVIES, P., & MARTIN S. (2004): Electronic Local Government and the Modernisation Agenda: Progress and Prospects for Public Service Improvement. *Local Government Studies*, 30(2), 214-229.
- BOUZAS-LORENZO R. (2010): Public sector marketing, political science and the science of public administration: the evolution of a transdisciplinary dialogue. *Int Rev Public Nonprofit Mark*, 113-125.
- CERRILLO-MARTÍNEZ, A. (2018). Datos masivos y datos abiertos para una gobernanza inteligente. *El profesional de la información* 27(5), 1128-1135.
- CURTO-RODRÍGUEZ, R. (2016). La información relacionada con la rendición de cuentas suministrada por las Comunidades Autónomas españolas. *Auditoría pública*, (67), 61-68.
- CURTO-RODRÍGUEZ, R. (2017) Los portales autonómicos de datos abiertos y la información relacionada con la rendición de cuentas: punto de partida y situación tras la entrada en vigor de la ley 19/2013 de transparencia, acceso a la información pública y buen gobierno. *Revista española de la transparencia*, 5, 80-93.
- CURTO-RODRÍGUEZ, R. (2020): Gobiernos autonómicos españoles y transparencia activa de sus repositorios digitales. Una revisión taxonómica. *Política y Sociedad*, 57(2), 543-565
- DÍEZ-GARRIDO, M., & LÁZARO, M. M. (2022). La transparencia como medicina. La comunicación de la pandemia a través de los portales de datos abiertos de las autonomías. *Estudios Sobre el Mensaje Periodístico*, 28(1), 65-80.
- DUCCI, G., & MATERASSI, L. (2022) Public Sector Communication Facing the Challenges of Open Government: Exploring the Italian Context. *Communication, digital media and future: new scenarios and future changes*, 67-75.
- ESPAÑA (2013). «Ley 19/2013, de 9 de diciembre, de transparencia, acceso a la información pública y buen gobierno». *Boletín oficial del Estado*, número 295, 10 de diciembre [Texto consolidado: 6 de diciembre de 2018].
- GALDÁMEZ MORALES, A. (2019). Posverdad y crisis de legitimidad. *Revista española de la transparencia*, (8), 25-44.
- GARCÍA-GARCÍA, J., & ALONSO-MAGDALENO, M. I. (2020). Comunicación de datos presupuestarios de administraciones públicas mediante visualización: uso de la aplicación dónde van mis impuestos. *El profesional de la información*, 29 (1). <https://doi.org/10.3145/epi.2020.ene.17>
- GARCÍA-GARCÍA, J., & CURTO-RODRÍGUEZ, R. (2018). Divulgación de información

- pública de las comunidades autónomas españolas (2013-2017): portal de datos abiertos, portal de transparencia y web institucional. El profesional de la información, 27(5), 1051-1060. <https://doi.org/10.3145/epi.2018.sep.09>
- HÖCHTL, J. (2012). Open Government Data—Beyond the Hype. En CeDEM 12 Conference for E-Democracy and Open Government (pp. 363-366) Danube-University Krems, Austria: Edition-Donau-Univ. Krems. <https://doi.org/10.18504/pl2652-012-2018>
- KOTLER P.; LEVY S.J. (1969): Broadening the Concept of Marketing. *Journal of Marketing* 33(1), 10-5.
- LNENICKA, M., NIKIFOROVA, A (2021). Transparency-by-design: What is the role of open data portals?. *Telematics and Informatics*, 61, 101605.
- LNENICKA, M., NIKIFOROVA, A., LUTEREK, M., AZEROUAL, O., UKPABI, D., VALTENBERGS, V., & MACHOVA, R. (2022). Transparency of open data ecosystems in smart cities: definition and assessment of the maturity of transparency in 22 smart cities. *Sustainable Cities and Society*, 103906.
- MABILLARD, V., & KEUFFER, N. (2020). What Drives Online Transparency Practices at the Local Level? Evidence from 2222 Municipalities in Switzerland. *Jahrbuch der Schweizerischen Verwaltungswissenschaften*, 11(1).
- MÁCHOVÁ, R., & LNENICKA, M. (2017). «Evaluating the quality of open data portals on the national level». *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*, 12(1), 21-41.
- MARTIN E. (1993): *Marketing*, Editorial Ariel, Barcelona.
- PARKS, W. (1957). Open Government Principle: Applying the right to know under the Constitution. *Geo. Wash. L. Rev.*, 26, 1.
- POZEN, D. E. (2020). Seeing transparency more clearly. *Public administration review*, 80(2), 326-331.
- PRATTICHIZZO, G (2022). Tell me about the data. *Istat communication on social media. Communication, digital media and future: new scenarios and future changes*, 77-88.
- RANGEL-CARRILLO, A. M., MAESTRE-GÓNGORA, G. P., & OSORIO-SANABRIA, M. A. (2020). Principios, lineamientos, dimensiones y atributos para la evaluación de calidad de Datos Abiertos de Gobierno. *Aibi revista de investigación, administración e ingeniería*, 8(S1), 54-65.
- RODRÍGUEZ-CRUZ, Y. (2020). La dimensión informacional de la Administración Pública para la Gobernanza y el gobierno «electrónico» y «abierto». *Alcance*, 9(22), 95-125.
- SIERRA-RODRÍGUEZ, J., & SÁNCHEZ DE DIEGO FERNÁNDEZ DE LA RIVA, D. (2018). A modo de introducción: apuntes básicos sobre la ley de transparencia, acceso a la información pública y buen gobierno. *Apuntes sobre la transparencia*. Universidad Complutense.
- SIMELIO-SOLÀ, N., FERRÉ-PAVIA, C., & HERRERO-GUTIÉRREZ, F.J. (2021). Transparent information and access to citizen participation on municipal websites. *Profesional de la información*, 30(2). <https://doi.org/10.3145/epi.2021.mar.11>
- TRESPALACIOS GUTIÉRREZ, J.A.; VÁZQUEZ CASIELLES, R.; BELLO-ACEBRÓN, L. (2005). Investigación de mercados: Métodos de recogida y análisis de la información para la toma de decisiones en marketing. Editorial Paraninfo.
- TRESPALACIOS GUTIÉRREZ, J.A.; VÁZQUEZ CASIELLES, R.; DE LA BALLINA BALLINA, F.J.; SUÁREZ VÁZQUEZ, A. (2016). Investigación de mercados: El valor de los estudios de mercado en la era del marketing digital. Editorial Paraninfo.
- ZUIDERWIJK, A., SHINDE, R., & JANSSEN, M. (2019). Investigating the attainment of open government data objectives: Is there a mismatch between objectives and results? *International Review of Administrative Sciences*, 85(4), 645-672.

El papel de los mánagers en la gestión del cambio empresarial: una propuesta de clasificación de la literatura

- ÁNGEL GUTIÉRREZ ÍÑIGUEZ
 - JESÚS COLLADO AGUDO
- Universidad de Cantabria*
-

RESUMEN: Vivimos un contexto empresarial caracterizado por el cambio que se comporta hoy con una intensidad inédita impulsado por la revolución tecnológica y el aumento de la competencia. Como resultado, compañías cada vez más grandes y complejas afrontan profundos procesos de transformación en los que son claves el factor humano y los mánagers. Respondiendo a esta realidad, la literatura ha desarrollado un gran número de enfoques. El artículo propone una clasificación de éstos que facilita una perspectiva general de las investigaciones sobre la gestión del cambio.

PALABRAS CLAVE: *Gestión del cambio, resistencia al cambio, mánagers*

ABSTRACT: There is a business context characterized by change that behaves today with a new intensity driven by technology revolution and competitiveness rise. As a result, bigger and more complex companies face challenging processes of transformation where human factor and managers are key. To answer this reality, there is a wide range of research trends in literature. This paper proposes a classification to give a general view of the published theories about the role of managers in change management.

KEYWORDS: *Change management, resistance to change, managers*

1. Un contexto empresarial caracterizado por el cambio

Arthur Schopenhauer (1788-1860) afirmó que «El cambio es la única cosa inmutable». Reconociendo la lógica innegable de esta afirmación que resalta la paradoja que

hay en el cambio al comportarse como una constante, lo cierto es que la realidad que estamos viviendo en nuestros días presenta una importante singularidad frente a otras épocas en términos de aceleración e intensidad del cambio.

Aunque la historia del ser humano es un proceso de constante evolución desde sus orígenes, el proceso de transformación no ha hecho sino aumentar a medida que nos acercamos a la época actual. Del mismo modo a lo que ocurrió a principios del siglo xx con la máquina de vapor, a partir de los años 90, con la generalización del uso de los ordenadores, se produce una oleada aún más intensa de transformación: la revolución tecnológica, en la que aún estamos inmersos. Una forma de cuantificar el impacto de esta nueva ola la encontramos en el artículo publicado en la revista *Science* por Hilbert y López (2011) en el que se dimensionaba el conocimiento humano; es decir, medía la cantidad de información generada y almacenada en el mundo por el ser humano, y apuntaba cifras realmente abrumadoras (ver figura 1):

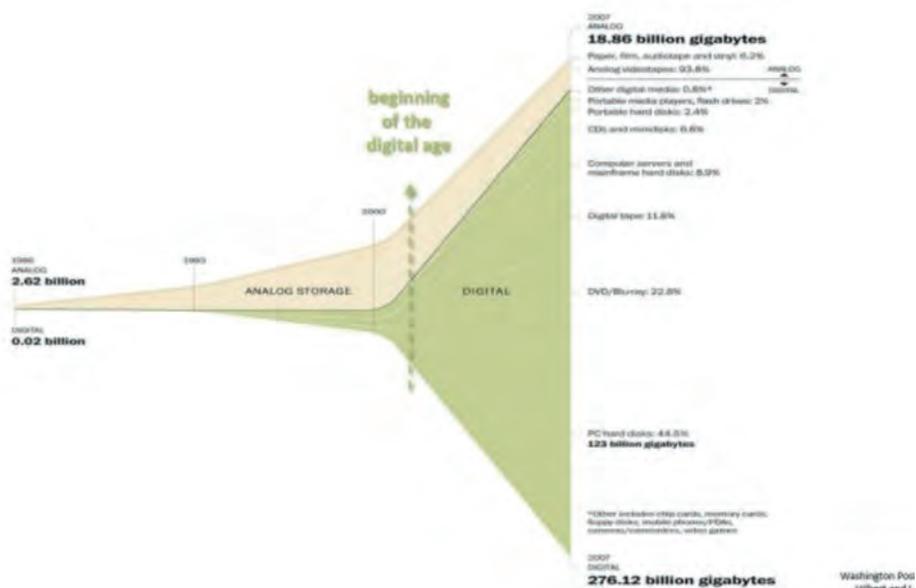
- En el artículo se estimaba que hasta 2007 la cantidad de información generada por la humanidad era de 295 exabytes y que ya ese año el 99,9% de la información se encontraba en formato digital (es decir, sólo el 0,007% de la información del planeta estaba en papel).
- En 2011 la información acumulada había aumentado a 600 exabytes, que es la capacidad que pueden contener un millón de ordenadores de sobremesa actuales.

Si nos centramos en el ámbito económico, de acuerdo con los datos de múltiples indicadores (ver figura 2.), la realidad que vivimos también refleja este intenso ritmo de cambio comparado con épocas precedentes que se encuentran a pocas décadas de distancia:

Como resultado de esta vorágine transformadora, hoy la mayor parte de las compañías deben revisar cada vez con más rapidez sus formas de hacer (organización, procesos productivos, sistemas de gestión, etc.) para adaptarse a un entorno que se encuentra en permanente y rápido proceso de cambio. En este contexto, Metre (2009, pág. 4) señala que «Las expectativas de los managers han pasado de ver el cambio como un evento extraordinario a verlo como una condición permanente de la vida empresarial».

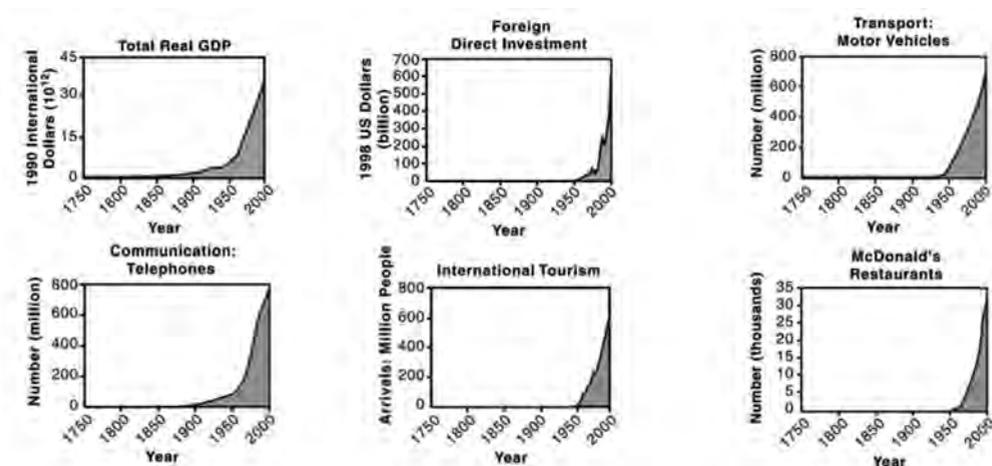
Detrás de esta inédita intensidad de cambio que caracteriza a la actividad empresarial, hay múltiples factores que actúan de forma combinada, retroalimentándose mutuamente. Destacaremos cinco que son frecuentemente citados por los expertos.

Figura 1. Capacidad tecnológica del ser humano para almacenar información



Fuente: Hilbert y López (2011), <https://www.martinhilbert.net/worldinfocapacity.html/>

Figura 2. Evolución de indicadores económicos globales 1750-2000



Fuente: Steffen *et al.* (2004, pág. 132).

1.1. Desarrollo tecnológico

Es evidente que la innovación tecnológica ocupa un lugar central en la aceleración del cambio que estamos viviendo. Un buen ejemplo de la intensidad de la transformación tecnológica es la denominada Ley de Moore (Moore, 1965) y que hasta el año 2017 se ha seguido cumpliendo.

- Moore afirmó que la tecnología tenía futuro, que el número de transistores por unidad de superficie en circuitos integrados se duplicaba cada año y que la tendencia continuaría durante las siguientes décadas.
- La consecuencia directa de la ley de Moore es que los precios bajan al mismo tiempo que las prestaciones suben: la computadora que hoy vale 3.000 € costará la mitad al año siguiente y estará obsoleta en 2 años.

El impacto del desarrollo de la tecnología en las empresas se produce a todos los niveles:

- En general, los factores distancia, tiempo y coste —que actúan como frenos limitantes del ritmo de actuación empresarial— han disminuido significativamente gracias a ella, lo que permite que los procesos de transformación sean cada vez más rápidos. Como resultado, tal y como indica Hechanova *et al.* (2018), la tecnología ha cambiado también los modelos de negocio, las estructuras de trabajo y los acuerdos laborales con los empleados.
- Otro impacto significativo es que el dinamismo tecnológico reduce los ciclos de vida de los productos e incrementa el ritmo de introducción de innovaciones por parte de los competidores (Atuahene-Gima *et al.*, 2006).

1.2. Madurez de los mercados y aumento de la competencia

En general, las economías desarrolladas han pasado de una situación caracterizada por mercados emergentes a otra en la que predominan los mercados maduros, lo que intensifica el nivel de competencia y, por tanto, de dinamismo. Y, en entornos caracterizados por alto dinamismo, como señalan Cui, *et al.* (2006), las empresas necesitan introducir cambios más rápidos en sus productos o servicios para continuar siendo competitivos.

- En el pasado, la situación más frecuente era la de que los mercados estuvieran **en una fase emergente**. Cuando esto sucedía, el crecimiento de las empresas se basaba en el incremento del número de clientes (por incorporación de nuevos

segmentos o de nuevos países a la economía de mercado) y/o de su capacidad de compra (aumento del nivel de renta de los consumidores y del gasto e inversión de las empresas en los mercados organizacionales). Aunque esto suponía para las empresas la necesidad de asumir un cierto nivel de cambio, este contexto estaba dominado por una fuerte orientación de la compañía a escalar —más que a variar de forma significativa— su forma de hacer.

- **Hoy, la situación más frecuente es la de que los mercados estén en una fase de madurez** en la que se ralentiza el crecimiento porque ya no se produce una incorporación tan significativa de nuevos clientes ni aumenta de forma importante su intensidad de compra. Esto abre un nuevo escenario en el que las empresas deben buscar el crecimiento fundamentalmente en la captación de cuota de mercado de los competidores mediante una mayor diferenciación de su propuesta de valor. En este contexto de mayor competencia, las empresas deben poner el foco en innovar, más que en escalar su actividad manteniendo una misma forma de hacer.

1.3. Concentración y globalización de la actividad empresarial

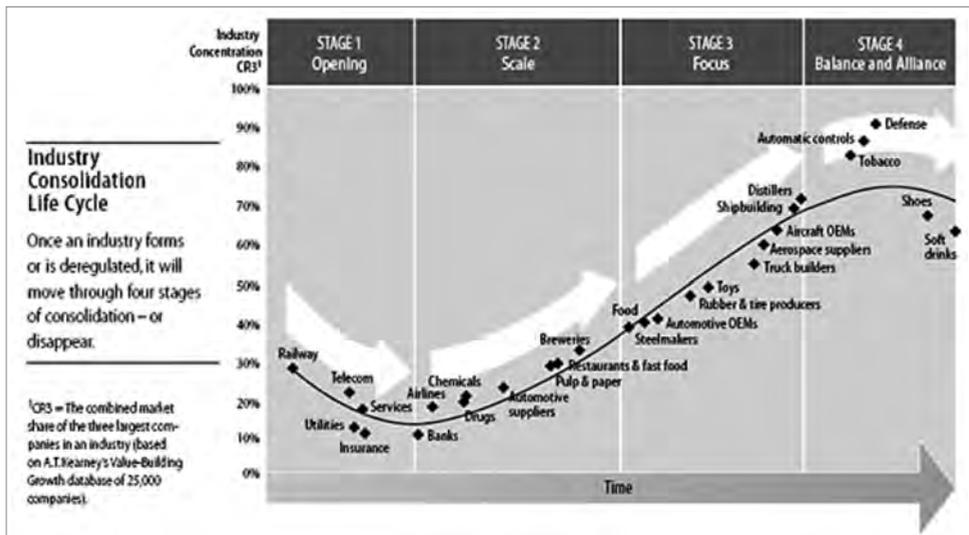
La madurez de los mercados y el aumento del nivel de competencia han intensificado a su vez un proceso de concentración (con la aparición de grandes *players* en todos los sectores que basan su eficiencia en un mayor volumen de negocio) y de globalización de la actividad empresarial (tanto en lo que se refiere a la búsqueda de proveedores o de ventajas productivas, como de mercados donde comercializar los productos y servicios). En lo que se refiere a este segundo factor, es evidente que en pocas décadas hemos pasado a un escenario de economía globalizada con elementos facilitadores y causas claras en las empresas:

- De acuerdo con Dholakia *et al.* (2010), el incremento de la globalización está fuertemente relacionado con el incremento de la generación, almacenamiento, procesamiento y distribución de la información del cliente a través de herramientas tecnológicas.
- Por otro lado, la internacionalización de la actividad de las empresas añade sus propias consecuencias en los procesos de transformación. Hechanova *et al.* (2018) apuntan que este factor ha remodelado la cultura organizativa, sus políticas, la naturaleza de los clientes y la localización del trabajo.

En lo referente al proceso de concentración empresarial, es también evidente hasta qué punto en pocos años hemos pasado de mercados con competidores

atomizados a una situación de fuerte dominio de grandes compañías en muchos sectores. Una buena explicación a este fenómeno puede encontrarse en el artículo «The Consolidation Curve», de Deans *et al.* (2002), que plantean, a partir de un estudio de 1.345 grandes fusiones empresariales ocurridas en los 13 años anteriores, que una vez una industria se forma o se desregula, sigue un patrón común que pasa por cuatro etapas de consolidación (ver figura 3).

Figura 3. The Consolidation Curve



Fuente: Deans *et al.* (2002) <https://hbr.org/2002/12/the-consolidation-curve>

La concentración implica mayor nivel de cambio porque aumenta la capacidad de inversión de la empresa (en I+D, capacidades operativas, fusiones y adquisiciones, etc.) y la globalización, porque permite la transferencia de modelos de negocio y *best practices* entre diferentes países. Ambas tendencias se apoyan en otros factores que actúan a su vez como causa y efecto del aumento del tamaño y del ámbito de actuación de las empresas:

- **La tecnología ha proporcionado las herramientas necesarias** para que las empresas puedan escalarse e internacionalizar su actividad ayudando a que se disponga de costes de transporte más baratos, comunicaciones más eficientes, etc.
- **Proceso global de homogeneización socioeconómica:** Las necesidades que plantean los clientes son cada vez más parecidas por la progresiva aparición de

una cultura social y de negocios mundial. Apoyando esta idea, Ozturk y Cavusgil (2019) concluyen que la convergencia de gustos y preferencias de los consumidores a nivel global favorece los procesos de concentración del mercado.

- **Evolución de las políticas y los marcos legislativos para favorecer el comercio:** La búsqueda de crecimiento, riqueza y bienestar por parte de los estados ha conducido paulatinamente al desarrollo de foros, acuerdos y marcos legislativos orientadas a la unidad de mercado en los países, a la definición de espacios económicos comunes entre estados (UE, T-MEC, Mercosur, etc.) y, en definitiva, a la paulatina reducción de barreras arancelarias.

1.4. Profesionalización del cliente

Los clientes, ya sean de mercados organizacionales —B2B— o de gran consumo —B2C—, además de homogeneizar su comportamiento, también han evolucionado hacia un mayor nivel de exigencia al que las empresas deben responder. En este sentido, diversos estudios señalan que las empresas se enfrentan a clientes y consumidores finales cada vez más sofisticados y exigentes, y que disponen de un gran número de alternativas entre las que seleccionar el producto o servicio a adquirir (Webster, 1992; Pels, 1999; Collado, 2004).

El desarrollo de nuevos canales de distribución —en particular en el ámbito *on-line*— facilita la comparación de ofertas, haciendo que el cliente tenga cada vez mayor poder y que tome sus decisiones de compra de una forma más profesionalizada. Como consecuencia Kotler *et al.* (2017) plantean que aparece un entorno de marketing 4.0, caracterizado por la coexistencia de canales presenciales y online que aumentan las posibilidades de acceso del cliente a las ofertas de las empresas.

1.5. Creciente influencia en las decisiones empresariales de otros agentes externos

La tecnología está permitiendo también un mayor flujo de información que ha empoderado a otros actores que, aun no formando parte de la gestión de las empresas, condicionan cada vez más el rumbo que toman éstas, incidiendo también en el nivel de dinamismo:

- **Accionistas:** La tecnología ha facilitado la comunicación directa entre la dirección ejecutiva de las compañías y los accionistas (Vega-Jurado *et al.*, 2015). De acuerdo con esta idea, tanto si tomamos el caso de las grandes compañías que cotizan en bolsa como si analizamos las empresas cuya propiedad no está cotizada, el nivel de conocimiento de los accionistas sobre la actividad que ésta

desarrolla y sus resultados es más rápido, preciso y profundo, lo que hace que ejerzan un mayor control en sus decisiones.

- **Sociedad:** La sociedad en su conjunto —más allá de los propios clientes—, dispone de un número cada vez mayor de fuentes de información y de medios de comunicación para valorar reputacionalmente a las empresas, lo que acaba teniendo un papel clave en la necesidad de realizar ajustes importantes. El impacto que han tenido escándalos como la difusión de las precarias condiciones laborales de los países productores de bienes de gran consumo en sectores como los de alimentación, textil y calzado, o la percepción que generaron las prácticas comerciales del sector financiero a principios del siglo XXI, demuestran lo rápidamente que puede llegar a exigir la sociedad un cambio en los modelos de comportamiento de las empresas y explican el fuerte interés de éstas por la definición de políticas de Responsabilidad Social Corporativa (RSC) o de *Compliance*, forzando compromisos de actuación que rebasan las exigencias del propio negocio.
- **Crisis:** En el período 2009-2012 vivimos una intensa crisis financiera y, pocos años después —a partir de Marzo de 2020— una crisis sanitaria derivada de la pandemia originada por el Covid-19 y, cuando ésta comenzaba a quedar superada en 2022 ha surgido la guerra de Ucrania que plantea un futuro incierto. En todos estos casos, las empresas han tenido que reaccionar llevando a cabo importantes esfuerzos de transformación para adaptarse a un mundo en vertiginoso cambio.

Finalmente, más allá de la amplitud y profundidad del impacto que están teniendo en la actualidad estos cinco factores que hemos destacado como impulsores clave del cambio, llama la atención que las previsiones que expertos y directivos hacen sobre su comportamiento para los próximos años coinciden mayoritariamente en su intensificación, con un desarrollo tecnológico aún más acelerado, una mayor competencia, concentración y globalización, clientes cada vez más profesionalizados y una mayor influencia de accionistas y sociedad en la dinámica empresarial. Si estas previsiones se cumplen, el cambio cobrará en el futuro aún más protagonismo si cabe en la vida de las empresas.

De acuerdo con todo lo anterior, tal y como describe Metre (2009, pág. 4) «La globalización, la competencia y la innovación tecnológica acelerada están creando condiciones en las que el cambio en sí está cambiando; el cambio es cada vez más complejo y omnipresente, y exige a las empresas desarrollar capacidades específicas para la gestión del cambio».

En definitiva, para las empresas, hoy más que nunca, es crítico optimizar la gestión de los procesos de cambio. Pero desafortunadamente, esta tarea no es fácil, y según Sirkin *et al.* (2005, pág. 98) «Los estudios muestran que, en las organizaciones, dos de cada tres iniciativas de transformación fallan», siendo numerosos los autores que apuntan en el mismo sentido:

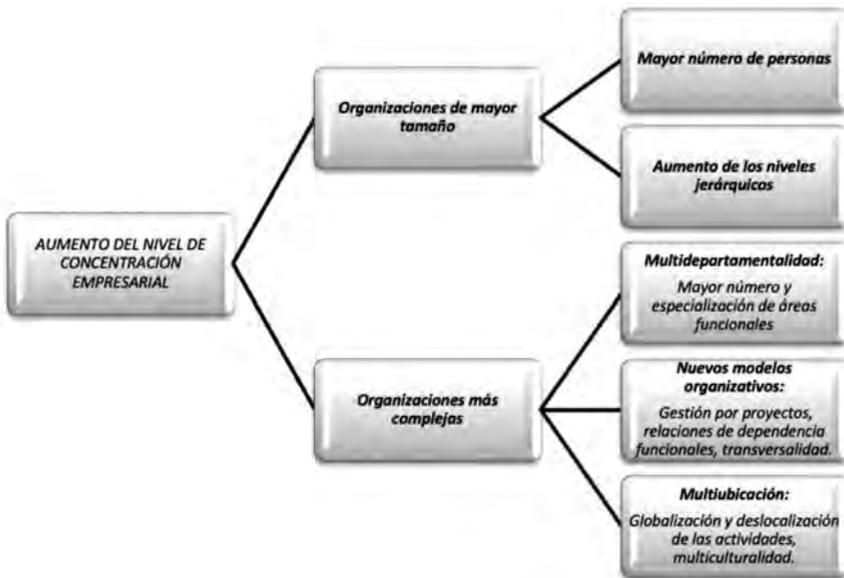
- Beer y Nohria (2000, pág. 87) señalan que «el cambio sigue siendo difícil de lograr y pocas empresas gestionan el proceso tan bien como les gustaría. La mayoría de sus iniciativas —implantación de nuevas tecnologías, reducción de personal, reestructuración o intento de cambiar la cultura corporativa— han tenido tasas de éxito bajas. El hecho brutal es que alrededor del 70% de todas las iniciativas de cambio fracasan».
- Según Lucey (2008), Ernst & Young realizó un estudio que concluía que el 75% de todos los procesos de transición fallan, y que el 50%-75% de los proyectos de reingeniería fallan. Durante la última década, aproximadamente el 84% de las empresas estadounidenses se sometieron al menos a una transformación comercial importante.
- Abundando en esta necesidad existente de encontrar mejores soluciones para afrontar el cambio, una revisión de la Harvard Business School estimó que la implementación del cambio costó a las compañías que encabezaban el ranking del *Fortune 100* un promedio de mil millones de dólares entre 1980 y 1995 (Jacobs, 1998).

2. El reto en las grandes compañías de la gestión del cambio

La necesidad de gestionar esta mayor intensidad de cambio en las empresas se produce como hemos visto con la creciente concentración en la mayoría de los sectores; dando lugar al desarrollo de compañías cada vez más grandes (tanto en número de personas como en niveles jerárquicos) y con estructuras cada vez más complejas (múltiples departamentos y ubicaciones, nuevos modelos organizativos, etc.) tal y como se resume en la figura 4.

Por ello, la gestión de los procesos de cambio hoy presenta —más allá de la intensidad— dificultades que hacen que sean aún más complejos de superar que en otras épocas en las grandes compañías debido a que el número de afectados es cada vez más alto y a que pueden tener niveles de responsabilidad, situaciones y actitudes muy diferentes ante la transformación.

Figura 4. Gráfico resumen de las consecuencias del incremento de la concentración empresarial



Fuente: Elaboración propia.

Tradicionalmente, en el ámbito profesional, al abordar los procesos de cambio ha habido un fuerte foco en los factores técnicos —como recursos económicos, medios operativos, etc.— que puede utilizar la empresa por su carácter tangible y, por tanto, más fácil de gestionar. Sin embargo, tras realizar un estudio de cambio corporativo durante 4 años en 6 grandes corporaciones, Beer *et al.* (1990) advierten de los riesgos de caer en la «falacia del cambio programático». Según su investigación, «aunque los directivos son conscientes de la necesidad del cambio para hacer frente a las nuevas realidades competitivas, a menudo no comprenden lo que se necesita para lograrlo. Tienden a compartir dos suposiciones: que la promulgación de programas para toda la empresa (declaraciones de misión, programas de cultura corporativa, cursos de capacitación, círculos de calidad y nuevos sistemas de pago por desempeño) transformará las organizaciones, y que el comportamiento de los empleados cambia al alterar la estructura y los sistemas formales de una empresa» (Beer *et al.*, 1990, pág. 113).

En efecto, en un contexto donde el cambio se ha intensificado, y donde el tamaño de las organizaciones ha crecido, aun manteniéndose la idea de que los factores técnicos son importantes, es evidente que la contribución del factor humano

—a pesar de ser un intangible—, cada vez juega un papel más determinante para que la empresa optimice la gestión del cambio.

De acuerdo con esto, Kotter *et al.* (2004) señalan que el reto más grande en todo proceso de cambio es cambiar el comportamiento de las personas. Por su parte, Davidson (2002) abunda en esta idea señalando que la respuesta humana natural al cambio es la resistencia y que la gente se apega a formas familiares de hacer las cosas, incluso a formas que consideran engorrosas, costosas o ineficaces.

Por todo ello la clave de cualquier cambio, tal y como muestran las transformaciones exitosas, no es tanto una cuestión analítica, sino más bien una cuestión de *ver y sentir*. Si cambiar el comportamiento de una sola persona o de un pequeño grupo puede ser todo un reto, éste se hace aún más difícil de lograr si el número de personas dificulta realizar una gestión individualizada. Un ejemplo que ilustra claramente este desafío podemos encontrarlo en la entrevista realizada por Hemp y Stewart a Samuel J. Palmisano (2005), que se incorporó como CEO a IBM en 2002, cuando la empresa salía de una etapa en la que había estado al borde del precipicio. Para continuar la transformación de la compañía decidió redefinir los valores de IBM. El proceso incluyó un experimento llevado a cabo en julio de 2003 en el que durante 72 horas más de 50.000 empleados discutieron utilizando la intranet los valores que querían utilizar como guía.

Una vía alternativa al enfoque altamente inclusivo utilizado por J. Palmisano en IBM es la planteada por Kim y Mauborgne (2003, pág. 50) cuando reflexionan sobre los elementos clave de la gestión del cambio y sugieren centrarse en los *key influencers*: «no intente reformar toda su organización; eso es engorroso y caro. En su lugar, motive a las personas clave por su influencia, que son persuasivas y cuentan con múltiples conexiones. Al igual que los bolos, si se golpea directamente en ellas, llevarán tras de sí a todos los demás».

Sea cual sea el caso, y de forma coherente con todo lo anterior, en el mundo empresarial se observa una creciente preocupación por el factor persona como elemento clave para la creación de valor en general y para la gestión eficiente de los procesos de cambio en particular. Sánchez *et al.* (2009) resalta esta preocupación cuando llama la atención sobre el hecho de que, aunque la intención de cambio en la estrategia de una empresa proviene de la tensión generada por sus desajustes con las condiciones externas, dichos desajustes son filtrados a través de las percepciones e interpretaciones de los directivos.

3. El papel crítico de los *mánagers* en el cambio empresarial

Si asumimos que el factor humano es un elemento clave de la gestión del cambio empresarial, en un contexto donde las compañías —como hemos visto— cada vez tienen más tamaño, esa criticidad se concentra en la figura de los *mánagers* aún con mayor intensidad respecto al resto de personas de la organización, con la peculiaridad adicional de que el *mánager* que afronta un proceso de transformación debe gestionar al mismo tiempo las dificultades que éste suponga con las implicaciones que pueda tener en su propia posición en la organización. En este sentido, son ilustrativas las palabras de Heifetz y Linski (2002, pág. 65): «Seamos realistas, liderar es vivir peligrosamente. Si bien el liderazgo se describe a menudo como algo emocionante y glamuroso en el que uno inspira a otros a seguirlo en los buenos y malos momentos, tal representación ignora un lado oscuro: los intentos de ser expulsado fuera del juego que de forma inevitable sufre quien lidera en momentos difíciles de cambio». De acuerdo con estos autores, «cada vez que se intenta liderar una organización a través de cambios difíciles pero necesarios, los riesgos... son especialmente altos porque el cambio... exige que las personas renuncien a las cosas que aprecian: hábitos diarios, lealtades, formas de pensar» (Heifetz y Linski, 2002, pág. 65). Y cuando esto ocurre, frecuentemente parte de los integrantes de la organización reaccionan tratando de eliminar al agente visible del cambio: el propio *mánager*. Como resultado, «los retos intelectuales, físicos y emocionales que deben afrontar las personas que lideran son feroces» (Heifetz y Linski, 2002, pág. 71).

En consecuencia y como resumen de lo expuesto hasta aquí: si la gestión del cambio es cada vez más un requisito clave del éxito empresarial en el contexto actual —y previsiblemente lo será más en el futuro—; si además las personas de la organización en general y los *mánagers* en particular son un factor muy relevante a la hora de lograr una mayor eficiencia en los procesos de cambio, y si, finalmente, la literatura reconoce que los *mánagers* con frecuencia se enfrentan a la problemática de cómo influir sobre el resto de la organización para impulsar una gestión más eficiente del cambio, se justifica que desde el ámbito académico se ponga el foco en profundizar en el conocimiento del rol del *mánager* frente al cambio y en aplicar modelos que hagan su gestión más eficiente. De acuerdo con esto, Beer y Nohria (2000, pág. 88) plantean que «es imperativo que los ejecutivos comprendan la naturaleza y el proceso del cambio corporativo mucho mejor».

4. El problema de la gestión del cambio empresarial en la literatura

Si acudimos a la literatura académica para buscar respuestas a los retos que afrontan los managers frente a la gestión de los procesos de transformación empresarial, Metre (2009, pág. 4) admite que la mera definición de qué es la gestión del cambio es problemática, porque las posibles respuestas «son tan diversas como los desafíos que las empresas deben afrontar en el entorno empresarial actual en constante evolución, caracterizado por tasas rápidas de cambio, incertidumbre y complejidad».

De forma coherente con esto, al revisar en la literatura académica el concepto de gestión del cambio, encontramos el problema de que los límites del tema son particularmente difíciles de establecer al existir una cantidad enorme de investigaciones que potencialmente pueden proporcionar una base teórica desde la que profundizar en los procesos de cambio en la empresa y en el papel que tienen en éstos los managers. Además, esta temática tiene la singularidad de que se encuentra en un lugar fronterizo entre diversas disciplinas de investigación entrecruzándose el campo de la economía de la empresa, el campo de la psicología y el campo técnico. Y las escasas publicaciones en las que se ofrece una compilación de las teorías sobre el cambio, lo hacen únicamente desde una disciplina científica (p. ej. Kritsonis (2004) en su interesante artículo «Comparison of Change Theories» hace un estudio comparado de seis marcos teóricos sobre el cambio, pero todos ellos del campo de la psicología).

A modo de ejemplo, para ilustrar la vastedad del tema, podemos decir que la búsqueda en Google de las palabras «*change management*» arrojaba en el momento en el que se escribían estas líneas 3.550 millones de resultados. Lógicamente, si hacemos la misma búsqueda en Google Académico, la cantidad se reducía significativamente... pero se situaba cerca de los 5,6 millones de resultados. En Web of Science, para las mismas palabras de búsqueda encontramos 8.077 resultados, de los cuales 4.982 estaban clasificados dentro del campo de las ciencias sociales. Y en Scopus la cifra se situaba en 11.767 resultados, contrastando con el número de referencias de otros temas que sin duda están recibiendo una importante atención investigadora como por ejemplo «*market orientation*» con 3.934 publicaciones).

Esta amplitud se ve acompañada con un importante nivel de dinamismo investigador que hace crecer de forma significativa cada año el número de publicaciones referidas a la gestión del cambio. En promedio, en la última década, cada año se han publicado más de 683 investigaciones sobre la materia tal y como se puede ver en la figura 5:

Figura 5. Evolución de las publicaciones aparecidas en Scopus con las palabras «Change Management»



Elaboración propia a partir de datos obtenidos en Scopus

Estos datos permiten concluir que explicar cómo y por qué cambian las organizaciones ha sido y continúa siendo un punto central en la investigación sobre las organizaciones.

5. Una propuesta de clasificación de la literatura sobre la gestión del cambio empresarial

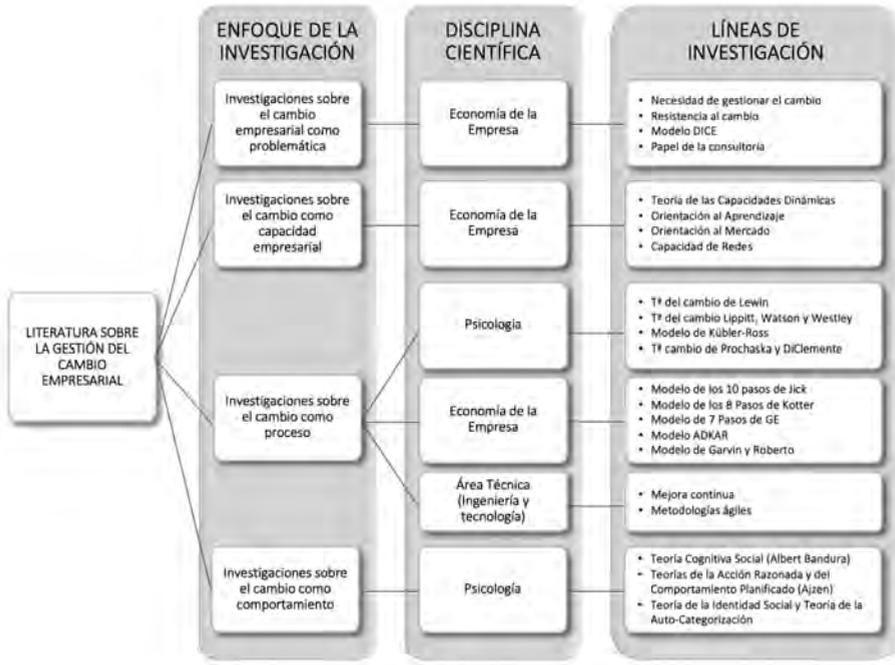
Frente a la dificultad de desarrollar una perspectiva completa sobre la literatura de la gestión del cambio empresarial, después de realizar un extenso trabajo de revisión bibliográfica sobre la gestión del cambio empresarial, a continuación exponemos una propuesta de clasificación de la literatura que consideramos puede ser útil para futuros estudios sobre esta temática y que se ha elaborado siguiendo dos criterios:

- **El área científica desde el que se aborda el cambio.** De acuerdo con este criterio diferenciamos los estudios que se han planteado desde la Economía de la Empresa —centrados en un enfoque empresarial— de aquellos que plantean constructos aplicables al campo empresarial pero que se han desarrollado desde otras Ciencias Sociales (en particular desde la Psicología Social) —centrados en un enfoque de los procesos mentales y del comportamiento de las personas— o desde la perspectiva técnica —centrados en la aplicación al cambio de soluciones procedentes de la ingeniería y de la tecnología.

- **El tipo de enfoque de la investigación.** Consideraremos que la literatura responde a cuatro grandes tipos de enfoque que permiten profundizar sobre el cambio:
 - *Investigaciones que abordan el cambio como problemática.* De acuerdo con Burnes (2004), el cambio está siempre presente en la vida de la organización, tanto a nivel estratégico como operativo. De acuerdo con esta afirmación, hay una parte de los estudios desde el área de las Ciencias Empresariales que se han centrado en el análisis del cambio y sus características como reto cada vez más relevante para las organizaciones.
 - *Investigaciones que abordan el cambio como capacidad de la organización empresarial.* Otra corriente dentro de las Ciencias Empresariales ha analizado el cambio en relación con las capacidades que puede desarrollar una organización para crear diferenciación competitiva a través de procesos de adaptación (en esta línea cabe citar la Teoría de los Recursos y Capacidades, la Teoría de las Capacidades Dinámicas, la Orientación al Aprendizaje, la Orientación al Mercado, la Orientación Emprendedora o las Redes Empresariales).
 - *Investigaciones que abordan el cambio como proceso a gestionar.* Otra aproximación a los fenómenos de cambio es la que siguen quienes lo conciben como un proceso cuyo conocimiento permite optimizar su gestión. Siguiendo este enfoque se han desarrollado modelos en diferentes disciplinas; con un carácter pionero en la Psicología (Teoría de los 3 pasos de Lewin, Fases del Cambio de Lippit, Watson y Westley, etc.), después en las Ciencias Empresariales (Modelo de los 10 pasos tácticos para la implementación del cambio de Jick, Modelo de los 8 pasos estratégicos para la transformación de las organizaciones de Kotter, etc.) y también en el ámbito técnico (Mejora Continua y, más recientemente, Metodologías Ágiles).
 - *El cambio desde la perspectiva del comportamiento humano.* Finalmente, el cambio también ha sido abordado desde la Psicología Social entendiéndolo como parte del comportamiento humano (Teoría Cognitiva Social, Teorías de la Acción Razonada y del Comportamiento Planificado, Teoría de la Identidad Social y Teoría de la Auto-Categorización).

De acuerdo con los criterios expuestos, consideramos que los principales estudios que abordan la materia de la gestión del cambio en las empresas pueden estructurarse de la siguiente manera (figura 6):

Figura 6. Propuesta de clasificación de la literatura sobre la gestión del cambio empresarial



Fuente: Elaboración propia.

6. Previsible evolución futura de los marcos teóricos

Desde la perspectiva global de la literatura sobre la gestión del cambio empresarial que proporciona la clasificación propuesta, llama la atención que los principales modelos que hoy se tienen en consideración para abordar los procesos de transformación en las empresas se han elaborado en una época que podemos calificar como reciente (quizá podríamos establecer como punto de partida más significativo los años 40, con la difusión de los trabajos de Lewin), por lo que aún no hemos acumulado ni siquiera un siglo de conocimiento científico sobre la materia.

La diversidad de enfoques y el elevado nivel de dinamismo en la aparición de publicaciones que existe actualmente evidencian que se trata de una temática que concita un importante interés, por lo que en los próximos años previsiblemente el número de publicaciones seguirá incrementándose, y asistiremos a un proceso de desarrollo de los marcos teóricos en dos direcciones:

- **Diversificación.** Pese a que ya existe un número importante de disciplinas y enfoques desde los que se aborda la gestión del cambio, no podemos descartar que en el futuro se incorporen otros nuevos cubriendo aspectos concretos aún no abordados de la gestión del cambio (por ejemplo, desde el ámbito de la tecnología digital —aplicando técnicas de big data— o el de la biología —con el avance de las neurociencias—).
- **Integración.** Por otro lado, a pesar de que cada uno de los enfoques que se han desarrollado en la literatura son útiles para explicar y aplicarse a aspectos concretos de la gestión del cambio, también es previsible —y quizá deseable— que la gran diversidad que existe en la actualidad dé paso a una integración paulatina de las teorías, de forma que se pueda configurar un marco teórico de aplicación general.

Ambos vectores de investigación serán en cualquier caso necesarios porque tal y como afirman Beaman y Gregory (2005) «la expectativa ha cambiado de ver el cambio como un evento fuera de lo normal, a contemplarlo como una condición permanente de la vida de la empresa».

Bibliografía

- ATUAHENE-GIMA, K.; LI, H. Y DE LUCA, L. (2006) The Contingent Value of Marketing Strategy Innovativeness for Product Development Performance in Chinese New Technology Ventures. *Industrial Marketing Management*, 35, 359-372. 10.1016/j.indmarman.2005.05.017.
- BEAMAN, K. V. Y GUY, G. R. (2005) *Effecting Change in Business Enterprises: Current Trends in Change Management*. New York, NY: The Conference Board, Inc.
- BEER M., EISENSTAT R.A., Y SPECTOR B. (1990) Why change programs don't produce change. *Harvard Business Review*, Vol. 68 (6), 158-166.
- BEER, M. Y NITIN, N. (2000) Cracking the Code of Change. *Harvard Business Review* 78, no. 3 (May-June 2000): 133-141.
- BURNES, B. (2004) *Managing Change: A Strategic Approach to Organisational Dynamics*, 4th edn. Harlow: Prentice Hall.
- COLLADO, J. (2004) La estructura de las relaciones comerciales entre fabricantes y distribuidores en canales de distribución: un enfoque basado en la teoría de economía política. Tesis Doctoral. Universidad de Cantabria.
- CUI, A.; GRIFFITH, D.; CAVUSGIL, S. Y DABIC, M. (2006) The influence of market and cultural environmental factors on technology transfer between foreign MNCs and local subsidiaries: A Croatian illustration. *Journal of World Business*, Vol. 41, nº22, 100-111.
- DAVIDSON, J. (2002) Overcoming Resistance to Change. *Public Management*, Vol. 84 #11, Dec, 20-23.
- DEANS, G.K.; KROEGER, F. Y ZEISEL, S. (2002) The Consolidation Curve. *Harvard Business Review*
- DHOLAKIA, U.; KAHN, B.; REEVES, R.; RINDFLEISCH, A.; STEWART, D. Y TAYLOR, E. (2009) Consumer Behavior in a Multichannel, Multimedia Retailing Environment. *Journal of Interactive Marketing*, 24, 86-95.

- HECHANOVA, M.R.M.; CARINGAL-GO, J.F. Y MAGSAYSAY, J.F. (2018) Implicit change leadership, change management, and affective commitment to change: Comparing academic institutions vs business enterprises, *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 39 No. 7, 914-925.
- HEIFETZ, R. Y LINSKY, M. (2002) A survival guide for leaders. *Harvard Business Review*, Vol. 80, 65-74, 152.
- HILBERT, M. Y LÓPEZ, P. (2011) The World's Technological Capacity to Store, Communicate, and Compute Information. *Science*, 332(6025), 60-65.
- JACOBS, M. (1998) A strategic approach to a changing world. *Credit Union Magazine*, 64, 17-21.
- KIM, W. Y MAUBORGNE, R. (2003) Tipping Point Leadership. *Harvard Business Review*, Vol. 81. 60-9, 122.
- KOTLER, P.; KARTAJAYA, H. Y SETIAWAN, I. (2017) Marketing 4.0: moving from traditional to digital.
- KOTTER, J. Y COHEN, D. (2004) The Heart of Change: Real-Life Stories of How People Change Their Organizations. *Performance Improvement*, Volumen 43, 7, p. 45-46
- KRITSONIS, A. (2004) Comparison of Change Theories, *International Journal of Scholarly Academic Intellectual Diversity*, volume 8, number 1, 2004-2005
- LUCEY, J. (2008) Why is the Failure Rate for Organizational Change so high? *Management Services*, Winter 2008, 10-18.
- METRE, C. (2009) Deriving Value From Change Management. Master of Science in Organizational Dynamics Theses.
- MOORE, G. E. (1965) Cramming more components onto integrated circuits, *Electronics*, McGraw Hill, Inc. Vol. 38, No.8, p. 114-117.
- OZTURK, A. Y CAVUSGIL, S. T. (2019) Global convergence of consumer spending: Conceptualization and propositions, *International Business Review*, 28, issue 2, p. 294-304.
- PALMISANO, S. (2005) Leading change when business is good. Interview by Paul Hemp and Thomas A. Stewart. *Harvard Business Review*. 82. 60-70, 148.
- PELS, J. (1999) Exchange relationships in consumer markets? *European Journal of Marketing*, Vol. 33 No. 1/2, 19-37.
- SIRKIN, H.L.; KEENAN P.; JACKSON, A. (2005) The Hard Side of Change Management *Harvard Business Review* October 2005 Issue, p. 98-109.
- STEFFEN, W.; SANDERSON, R.A.; TYSON, P.D.; JÄGER, J.; MATSON, P.A.; MOORE III, B.; OLDFIELD, F.; RICHARDSON, K.; SCHELLNHUBER, H.-J.; TURNER, B.L. Y WASSON, R.J. (2004) Global Change and the Earth System: A Planet under Pressure. *Global Change - The IGBP Series* (closed) 1st ed.
- VEGA-JURADO, J.; JULIAO-ESPARRAGOZA, D.; PATERNINA-ARBOLEDA, C.D. Y VELEZ, M.C. (2015) Integrating Technology, Management and Marketing Innovation through Open Innovation Models. *Journal of Technology Management & Innovation*, vol.10, n.4 85-90.
- WEBSTER, F.E. (1992) The Changing Role of Marketing in the Corporation. *Journal of Marketing*, Vol.56(4):1-17.

El triángulo de la comunicación, implicación y compromiso con la marca de los *marketplaces*

- MARÍA VICTORIA MOLINA
- EVANGELINA ARANDA GARCÍA
- YOLANDA SALINERO MARTÍN
- MAR GÓMEZ RICO

Universidad de Castilla-La Mancha

RESUMEN: A pesar del creciente uso de las redes sociales por parte de las empresas para involucrar a los usuarios, el comportamiento de los clientes con respecto a la utilización de las redes sociales necesita más investigación. Por ello, este estudio pretende contribuir a la investigación existente analizando la implicación y la comunicación de la marca junto con el compromiso, aplicado a tres *marketplaces* en España. Se utiliza una muestra de 796 consumidores que hayan visto o consultado información en las redes sociales de alguno de los tres *marketplaces* analizados. Los resultados muestran diferencias según el *marketplace*, observándose que Amazon obtiene las valoraciones más elevadas en la mayoría de las variables analizadas. Estos resultados permiten proponer líneas de actuación o mejora para las marcas analizadas, así como futuras líneas de investigación.

PALABRAS CLAVE: *Comunicación, implicación, compromiso, Amazon, AliExpress, El Corte Inglés.*

ABSTRACT: Despite the increasing use of social media to engage users, customer behavior related to social media needs more research. Therefore, this study aims to contribute to existing research by analyzing brand involvement and communication along with engagement, applied to three marketplaces in Spain. We use a sample of 796 consumers who read or consulted information on the social media platforms in one of the three marketplaces analyzed. The results show differences according to the marketplace. Amazon obtains the highest scores in most of the indicators. These results allow us to propose lines of action or improvement for the brands analyzed in this study and for further research.

KEYWORDS: *Communication, involvement, engagement, Amazon, AliExpress, El Corte Inglés.*

1. Introducción

Los principales *marketplaces* como Amazon, AliExpress, eBay, El Corte Inglés, Privalia, etc. siguen creciendo después de la pandemia debido, principalmente, al aumento de las ventas *online* y a los esfuerzos que realizan para conectar con los usuarios a través de la comunicación en sus plataformas y utilizando también las redes sociales (IAB Spain, 2021). Por otra parte, los últimos datos sobre redes sociales ponen de manifiesto que el número de usuarios en todo el mundo alcanza un tercio de la población mundial en 2021 y continúa creciendo (Statista, 2022). El constante aumento de usuarios y cuentas en diferentes plataformas en ocasiones va acompañado de un crecimiento del compromiso de los usuarios con las marcas y, de manera paralela, se incrementa el número de minutos que, por término medio, los usuarios están conectados al día. Las redes sociales representan un porcentaje muy elevado del gasto mundial en publicidad digital y el sitio de medios sociales líder es Facebook, con más de 2.910 millones de usuarios activos mensuales en todo el mundo en el mes de enero de 2022, seguido de YouTube (2.562 millones) y WhatsApp (2.000 millones) (Statista, 2022).

El marketing ha pasado de centrarse en las transacciones de los clientes a adoptar un enfoque basado en las relaciones, siendo el objetivo de las empresas el desarrollo de relaciones positivas con los clientes y la garantía de su satisfacción y fidelidad (Gligor & Bozkurt, 2021; Pansari & Kumar, 2017). De manera más específica, se podría señalar que esta evolución también se ha producido enfocándose en la captación y el compromiso de los clientes, ya que su satisfacción no es suficiente para garantizar su lealtad y rentabilidad (De Oliveira *et al.*, 2020; Pansari & Kumar, 2017). En esta idea de la captación de clientes, las empresas recurren cada vez más a las redes sociales para relacionarse con ellos (Farhat *et al.*, 2021; So *et al.*, 2014). Batra & Keller (2016) distinguen tres tipos diferentes de plataformas de medios sociales que permiten a las empresas/marcas relacionarse con los consumidores: comunidades y foros en línea, blogs y redes sociales. Los consumidores utilizan las redes sociales principalmente para socializar, entretenerse, buscar su propio estatus y buscar información (Park & Kim, 2014; Trunfio & Rossi, 2021).

El compromiso de los clientes a través de las redes sociales ha recibido una atención creciente en los últimos años tanto por parte de los profesionales como de los académicos, entre otras razones, por su potencial influencia en el comportamiento de los consumidores (Cao *et al.*, 2021; Gambetti & Graffigna, 2010). Sin embargo, este concepto se encuentra todavía en una fase que necesita más investigación (France *et al.*, 2016; Trunfio & Rossi, 2021). Este estudio pretende contribuir a ampliar la

comprensión sobre el área de investigación proponiendo un análisis descriptivo del compromiso con la marca en las redes sociales que incluye su implicación y la comunicación de la marca en las redes sociales. La mayoría de las empresas persiguen alcanzar el compromiso de los clientes por su impacto en el rendimiento corporativo, incluidas las ventas, los beneficios, las ventajas competitivas, el desarrollo de productos, las referencias y recomendaciones de marcas y productos, etc. (Trunfio & Rossi, 2021). Por consiguiente, este estudio es relevante para las empresas, ya que pone de manifiesto el análisis del compromiso de los consumidores con la marca en las redes sociales.

La estructura de este trabajo se detalla a continuación. Además de esta introducción, se presenta una breve revisión del marco teórico de los conceptos analizados. Posteriormente se presenta la metodología empleada para el análisis, así como los principales resultados del estudio y las conclusiones e implicaciones más destacadas.

2. Marco teórico

2.1. Las redes sociales y la marca

Las redes sociales son un grupo de aplicaciones que permiten la creación y el intercambio de contenidos generados por los usuarios (Hamzah *et al.*, 2021; Kaplan & Haenlein, 2010). El contenido generado por el usuario se refiere a todas las formas en que las personas producen contenido y utilizan las redes sociales (Laroche *et al.*, 2012). Las redes sociales se caracterizan por ser interactivas y participativas (Ye *et al.*, 2019), cambiando la forma de interactuar entre las empresas y los clientes, y facilitando el compromiso *online* (Di Domenico *et al.*, 2021; Hanna *et al.*, 2011; Kietzmann *et al.*, 2011). Conectan directamente a las empresas y marcas con los consumidores de forma bidireccional (Chawla & Chodak, 2021; Kaplan & Haenlein, 2010; Morra *et al.*, 2018).

Se puede decir que los consumidores desempeñan tres roles: son receptores de contenidos, creadores activos de información sobre la empresa o la marca, e *influencers*, por lo que se ha producido un cambio de poder desde las marcas hacia los consumidores (Tsai y Men, 2013; Wang *et al.*, 2021). Es decir, las empresas o marcas han perdido parte del control sobre los contenidos de los mensajes para llegar a sus clientes y es un reto y una oportunidad para las empresas que son conscientes de ello y que están dispuestas a asumirlo. Por ello, las redes sociales se han convertido en un canal que ofrece nuevas oportunidades a las empresas para crear valor, gestionar la marca y generar compromiso en los usuarios o clientes (Leung *et al.*, 2017). Los

consumidores o usuarios confían más que nunca en las opiniones de otros usuarios y, por ello, esta información es una fuente de información que influye en el comportamiento (Dijkmans *et al.*, 2015; Morra *et al.*, 2018). La revisión de la literatura pone de manifiesto que existen retos a la hora de analizar la información generada por los usuarios sobre las marcas y la identificación de las acciones que permitan mejorar las relaciones entre la empresa y el cliente o usuario (Harrigan *et al.*, 2017; de Vries & Carlson, 2014). Son retos que los *marketplaces* tienen que afrontar cada día si quieren que sus clientes estén comprometidos y así obtener rentabilidad.

2.2. Comunicación, implicación y compromiso con la marca en las redes sociales

Las redes sociales facilitan el compromiso con la marca, entendido como el nivel de interacción y conexiones entre los consumidores y la marca (De Oliveira *et al.*, 2020; Ye *et al.*, 2019). El compromiso se ha analizado desde diferentes perspectivas, entre las que sobresale el marketing, haciendo referencia al compromiso del cliente o consumidor con la marca (Cao *et al.*, 2021; Hollebeek *et al.*, 2014). Es un constructo relacional porque refleja el nivel de interacción que se ha indicado previamente. Se ha medido de manera unidimensional y multidimensional, aunque en este estudio se adopta el enfoque multidimensional de cinco componentes de So *et al.* (2014) y que incluye actividades cognitivas, afectivas y de comportamiento: (1) la identificación (el grado de pertenencia del consumidor a la marca), (2) el entusiasmo (la emoción y el interés del consumidor por la marca), (3) la atención (el nivel de concentración y conexión del consumidor con la marca), (4) la absorción (el nivel de concentración, inmersión y absorción del consumidor con una marca) y (5) la interacción (la participación del consumidor con la marca o con otros clientes compartiendo e intercambiando información).

En la literatura se han estudiado la implicación y la comunicación como antecedentes del compromiso (Gómez *et al.*, 2019). Por un lado, la implicación se refiere a la consideración de una marca como importante e interesante para el consumidor en las redes sociales (Coulter *et al.*, 2003; Dwivedi, 2015) y, además, es un componente fundamental en el análisis del comportamiento del consumidor. En concreto, la implicación suele definirse a nivel cognitivo o afectivo (Vivek *et al.*, 2012). Por otro lado, la comunicación de la marca se reconoce como uno de los determinantes del valor de la marca (France *et al.*, 2016; Yoo *et al.*, 2000;) y las redes sociales contribuyen también en el valor de marca (Schivinski y Dabrowski, 2015). En realidad, la aparición de las redes sociales ha cambiado el paradigma de la comunicación, incluidos los patrones de uso de los medios por parte de los consumidores (Wang

et al., 2021). Tradicionalmente, los consumidores desempeñaban un papel pasivo como receptores de información sobre productos y marcas, sin embargo, ahora son participantes activos en el proceso de comunicación como buscadores activos de información sobre la marca y también como creadores de contenido de la marca (Batra y Keller, 2016), siendo las plataformas de medios sociales las que facilitan la comunicación entre consumidores y empresas. En resumen, se podría decir que el compromiso, la implicación y la comunicación forman un triángulo cuyo análisis podría resultar de interés para las marcas.

3. Metodología de la investigación

3.1. Diseño de la investigación, recogida de datos y muestra del estudio

Se ha realizado un estudio cuantitativo para obtener información de usuarios de tres *marketplaces* (AliExpress, Amazon y El Corte Inglés) que hayan visto o consultado información en sus redes sociales. Con carácter general, los *marketplaces* son empresas activas en las redes sociales y, en el ámbito de la distribución comercial, constituyen una industria ideal para estudiar el compromiso de los consumidores con las marcas (Dijkmans *et al.*, 2015). Según los últimos datos publicados después de la pandemia, estos tres *marketplaces* ocupan posiciones dominantes en el mercado español (IAB Spain, 2021) y por número de usuarios en redes sociales como Facebook (Statista, 2022). De los 796 encuestados que participaron en este estudio, el 51,3% eran mujeres y el 48,7% eran hombres, y la mayoría de encuestados se encontraba en el tramo de edad de 25 a 54 años (65,6%). La mayoría de los participantes eran trabajadores por cuenta ajena y propia (69,3%), seguidos de jubilados o parados, entre otros. En relación con el estado civil, la mayoría estaban casados o vivían en pareja (70,3%), seguidos de los solteros. Casi la mayoría de los individuos tienen estudios universitarios (48,5%).

3.2. Instrumento de medida

Para dar cumplimiento a los objetivos de este estudio, se diseña un cuestionario con escalas adaptadas de estudios previos. El compromiso con la marca en las redes sociales se mide con 24 indicadores de So *et al.* (2014) que se agrupan en cinco dimensiones: identificación, entusiasmo, atención, absorción e interacción. La implicación con la marca en las redes sociales se evaluó con la escala de cinco ítems de France *et al.* (2016). En el caso de la comunicación de la marca en las redes sociales, se distingue entre la comunicación en las redes sociales creada por la empresa y la comunicación en las redes sociales generada por el usuario. Se utiliza un total de seis

indicadores propuestos por Bruhn *et al.* (2012). Todos los indicadores se han medido utilizando una escala Likert de siete puntos. También se incluyeron cuestiones referidas a los hábitos de consulta de información y de compra sobre los *marketplaces*. Al final de la encuesta se incluyeron preguntas sociodemográficas.

3.3. Análisis de datos

En este trabajo se presentan análisis descriptivos y también un análisis bivariable a través del ANOVA de un factor con el fin de identificar la existencia de diferencias entre los tres *marketplaces*. Además, se han utilizado las comparaciones *post hoc* con los estadísticos de Bonferroni o Tamhane, en función de si existía o no homogeneidad de varianzas. Por otra parte, se ha llevado a cabo una agrupación de los indicadores en sus dimensiones. Para ello, se ha realizado un análisis de fiabilidad obteniéndose valores del alfa de Cronbach por encima de 0,7 en todos los casos (véase la Tabla 1). Además, en esta misma tabla también se presentan las puntuaciones medias de los indicadores utilizados para cada *marketplace*. Se observa, con carácter general, que Amazon obtiene las valoraciones más elevadas en la mayoría de los ítems.

4. Resultados

4.1. Análisis descriptivo

Se ha obtenido información sobre los hábitos de uso de redes sociales pudiendo señalar que aproximadamente dos tercios de los usuarios (más del 65%) indican un uso promedio de más de cuatro redes sociales de manera frecuente. La mayoría de ellos (54%) las utilizan para consultar información de las marcas, entre otros fines. Los sectores que más siguen y sobre los que buscan más información son viajes, tecnología, textil y alimentación, entre otros. Además, casi un 50% afirma buscar información y comentarios en redes sociales antes de realizar una compra en uno de los tres *marketplaces* seleccionados para este estudio. Con carácter general, les genera fiabilidad la información de otros usuarios, de los *influencers* y de las propias marcas cuando son reconocidas.

4.2. Análisis de la comunicación, implicación y compromiso con la marca en función del marketplace

En este trabajo se utiliza el ANOVA de un factor para estudiar la existencia de diferencias en las valoraciones de la comunicación, la implicación y el compromiso con la marca en función del *marketplace* seleccionado por el usuario. Es decir, las

Tabla 1. Puntuaciones medias y fiabilidad de las escalas de medida

Concepto	Dimensión	Indicador	Amazon	AliExpress	El Corte Inglés	Alfa de Cronbach
Comunicación de la marca	Comunicación creada por la empresa	COMU1	6,37	6,07	6,39	0,888
		COMU2	6,49	6,07	6,41	
		COMU3	6,43	6,03	6,31	
	Comunicación creada por el usuario	UGC1	6,06	5,65	5,84	0,879
		UGC2	6,36	5,96	6,29	
		UGC3	6,29	5,91	6,25	
Implicación con la marca	Implicación	IMPL1	6,02	5,73	5,89	0,786
		IMPL2	5,88	6,24	5,87	
		IMPL3	5,87	5,81	6,00	
		IMPL4	6,48	6,15	6,50	
		IMPL5	5,72	5,51	5,55	
Compromiso con la marca	Identificación	IDEN1	4,36	3,99	4,17	0,790
		IDEN2	4,99	4,67	4,95	
		IDEN3	4,56	4,09	4,26	
		IDEN4	4,74	4,36	4,52	
	Entusiasmo	ENTU1	4,68	4,25	4,40	0,829
		ENTU2	4,94	4,64	4,79	
		ENTU3	5,15	4,72	4,97	
		ENTU4	4,70	4,44	4,48	
		ENTU5	4,74	3,87	3,88	
	Atención	ATEN1	5,85	5,53	5,73	0,891
		ATEN2	5,70	5,59	5,32	
		ATEN3	6,05	5,69	5,97	
		ATEN4	5,93	5,56	5,88	
		ATEN5	5,93	5,65	6,00	
	Absorción	ABSO1	5,86	5,62	5,75	0,843
ABSO2		5,97	5,67	5,83		
ABSO3		5,38	5,06	5,17		
ABSO4		5,81	5,41	5,56		
ABSO5		6,20	5,79	5,98		
Interacción	INTE1	6,20	5,90	6,27	0,811	
	INTE2	5,77	5,58	5,91		
	INTE3	5,88	5,71	6,02		
	INTE4	6,05	5,82	6,10		
	INTE5	5,26	4,98	5,16		

variables dependientes son las dimensiones correspondientes a los tres conceptos señalados y el *marketplace* es el factor que tiene tres categorías: (1) Amazon, (2) AliExpress y (3) El Corte Inglés. Para llevar este análisis se han calculado las medias de todas las dimensiones con el fin de examinar las puntuaciones según el *marketplace*. A continuación, se realiza la prueba de homogeneidad de las varianzas (Levene) para comprobar si las varianzas son iguales o distintas. Dado que la hipótesis nula es que existe homogeneidad de varianzas, cuando el p-valor sea menor que 0,1 se considerará que se rechaza la hipótesis nula y, por tanto, las varianzas son distintas y habrá que utilizar el estadístico de Tamhane. En el caso contrario, cuando el p-valor sea igual o mayor que 0,1, no se puede rechazar la hipótesis nula y se utiliza el estadístico de Bonferroni.

Tal y como se observa en la Tabla 2, los usuarios de Amazon son los que otorgan una valoración superior a las variables analizadas; y los usuarios de AliExpress son quienes otorgan la valoración más baja. De manera más detallada, se puede afirmar que existen diferencias estadísticamente significativas entre los usuarios de Amazon y AliExpress en todas las dimensiones (por ejemplo, mientras que los usuarios de Amazon se identifican con la marca en un 4,66, en el caso de AliExpress tan solo es un 4,28; o en el caso de la comunicación creada por la empresa, donde se observa que los usuarios de Amazon la valoran con un 6,43 mientras que para AliExpress es un 6,05). También se puede señalar que no existen diferencias significativas entre Amazon y El Corte Inglés, excepto en las dimensiones de entusiasmo y absorción. Amazon obtiene valoraciones superiores en ambos casos (4,84 y 5,84 frente a 4,50 y 5,66). Por último, se observa que El Corte Inglés obtiene valoraciones superiores en casi todas las dimensiones con respecto a AliExpress, excepto en la identificación y la absorción donde no existen diferencias en las medias de ambos *marketplaces* ($p > 0,10$).

A continuación, se centra el análisis en los tres conceptos analizados para establecer comparaciones entre los tres *marketplaces* y desarrollar un índice que mida la comunicación, la implicación y el compromiso con la marca. Para ello, de manera previa, se calculan las medias de cada concepto:

- **Comunicación:** los usuarios de Amazon son los que perciben una mejor comunicación por parte de la marca y también a través de los comentarios de otros usuarios.
- **Implicación con la marca:** al igual que en el caso anterior, los usuarios de Amazon son los que afirman tener una mayor implicación con la marca, seguidos de los usuarios del Corte Inglés y de AliExpress.

- **Compromiso:** al realizar el cálculo de la media del compromiso, son los usuarios de Amazon los que también indican que tienen mayor compromiso con la marca.

Tabla 2. Comparaciones mediante ANOVA de la comunicación, implicación y compromiso según el marketplace

Concepto	Dimensiones / Marketplaces		Media	Prueba de homogeneidad de varianzas Levene (p-valor)	Prueba ANOVA de comparación de medias (p-valor)	Comparaciones <i>post hoc</i> (p-valor)
Comunicación de la marca	Comunicación creada por la empresa	(AMA) Amazon	6,43	0,005	0,001	AMA > ALI (0,000) AMA = ECI (0,747) ALI < ECI (0,000)
		(ALI) AliExpress	6,05			
		(ECI) El Corte Inglés	6,37			
	Comunicación creada por el usuario	(AMA) Amazon	6,24	0,220	0,000	AMA > ALI (0,000) AMA = ECI (0,434) ALI < ECI (0,000)
		(ALI) AliExpress	5,84			
		(ECI) El Corte Inglés	6,13			
Implicación con la marca	Implicación	(AMA) Amazon	6,06	0,400	0,000	AMA > ALI (0,000) AMA = ECI (0,933) ALI < ECI (0,007)
		(ALI) AliExpress	5,81			
		(ECI) El Corte Inglés	6,01			
Compromiso con la marca	Identificación	(AMA) Amazon	4,66	0,002	0,000	AMA > ALI (0,001) AMA = ECI (0,189) ALI = ECI (0,230)
		(ALI) AliExpress	4,28			
		(ECI) El Corte Inglés	4,47			
	Entusiasmo	(AMA) Amazon	4,84	0,046	0,000	AMA > ALI (0,000) AMA > ECI (0,002) ALI = ECI (0,558)
		(ALI) AliExpress	4,38			
		(ECI) El Corte Inglés	4,50			
	Atención	(AMA) Amazon	5,87	0,000	0,000	AMA > ALI (0,000) AMA = ECI (0,926) ALI < ECI (0,003)
		(ALI) AliExpress	5,55			
		(ECI) El Corte Inglés	5,82			
	Absorción	(AMA) Amazon	5,84	0,000	0,000	AMA > ALI (0,000) AMA > ECI (0,081) ALI = ECI (0,131)
		(ALI) AliExpress	5,51			
		(ECI) El Corte Inglés	5,66			
	Interacción	(AMA) Amazon	5,83	0,003	0,000	AMA > ALI (0,007) AMA = ECI (0,841) ALI < ECI (0,000)
		(ALI) AliExpress	5,60			
		(ECI) El Corte Inglés	5,89			

Finalmente, se desarrolla un índice de la vinculación de los usuarios con los *marketplaces* analizados. Para ello, se calculan las áreas de los triángulos representados en el Gráfico 1 a través de la comunicación, implicación y compromiso con la marca. El área máxima viene dada por la escala de medida utilizada (escala Likert de 1 a 7) y la superficie máxima de cada triángulo sería la suma de las superficies de tres triángulos ($24,5 \times 3 = 73,5$). Una vez representados, se puede indicar que el *marketplace* que obtiene un mejor resultado es Amazon. También podría calcularse, en términos porcentuales, el objetivo que consiguen alcanzar cada uno de los *marketplaces*. Se observa que Amazon y El Corte Inglés alcanzan el 72% y 70%, respectivamente, del máximo valor posible; mientras que AliExpress se queda en un 64% (véase la Tabla 3).

Gráfico 1. Resultados de la comunicación, implicación y compromiso con la marca del marketplace

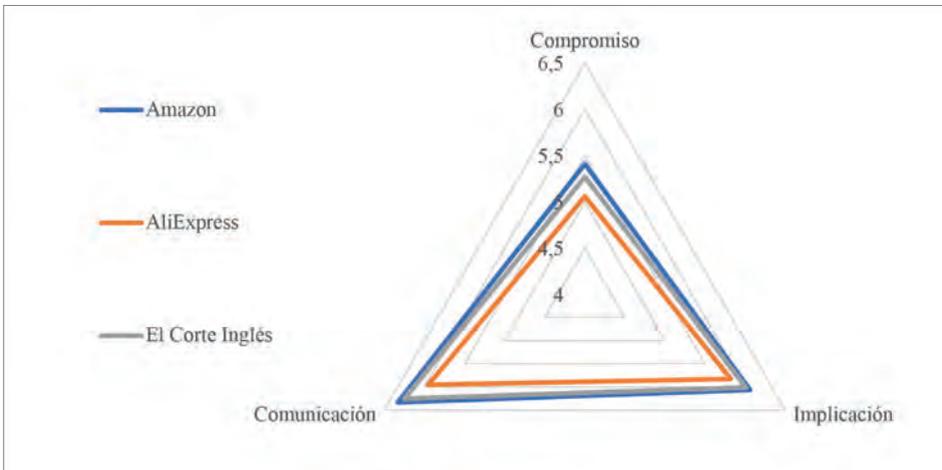


Tabla 3. Ranking de marketplaces según las valoraciones de los usuarios

Ranking	Marketplace	Valor del índice (Máx=73,5)	Porcentaje alcanzado sobre el máximo (Máx=100%)
1	Amazon	52,69	72%
2	El Corte Inglés	51,09	70%
3	AliExpress	47,09	64%

5. Conclusiones

A pesar de que las redes sociales nacieron como una herramienta de interacción social, es cierto que las empresas son muy conscientes de su valor comercial porque favorecen la transmisión de información entre las empresas y los consumidores y sirven como escaparates para informar y promocionar sus productos y servicios, convirtiéndose en una herramienta imprescindible para los responsables de marketing de las empresas (Chawla & Chodak, 2021). Las redes sociales también han tenido su despegue en el ámbito particular cuando algunos usuarios persiguen ser reconocidos, tener una imagen social diferenciada y que sus contenidos sirvan a otros usuarios en la búsqueda de información y toma de decisiones. Es el caso de los *influencers* que se han convertido en intermediarios entre las empresas y los consumidores. Por ello, las empresas continúan utilizando las redes sociales porque saben que facilitan la obtención de información y las comparaciones a la hora de realizar una compra *online*. Se podría decir que las redes sociales son una herramienta de comunicación muy valiosa para las empresas al generar vínculos con los usuarios (Kumar *et al.*, 2017). Por otra parte, el número de transacciones de comercio electrónico sigue aumentando y en los *marketplaces* se producen un gran número de las transacciones que tienen lugar en el mercado. En este sentido, la literatura evidencia algunos estudios que tratan de analizar la importancia del compromiso con las marcas en el comercio *online* (De Oliveira *et al.*, 2020; Yuksel *et al.*, 2016). Este estudio amplía el conocimiento sobre el compromiso de los clientes a través de las redes sociales, aspecto de vital importancia por los efectos que genera en el comportamiento de los consumidores (Cao *et al.*, 2021; Gambetti & Graffigna, 2010; Trunfio & Rossi, 2021).

En este estudio se ha pretendido analizar la valoración que realizan los usuarios sobre el triángulo de la comunicación, implicación y compromiso en tres *marketplaces*. Los resultados obtenidos permiten observar que los usuarios valoran Amazon por encima de las otras dos marcas, aunque las diferencias principales se han detectado entre Amazon y El Corte Inglés con respecto a AliExpress. También se ha desarrollado un índice que ofrece el objetivo conseguido por cada uno de los *marketplaces* en términos de vinculación con los usuarios. El ranking es el siguiente: Amazon, El Corte Inglés y AliExpress.

5.1. Implicaciones empresariales

Este estudio proporciona algunas implicaciones para la práctica. Los resultados sugieren que si los *marketplaces* persiguen aumentar la vinculación con los usuarios, deben trabajar y gestionar tanto la comunicación realizada por la propia empresa

como la que realizan otros usuarios, ya que se ha comprobado que aún hay margen de mejora en las valoraciones obtenidas en este aspecto. Esto podría realizarse conectando los artículos ofertados en las plataformas con los comentarios proporcionados por otros usuarios, como ya hace Amazon y, por ejemplo, todavía no ha incorporado El Corte Inglés. Otra cuestión que puede ponerse en valor es el aumento del número de mensajes que podrían publicarse en los *marketplaces* para mejorar el conocimiento e incrementar la frecuencia de consulta de las redes sociales y así generar mayor credibilidad hacia los productos ofertados. También podrían ofrecerse campañas dirigidas que permitan a los clientes, tanto actuales como potenciales, implicarse de manera activa para compartir los mensajes. Es decir, se trata de que los usuarios tengan algún incentivo para publicar comentarios o reseñas o para compartir los publicados por la empresa. Estas acciones podrían ser válidas para cualquiera de los tres *marketplaces* y especialmente para aquellos que han obtenido valoraciones más bajas.

5.2. Limitaciones y futuras líneas de investigación

A continuación, se presentan las principales limitaciones de estudio que podrían resolverse en futuras investigaciones. En primer lugar, para mejorar la generalización de resultados se recomienda realizar el muestreo en otros países diferentes a España, donde los *marketplaces* tienen presencia. En segundo lugar, se ha realizado un estudio transversal y sería muy interesante poder desarrollar un estudio longitudinal que permita analizar el comportamiento de los tres conceptos analizados a lo largo del tiempo. Es decir, el objetivo sería evaluar los cambios en la comunicación, implicación y compromiso con la marca y así poder analizar y observar la evolución del índice. La tercera limitación estaría relacionada con los análisis realizados, ya que únicamente se presentan resultados univariados y bivariados y podría diseñarse un modelo teórico con hipótesis con el fin de comprobar la intensidad de las relaciones entre los conceptos analizados.

Referencias bibliográficas

- BATRA, R., & KELLER, K. L. (2016). Integrating Marketing Communications: New findings, new lessons, and new ideas. *Journal of Marketing*, 80(6), 122-145.
- BRUHN, M., SCHOENMUELLER, V., & SCHÄFER, D. B. (2012). Are social media replacing traditional media in terms of brand equity creation? *Management Research Review*, 35(9), 770-790.
- CAO, D., MEADOWS, M., WONG, D., & XIA, S. (2021). Understanding consumers' social media engagement behaviour: An examination of the moderation effect of social media context. *Journal of Business Research*, 122, 835-846.

- CHAWLA, Y., & CHODAK, G. (2021). Social media marketing for businesses: Organic promotions of web-links on Facebook. *Journal of Business Research*, 135, 49–65.
- COULTER, R. A., PRICE, L. L., & FEICK, L. (2003). Rethinking the origins of involvement and brand commitment: Insights from postsocialist central Europe. *Journal of Consumer Research*, 30(2), 151–169.
- DE OLIVEIRA SANTINI, F., LADEIRA, W. J., PINTO, D. C., HERTER, M. M., SAMPAIO, C. H., & BABIN, B. J. (2020). Customer engagement in social media: a framework and meta-analysis. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 48(6), 1211–1228.
- DE VRIES, N. J., & CARLSON, J. (2014). Examining the drivers and brand performance implications of customer engagement with brands in the social media environment. *Journal of Brand Management*, 21(6), 495–515.
- DI DOMENICO, G., SIT, J., ISHIZAKA, A., & NUNAN, D. (2021). Fake news, social media and marketing: A systematic review. *Journal of Business Research*, 124, 329–341.
- DIJKMANS, C., KERKHOFF, P., & BEUKEBOOM, C. J. (2015). A stage to engage: Social media use and corporate reputation. *Tourism Management*, 47, 58–67.
- DWIVEDI, A. (2015). A higher-order model of consumer brand engagement and its impact on loyalty intentions. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 24, 100–109.
- FARHAT, K., ASLAM, W., & MOKHTAR, S. S. M. (2021). Beyond social media engagement: Holistic digital engagement and a social identity perspective. *Journal of Internet Commerce*, 20(3), 319–354.
- FRANCE, C., MERRILEES, B., & MILLER, D. (2016). An integrated model of customer-brand engagement: Drivers and consequences. *Journal of Brand Management*, 23(2), 119–136.
- GAMBETTI, R. C., & GRAFFIGNA, G. (2010). The concept of engagement: A systematic analysis of the ongoing marketing debate. *International Journal of Market Research*, 52(6), 801–826.
- GLIGOR, D., & BOZKURT, S. (2021). The role of perceived social media agility in customer engagement. *Journal of Research in Interactive Marketing*, 15(1), 125–146.
- GÓMEZ, M., LOPEZ, C., & MOLINA, A. (2019). An integrated model of social media brand engagement. *Computers in Human Behavior*, 96, 196–206.
- HAMZAH, Z. L., WAHAB, H. A., & WAQAS, M. (2021). Unveiling drivers and brand relationship implications of consumer engagement with social media brand posts. *Journal of Research in Interactive Marketing*, 15(2), 336–358.
- HANNA, R., ROHM, A., & CRITTENDEN, V. L. (2011). We're all connected: The power of the social media ecosystem. *Business Horizons*, 54(3), 265–273.
- HARRIGAN, P., EVERS, U., MILES, M., & DALY, T. (2017). Customer engagement with tourism social media brands. *Tourism Management*, 59, 597–609.
- 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.
- IAB SPAIN (2021). Top tendencias digitales 2021. Recuperado de <https://iabspain.es/estudio/top-tendencias-digitales-2021/>
- KAPLAN, A. M., HAENLEIN, M. (2010). Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media. *Business Horizons*, 53(1), 59–68.
- KIETZMANN, J. H., HERMKENS, K., MCCARTHY, I. P., & SILVESTRE, B. S. (2011). Social media? Get serious! Understanding the functional building blocks of social media. *Business Horizons*, 54(3), 241–251.
- KUMAR, V., CHOI, J. B., & GREENE, M. (2017). Synergistic effects of social media and traditional marketing on brand sales: capturing the time-varying effects. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 45(2), 268–288.

- LAROCHE, M., HABIBI, M. R., RICHARD, M. O., & SANKARANARAYANAN, R. (2012). The effects of social media based brand communities on brand community markers, value creation practices, brand trust and brand loyalty. *Computers in Human Behavior*, 28(5), 1755–1767.
- LEUNG, X. Y., BAI, B., & ERDEM, M. (2017). Hotel social media marketing: A study on message strategy and its effectiveness. *Journal of Hospitality and Tourism Technology*, 8(2), 239–255.
- MORRA, M. C., CERUTI, F., CHIERICI, R., & DI GREGORIO, A. (2018). Social vs traditional media communication: Brand origin associations strike a chord. *Journal of Research in Interactive Marketing*, 12(1), 2–21.
- PANSARI, A., & KUMAR, V. (2017). Customer engagement: the construct, antecedents, and consequences. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 45(3), 294–311.
- PARK, H., & KIM, Y. K. (2014). The role of social network websites in the consumer–brand relationship. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 21(4), 460–467.
- SCHIVINSKI, B., & DABROWSKI, D. (2015). The impact of brand communication on brand equity through Facebook. *Journal of Research in Interactive Marketing*, 9(1), 31–53.
- SO, K. K. F., KING, C., & SPARKS, B. (2014). Customer engagement with tourism brands: Scale development and validation. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 38(3), 304–329.
- STATISTA (2022). Most popular social networks worldwide as of January 2022, ranked by number of monthly active users. Recuperado de <https://www.statista.com/statistics/272014/global-social-networks-ranked-by-number-of-users/>
- TRUNFIO, M., & ROSSI, S. (2021). Conceptualising and measuring social media engagement: A systematic literature review. *Italian Journal of Marketing*, 2021(3), 267–292.
- TSAI, W. H. S., & MEN, L. R. (2013). Motivations and antecedents of consumer engagement with brand pages on social networking sites. *Journal of Interactive Advertising*, 13(2), 76–87.
- VIVEK, S. D., BEATTY, S. E., MORGAN, R. M. (2012). Customer engagement: Exploring customer relationships beyond purchase. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 20(2), 127–145.
- WANG, X., WANG, Y., LIN, X., & ABDULLAT, A. (2021). The dual concept of consumer value in social media brand community: A trust transfer perspective. *International Journal of Information Management*, 59, 102319.
- YE, B. H., BARREDA, A. A., OKUMUS, F., & NUSAIR, K. (2019). Website interactivity and brand development of online travel agencies in China: The moderating role of age. *Journal of Business Research*, 99, 382–389.
- YOO, B., DONTU, N., & LEE, S. (2000). An examination of selected marketing mix elements and brand equity. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(2), 195–211.
- YUKSEL, M., MILNE, G. R., & MILLER, E. G. (2016). Social media as complementary consumption: the relationship between consumer empowerment and social interactions in experiential and informative contexts. *Journal of Consumer Marketing*, 33(2), 111–123.

Modos alternos de entrada en franquicias y tiendas propias: tiendas córner, *pop-up*, móviles y *phygital*

- ALEXANDER ROSADO-SERRANO

Universidad Interamericana de Puerto Rico

- ANTONIO NAVARRO- GARCÍA

Universidad de Sevilla

RESUMEN: Los modos alternos de entrada son estrategias como el uso de tiendas córner, temporeras, móviles y el nuevo concepto *phygital* que son utilizadas por pymes, emprendedores, marcas nativas digitales y tradicionales para entrar de una forma de bajo coste en mercados domésticos e internacionales. Mediante este capítulo exploraremos estas diferentes modalidades y presentaremos un modelo conceptual del ecosistema de los modos alternos y su posible implicación hacia una agenda de sostenibilidad.

PALABRAS CLAVES: *tiendas córner, tiendas temporeras, modos de entrada, tiendas móviles, phygital*

ABSTRACT: Alternative modes of entry are strategies such as store in store, temporary, mobile and the new concept of *phygital* stores that are used by small and medium enterprises, entrepreneurs, digital native brands, and traditional ones as a low-cost entry mode for domestic and international markets. On this chapter we will explore the different modalities of this strategy and present a conceptual ecosystem of these alternative modes and its possible implication into sustainability agenda.

KEYWORDS: *store in store, pop-up store, entry modes, mobile stores, phygital*

1. Introducción

Cuando hablamos de expansión de empresas, internacionalización y estrategias de entrada en mercados, es muy común que rápidamente pensemos las formas

de crecimiento mediante la exportación, el desarrollo de tiendas propias y el uso de franquicias. Las empresas de *retail* y las empresas de servicios han utilizado el desarrollo de tiendas propias y de franquicias para expandirse, ya sea doméstica o internacionalmente (Rosado-Serrano *et al* 2018). Otras empresas también recurren a hacer alianzas comerciales con socios en el país destino que posea los conocimientos y recursos necesarios para desarrollar apropiadamente el concepto, modelo o el servicio a ofrecer. Por otro lado, tradicionalmente se utilizaban los centros comerciales como huésped para el desarrollo de tiendas propias. Sin embargo, hoy en día el panorama ha cambiado y se ha hecho evidente la reducción de la disponibilidad de muchos espacios destinados como centros comerciales. Esta reducción se puede atribuir a cambios de los patrones de consumo, los altos costes de alquiler, el incremento en las compras en línea y la adopción de los *marketplaces* (*websites* de comercio electrónico), entre otras causas. Una tendencia que ha tomado auge recientemente es la aplicación de las tiendas dentro de tiendas o tiendas córner. Esta estrategia tiene gran visibilidad en las áreas de cosméticos en los grandes almacenes (Jerath & Zhang, 2010) por marcas clásicas y por franquicias (Rosado-Serrano, 2016). La aplicación de la estrategia de tiendas córner ha sido notable en las economías más desarrolladas como en Estados Unidos de Norteamérica, España y México, mediante su aplicación en los grandes almacenes como Macy's, El Corte Inglés y El Palacio de Hierro (Rosado-Serrano & Navarro-García, 2022; Guevara, 2018). Asimismo, predomina su aplicación dentro de estos almacenes en los segmentos de moda, perfumes, y accesorios. Si bien es cierto que estos grandes almacenes proveen una gran experiencia temática para el consumidor, existen otros ejemplos en los cuales se utiliza el formato córner como en los supermercados Carrefour con presencia en España, República Dominicana (entre otros países), Walmart en USA y sus variantes como Líder en Chile (Rosado-Serrano, 2016).

Dentro de los modos alternos de entrada podemos encontrar las tiendas temporeras o *pop-up*. Las tiendas temporeras se han utilizado para promover productos y educar sobre los mismos y las marcas. También han sido una herramienta para provocar nuevas experiencias de descubrimiento de las marcas (Niehm *et al.*, 2006) con la virtud de tener acceso a lugares de alto tráfico a un bajo coste de alquiler en grandes ciudades (Overdiek, 2018). Otro modo alternativo que ocurre de forma organizada e informal es la estrategia del uso de las unidades móviles. Estas unidades abundan en la mayoría de los países y hay excelentes ejemplos que han sido desarrollados profesionalmente y otros no. Este tipo de tienda ha sido de gran aceptación ya que facilita la movilidad y un bajo coste para ser desarrolladas. Dependiendo del país, se pueden ver en combinación con el uso de los contenedores (*steel containers*) de carga

marítima de forma autónoma o en parques organizados. La última tendencia que ha sido adoptada como un modo alternativo de entrada en grandes formatos es la denominada como *phygital*. En esta estrategia y modo de entrada se integra el formato córner y el temporero que es mediado por la alta tecnología y una experiencia única y exclusiva con ejemplos como *WOW Concept* en España y *Neighborhood Goods* en Estados Unidos de América. A continuación, presentaremos estos distintos modos alternos de entrada para tiendas propias y franquicias. También aportaremos los elementos importantes para el desarrollo de estas y la oportunidad de promover una agenda sostenible mediante su aplicación.

2. Modos alternos de entrada

2.1. Tiendas córner

La aplicación de la estrategia de tiendas córner o *store in store* ha sido muy común en los grandes almacenes, particularmente en las marcas de cosméticos y perfumes (Jerath & Zhang, 2010). Un ejemplo de esto lo podemos ver en el caso de El Ganso, cuya línea de perfumes ha establecido una estrategia córner en la tienda JC Penney, que tiene operaciones en Estados Unidos de América y Puerto Rico. (Véase la foto #1 que fue tomada en la tienda JC Penney de Hatillo, Puerto Rico). Igualmente, en la foto #2 podemos ver un ejemplo de un córner de la marca de cosméticos Estee Lauder en la tienda Macy's de Plaza Las Américas, en San Juan Puerto Rico. A nivel académico, Jerath and Zhang 2010 fueron los primeros que estudiaron la estrategia de tiendas dentro de tiendas desde la perspectiva de los fabricantes de cosméticos. Estos encontraron principalmente, que es una buena estrategia cuando los productos y servicios ofrecidos no compiten entre ellos. Evidentemente, los grandes almacenes han sido un destino muy favorecido para la internacionalización de las marcas propias y franquicias, y un modo de entrada en el mercado doméstico.

Foto 1. Córner de El Ganso en el grande almacén JC Penney, en Plaza del Norte, Hatillo, Puerto Rico



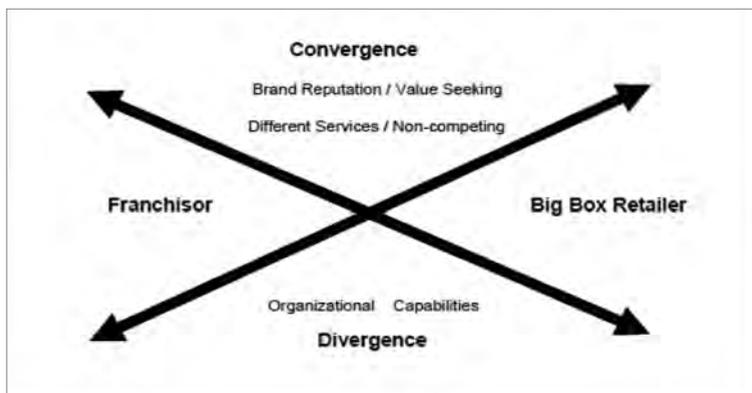
Foto 2. Córner de Esteé Lauder en el grande almacén Macy's en Plaza Las Américas, San Juan, Puerto Rico. Foto por autor



Siguiendo esta línea de investigación, Rosado-Serrano (2016; 2017) encontró que las franquicias que utilizan esta estrategia desarrollan más eficiencia en sus operaciones. Al transformar sus conceptos de franquicias a un espacio de menor tamaño en formato de córner en la tienda huésped, logran eficiencias operacionales y mayor rendimiento.

En la figura 1, encontramos un modelo conceptual sobre la estrategia de las franquicias córner y las tiendas huésped desarrollado por Rosado-Serrano (2016). En esta figura se muestra a la franquicia y a los grandes almacenes como participantes en este modelo. Ambos coinciden en la búsqueda de valor y la reputación de sus propias marcas. Esta sociedad permite al franquiciado ofrecer un producto o servicio que los grandes almacenes no pueden ofrecer por ser tan exclusivo y particular de la franquicia. Al no compartir el mismo segmento, se favorece la creación de la sociedad. Un ejemplo de esto puede ser un córner de un restaurante McDonald's dentro de un gran almacén como Walmart. El producto de McDonald's es exclusivo y tiene sus propios clientes. Walmart, aunque desee ofrecer un producto similar, no puede replicar el sabor y la experiencia que buscan los clientes de este restaurante de comida rápida. Existe un beneficio al cliente de los grandes almacenes al tener acceso a este producto o servicio sin salir de las facilidades del grande almacén. Es importante señalar que debe de existir unas diferencias operacionales para que la franquicia decida utilizar esta estrategia utilizando los recursos de los grandes almacenes.

Figura 1. Modelo conceptual desarrollado por Rosado-Serrano (2016) sobre la estrategia de las franquicias que aplican la estrategia córner dentro de un grande almacén



Podemos determinar que un elemento fundamental en la decisión de utilizar una estrategia o modelo córner es basado en la búsqueda de valor de ambas empresas en productos o servicios que no compiten entre ellos mismos. Sin embargo, se ha encontrado otros elementos significativos que pueden moderar la decisión de adoptar la estrategia o en su caso, desistir de la misma. Rosado-Serrano y Navarro-García (2022) estudiaron los modos alternos de entrada y en particular, mirando esta estrategia desde la óptica de eventos inesperados como los relativos a la naturaleza, accidentes y de salud como las pandemias y otros similares. En la figura 2 encontramos la evolución de la literatura con respecto a la aplicación de la estrategia córner. Su comienzo es con Jerath y Zhang (2010) y argumentan que el poder en la relación de la estrategia córner reside en el grande almacén. El gran almacén es quien decide la reconfiguración dentro de sus facilidades. Los efectos pueden ser positivos al córner si hay un favoritismo por el producto o servicio ofrecido, o en detrimento. El modelo córner es conveniente para el huésped cuando los grandes almacenes están en competencia con otros por lo que, la decisión de integrar una marca muy reconocida es favorable. Un ejemplo de esto es la reciente integración de un córner de la marca Disney en las tiendas Target en EE.UU. como respuesta al córner de Toys R. Us dentro de los almacenes Macy's. Otro elemento significativo que influye en la decisión de adoptar la estrategia córner es la capacidad de estimar los costos y rendimientos operacionales (Shen et al, 2019). Principalmente la decisión es influenciada por la calidad y claridad de la información sobre los costos y la capacidad de determinar la demanda del producto o servicio.

Figura 2. Línea de tiempo de las investigaciones sobre la estrategia córner.
Rosado-Serrano y Navarro-García, 2022



2.2. Tiendas temporeras o *Pop-up*

Las tiendas temporeras o *pop-ups* son espacios de venta en general, que como dice su nombre, operan por un periodo corto (Picot-Coupey, 2014) sin la intención de establecerse de forma permanente. Su diseño y propósito principal es crear una conexión con el consumidor de una forma diferente al formato tradicional, que tiende a

mantener una experiencia estática. Estas tiendas pueden proveer una experiencia memorable (Taylor *et al*, 2018) y en ocasiones con elementos de una producción artística (Pomodoro, 2013). La marca de papel higiénico Cottonelle, abrió una tienda temporera en un pasillo que conduce a los aseos en el centro comercial Plaza Las Américas, en Puerto Rico. Los visitantes del centro comercial estaban confundidos ya que, al buscar la entrada de los aseos, se tropezaron con la marca de papel higiénico y un nuevo producto de toallas húmedas. La estrategia incluyó integrar elementos visuales dentro de cada aseos promoviendo el uso de ambos productos de la marca (ver foto 3).

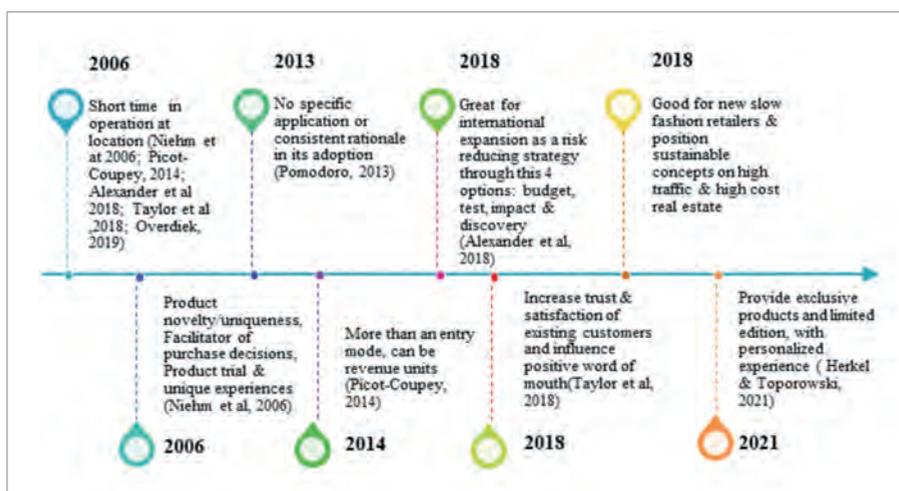
Foto 3. Tienda temporera de la marca de papel higiénico Cottonelle en el centro comercial Plaza Las Américas en San Juan, Puerto Rico.
Foto autor (2018)



Las tiendas temporeras como el ejemplo de la marca Cottonelle, promueven unos altos niveles de confianza y satisfacción en la marca, y a su vez un word of mouth (WOM) positivo (Taylor *et al.*, 2018). Estos beneficios son favorables en el desarrollo de mercados domésticos e internacionales ya que pueden ser utilizados para explorar un nuevo mercado del cual se desconoce bastante sobre el consumidor a un bajo coste y menor riesgo (Alexander *et al.*, 2018). A pesar de la oportunidad de crear este efecto de descubrimiento y posicionamiento de una marca o producto nuevo, es necesario en ocasiones combinar la estrategia con una capacidad de producir ingresos para promover la sostenibilidad económica de la operación (Picot-Coupey, 2014).

Ciertamente, hay unos elementos favorables en la estrategia *pop-up* para las marcas y la exposición de sus nuevos productos, más, sin embargo, existen otros beneficios adicionales para seleccionar el desarrollo de una tienda temporera. Overdiek (2018) encontró que la aplicación de las tiendas temporeras puede ser una solución para reutilizar los espacios de alquiler vacíos en áreas urbanas. El modelo de tienda temporera promueve la sostenibilidad, particularmente en productos fabricados con materiales reciclados por emprendedores que, por virtud de su modelo de negocio no poseen con los fondos y rendimiento económico para localizarse en lugares de un alto coste de alquiler. En la figura 3 encontramos una línea de tiempo de la literatura sobre tiendas temporeras.

Figura 3. Línea de tiempo de la literatura de tiendas temporeras o *pop-up*. Rosado-Serrano y Navarro-García, 2022



2.3. Autónomas, móviles y parques organizados

Un segmento de modos alternos de entrada que podemos encontrar en muchos países es lo que podemos denominar tiendas autónomas y móviles. Las tiendas autónomas pueden ser semipermanentes como el uso de contenedores de carga marítima sin su tren de rodaje, y otros vehículos que necesitan una máquina para ser arrastrados. En forma general, podemos encontrar tres variantes de esta estrategia: A) la unidad con tren de rodaje que pudiera tener motor o requerir arrastre; B) la unidad autónoma que se encuentra de por sí como un destino independiente, y C) una comunidad organizada o parque que pudiera combinar la variante a y b. En la Foto 4 presentamos la variante «A» de esta estrategia con la propuesta GOXO del Chef Español Dabiz Muñoz en los predios de El Corte Inglés en Preciados, Madrid. Esta propuesta ha estado disponible en el mismo destino por cinco meses, de enero a mayo del 2022 y será reubicada a otra localidad por el comienzo del periodo de verano 2022.

Foto 4. Unidad móvil de El Goxo, en El Corte Inglés Preciados en Madrid.
Foto tomada en febrero 2022 por autor



Las unidades móviles proveen la flexibilidad de reubicación de una forma más conveniente, con o sin motor integrado. Por otro lado, tenemos la variante «B» de la estrategia que opera como un destino independiente. En la foto 5 y 6 mostramos el ejemplo de El Truco de Güin. Este ejemplo es uno de restauración utilizando contenedores de carga marítimos. Su construcción es de bajo coste y el ejemplo muestra

un autoservicio integrado de manera conveniente, que precisamente, ha tomado auge con el interés de protegerse de exposición a Covid 19 en el 2022.

Foto 5. Vista panorámica del restaurante «El Truco de Güin» en el pueblo de Arecibo, Puerto Rico. Muestra la propuesta de autoservicio. Foto autor mayo 2022



Foto 6. Contenedor de carga marítima utilizado en el restaurante «El Truco de Güin». Foto autor en mayo 2022



La variante «C» en esta estrategia es la conformación de parques o comunidades que combinan las unidades móviles y los contenedores de carga marítima. Dependiendo del país y la infraestructura disponible, podemos encontrar facilidades pavimentadas con asfalto para el estacionamiento, u otras con material agregado de piedra como delimitación. En la foto 7 y 8 podemos ver el ejemplo del Lote Del Atlántico. Este se encuentra en la ciudad de Arecibo en Puerto Rico y presenta una configuración de unidades móviles de mayor y menor tamaño con los contenedores de carga. Esta organización formal provee más seguridad al consumidor y al emprendedor, ya que comparten un estacionamiento en común, en un área organizada con aseos para el uso de todos los clientes y empleados.

Foto 7. Parque de unidades y móviles y contenedores llamado Lote Del Atlántico, en Arecibo, Puerto Rico. Foto por autor en mayo 2022



Foto 8. Parque de unidades y móviles y contenedores llamado Lote Del Atlántico, en Arecibo, Puerto Rico. Foto por autor en mayo 2022



La utilización de estos modelos alternos en sus tres variantes presenta una oportunidad para el desarrollo de microempresas independientes y la expansión de franquicias en un modo más económico. De igual manera, permite la exploración de mercados e implementación del proyecto empresarial o relocalización a un menor coste.

2.4. *Phygital*

La tecnología ha transformado el proceso de compra de productos y servicios a nivel mundial (Fiestas & Tuzovic, 2021). Los consumidores utilizan los dispositivos móviles para conocer las cualidades de los productos y servicios. Igualmente, pueden a través del móvil hacer sus compras, y esperan tener esta flexibilidad independientemente si el negocio es una pyme o un gran almacén (Alexander & Blazquez, 2020). Estos avances han transformado el proceso de compra y venta, y los consumidores pueden comenzar una transacción desde su dispositivo móvil y terminar en una tienda física. De igual manera, pueden visitar una tienda física y hacer el proceso de compra en línea y que el producto o servicio le llegue a su hogar. Estos avances tecnológicos han facilitado la expansión de las pymes, las empresas tradicionales, y hasta la creación de nuevos modelos de negocios totalmente digitales. Estas empresas digitales tienen la capacidad de tener ventas a nivel mundial, sin embargo, tienen un alto nivel de riesgo si existen disrupciones a sus plataformas digitales (Kucheriavyi, 2022) y están sujeto a los recientes eventos inesperados como las pandemias, y su efecto en la cadena de distribución (Rosado-Serrano & Navarro-García, 2022). Independiente de las posibles disrupciones de las plataformas digitales, la adopción y dependencia en el consumo mediado por la tecnología es la nueva normalidad en el consumo y servicio.

El modelo *phygital* es una nueva variante del consumo retail que depende de una experiencia diferente de descubrimiento y compra de bienes y servicios mediada por la tecnología. En el modelo *phygital*, las fronteras entre la tienda física y la tienda digital se disipan y en teoría debe de ser fluida para el consumidor. Las tiendas nativas digitales tienen la limitación de solamente interactuar con sus consumidores en esa plataforma y hay particularmente un segmento de consumidores más jóvenes. Por eso, necesitan tener una presencia física en donde sus clientes puedan tener acceso a una experiencia de descubrimiento y novedad que en el ambiente solamente digital no logra ser satisfecha en su totalidad. Por esto han surgido una nueva variante de la aplicación del formato de córner, pero ya en un nuevo ambiente diferente al tradicional de los grandes almacenes que son diseñados por firmas de arquitectura y combinan marcas nativas digitales con marcas tradicionales en un

espacio mediado por un alto uso de la tecnología creando el modelo *phygital* (Wilson, 2019; Minsait, 2022; Retail Digital, 2022). Actualmente, existen dos conceptos *phygital*, Neighborhood Goods en Estados Unidos de Norte América y WOW Concept en Madrid, España (Mosteiro, 2022). Neighborhood Goods integra las tiendas temporeras (*pop-ups*) (Clark, 2018) y una combinación de productos que cambia constantemente (Taylor, 2019). Por otro lado, WOW Concept integra múltiples marcas nativas digitales y tradicionales bajo un mismo techo creando ese efecto de experiencia casi teatral y mediada por un alto uso de tecnología (STIRpad, 2022; Cole, 2022; Distribución Actualidad, 2022).

El modelo *phygital* continúa la estrategia de modos alternos de entrada al facilitar la entrada de las tiendas digitales y también las marcas tradicionales a una variante del grande almacén tradicional que ahora asemeja un ambiente con alta experiencia sensorial y artístico, casi parecido a los que muchos experimentan en un mundo virtual, pero con la particularidad de estar en lo físico.

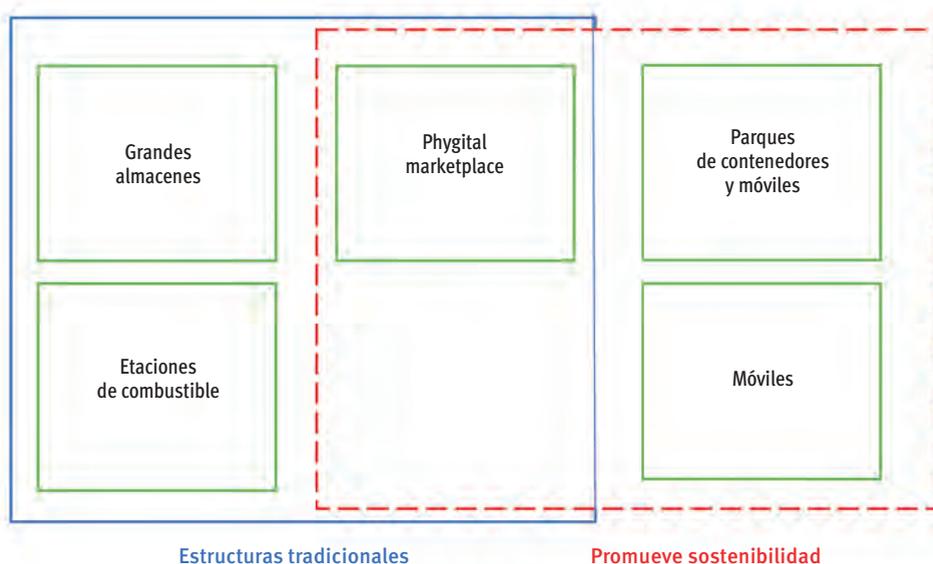
3. Ecosistema de modos alternos de entrada

Los modos alternos de entrada han permitido a emprendedores y a grandes empresas encontrar nuevas estrategias para explorar mercados, desarrollar nuevos emprendimientos, a un modo más económico y adaptándose a las nuevas tendencias. En la figura 4 encontramos las diferentes variaciones del ecosistema de modos alternos de entrada en donde existen estructuras tradicionales y otras que promueven la sostenibilidad. Algunos de los huéspedes de los córner y tiendas temporeras son los conceptos más tradicionales como los grandes almacenes y las estaciones de dispensar combustible. Cabe señalar que la participación de un córner no implica un cambio significativo en el modelo de negocio de los grandes almacenes. Pues, los grandes almacenes con o sin un córner en específico, continuarán con su modelo de negocio. Un ejemplo de esto se puede ver en las tiendas como Walmart y Carrefour, que ambas mantienen su formato y los córneres solo se reemplazan por otros.

Por otro lado, encontramos los modos de entrada que por su formato promueven la agenda de sostenibilidad. El uso de un contenedor de carga marítimo a un nuevo propósito comercial promueve una agenda de reciclaje que es cónsona con el tema de sostenibilidad. También, un vehículo móvil que ha sido adaptado para un nuevo uso es otro ejemplo de sostenibilidad. Por último, nos encontramos con el nuevo formato *phygital*. Este formato se encuentra entre las estructuras tradicionales y las que promueven sostenibilidad. Por un lado, la estructura tradicional que pudo estar en desuso se transforma para recibir una variedad de tiendas córner

mediadas por la tecnología. Entre las tiendas a ser acogidas, se encuentran las que son nacidas digitales y que en ocasiones debido a su formato no-físico, es bien difícil que los compradores devuelvan sus productos. Esto a su vez produce una acumulación de productos descartados. Mediante los córneres las tiendas digitales tienen la posibilidad de estar en un formato físico y esto a su vez reduce la posibilidad de descarte de productos que ofrece. También, existen ejemplos de productos eco amigables que están en tiendas digitales y mediante esta estrategia se continua con el ciclo de reutilización de los productos fomentando la agenda de sostenibilidad.

Figura 4. Ecosistema de modos alternos de entrada. Elaborado por autor



4. Conclusión e implicaciones a la industria

Mediante este análisis de estrategia hemos podido explorar un poco más sobre los modos alternos de entrada en sus diferentes modalidades. Evidentemente, las diferentes aplicaciones y variantes de estos modos han representado una oportunidad para el desarrollo de nuevas empresas, pymes y emprendimientos a nivel doméstico e internacional. Desde la perspectiva de los grandes almacenes o tiendas por departamentos, hemos visto como la estrategia de tiendas córner de marcas propias y franquicias ha sido un complemento para los grandes formatos. Cadenas como Macy's, Target, El Corte Inglés, utilizan activamente en sus enseñas diferentes

córneres para proveer un ambiente dinámico y ofrecer productos y servicios que por su exclusividad no lo pueden reproducir. Es evidente que la estrategia de tiendas córner y tiendas temporeras son unas herramientas indispensables en el diseño y configuración en los grandes almacenes. Podemos decir que es una de las estrategias más utilizadas, luego de la exportación en la distribución tradicional ya que permite la expansión en mercados nacionales e internacionales. Mediante el uso de las tiendas córner, marcas emergentes pueden entrar en grandes almacenes y les brinda la oportunidad de presentar una propuesta más confiable comparado con intentar abrir una tienda de forma individual. Las marcas tradicionales que en el pasado han utilizado formatos y configuraciones que no eran favorables, han logrado una mayor eficiencia y reducción de costes al adaptar sus conceptos a un formato córner. Por otro lado, las tiendas que son nacidas digitales, al desarrollar su propuesta en una tienda córner, pueden lograr beneficios similares que sus pares tradicionales. La nueva configuración llamada *phygital*, permite la creación de espacios de experiencias en donde coexisten las marcas digitales y tradicionales mediadas por el uso de tecnología y escenas creadas por arquitectos. Por último, en el ecosistema de modos alternos de entrada encontramos las tiendas autónomas, las móviles y los parques organizados. Estas modalidades han provisto la oportunidad del desarrollo de emprendimientos particularmente en segmentos de menor recursos económicos. Definitivamente, las tiendas alternas en sus modalidades de córner, temporeras, autónomas, móviles y *phygital* han demostrado que son imprescindibles para la distribución comercial y, por ende, como tema de estudio en las escuelas de negocios y a nivel corporativo. Consideramos que es necesario continuar su análisis particularmente en los efectos respecto a la agenda de sostenibilidad establecida por las Naciones Unidas para el 2030. Nuestro análisis contribuye a la literatura de distribución comercial sintetizando el ecosistema actual de modos alternos de entrada y brindando una nueva línea de investigación para la academia.

Referencias

- ALEXANDER, B., & BLAZQUEZ CANO, M. (2020). Store of the future: Towards a (re) invention and (re)imagination of physical store space in an omnichannel context. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 55(August 2019), 101913. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2019.101913>
- ALEXANDER, B., NOBBS, K., & VARLEY, R. (2018). The growing permanence of pop-up outlets within the international location strategies of fashion retailers. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 46(5), 487–506. <https://doi.org/10.1108/IJRDM-09-2017-0217>
- BENITEZ, J. (2022). Dimas Gimeno: No habría podido crear WoW si antes no hubiera estado en El Corte Inglés. *El Debate*.

- Retrieved on March 30, 2022 from: <https://www.eldebate.com/economia/20220329/dimas-gimeno-no-habria-podido-crear-wow-antes-no-hubiera-estado-corte-ingles.html>
- CLARK, CAITLIN. (2018). Neighborhood Goods Will be a New kind of Department Store. *D Magazine*. Retrieved from: <https://www.dmagazine.com/shopping-fashion/2018/10/neighborhood-goods-dallas-department-store/>
- COLE, SAM (2022). WOW concept's first physical store is an otherworldly experience. *HIGHNOBIETY*. Retrieved from: <https://www.highsnobiety.com/p/wow-concept-madrid-physical-store/>
- DISTRIBUCIÓN ACTUALIDAD (2022). La tecnobelleza de Foreo se une a la experiencia de WOW Concept. Retrieved from: <https://www.distribucionactualidad.com/la-tecnobelleza-de-foreo-se-une-a-la-experiencia-de-wow-concept/>
- FIESTAS, J. C., & TUZOVIC, S. (2021). Mobile-assisted showrooms: Understanding their purchase journey and personalities. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 58(September 2020), 102280. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2020.102280>
- GUEVARA, E. (2018, August 28). Viajes El Corte Inglés ya suma 70 oficinas en México y 9 en Colombia [Viajes El Corte Inglés now has 70 offices in Mexico and 9 in Colombia]. *Reportur*. <https://www.reportur.com/rss1/2018/08/28/viajes-corte-ingles-ya-suma-70-oficinas-mexico-9-colombia/>
- HENKEL, L., & TOPOROWSKI, W. (2021). Hurry up! The effect of pop-up stores' ephemerality on consumers' intention to visit. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 58(May 2020), 102278. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2020.102278>
- JERATH, K., & ZHANG, Z. (2010). Store within a store. *Journal of Marketing Research*, 47(4), 748-763. <https://doi.org/10.1509/jmkr.47.4.748>
- KUCHERIAVYI, BOHDAN (2022), «Alibaba: Beijing strikes back». Retrieved from <https://seekingalpha.com/article/4499046-alibaba-beijing-strikes-back>
- MINSAIT (2022). WOW Concept: punta de lanza en Phygital. Retrieved from: <https://www.minsait.com/es/actualidad/insights/wow-concept-punta-de-lanza-en-el-phygital>
- MOSTEIRO, M. (2022). Wow echa más madera a la nueva zona prime en Madrid. *The Luxonomist*. Retrieved from: <https://theluxonomist.es/actualidad/economia/wow-mas-madera-nueva-zona-prime-madrid>
- NEIGHBORHOOD GOODS (2022). Our Story. Retrieved from: <https://neighborhoodgoods.com/pages/about>
- NIEHM, L. S., FIORE, A. M., JEONG, M., & KIM, H. J. (2006). Pop-up retail' s acceptability as an innovative business strategy and enhancer of the consumer shopping experience. *Journal of Shopping Center Research*, 13(2), 1-30
- OVERDIEK, A. (2018) Exploring the pop-up shop for co-design research. In C. Storni, K. Leahy, M. McMahon, P. Lloyd, & E. Bohemia (Eds.), *Design as a catalyst for change - DRS International Conference* (pp. 2209-2221). *Catalyst*. <https://doi.org/10.21606/drs.2018.457>
- PICOT-COUCPEY, K. (2014). The pop-up store as a foreign operation mode (FOM) for retailers. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 42(7), 643-670. <https://doi.org/10.1108/IJRDM-01-2013-0032>
- POMODORO, S. (2013). Temporary retail in fashion system: An explorative study. *Journal of Fashion Marketing and Management*, 17(3), 341-352. <https://doi.org/10.1108/JFMM-07-2012-0033>
- RETAIL DIGITAL (2022). PHYGITAL, la tendencia que integra el mundo on line y el físico. Retrieved from: <https://www.retaildigital.es/2022/04/06/tienda-fisica-ecommerce-no-tenes-por-que-renunciar-a-ninguno-asi-que-apuntate-al-phygital/>
- ROSADO-SERRANO, ALEXANDER. (2016), Store in store franchising strategy: The trend in franchising negotiation. *Neumann*

- Business Review, 2(1), 20–37. <http://doi.org/10.22451/3002.nbr2015.vol1.1.6001>
- ROSADO-SERRANO, ALEXANDER. (2017), Franchising as strategy for internationalization of family firms: An exploratory study. *Neumann Business Review*, 3(1), 145–165. <https://doi.org/10.22451/3002.nbr2017.vol3.1.10007>
- ROSADO-SERRANO, ALEXANDER & ANTONIO NAVARRO-GARCÍA (2022). Alternative modes of entry and unexpected events in franchising. *Journal of Global Business Insights*, 7(2), 94–108.
- ROSADO-SERRANO, ALEXANDER, JUSTIN PAUL, & DESISLAVA DIKOVA (2018). International franchising: A literature review and research agenda. *Journal of Business Research*, 85(December 2017), 238–257. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.12.049>
- SHEN, L., ZHUANG, G., & TENG, W. (2019). A Decision on the Store-within-a-Store Strategy Based on the Uncertainty Model. *Mathematical Problems in Engineering*, 2019, <https://doi.org/10.1155/2019/4080435>
- STIRPAD (2022). WOW's first physical store borrows features from the metaverse. Retrieved from: <https://www.stirpad.com/news/stir-news/wow-s-first-physical-store-borrows-features-from-the-metaverse/>
- TAYLOR, S., DIPIETRO, R. B., & SO, K. K. F. (2018). Increasing experiential value and relationship quality: An investigation of pop-up dining experiences. *International Journal of Hospitality Management*, 74, 45–56. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.02.013>
- TAYLOR, GLENN (2019). Neighborhood Goods Brings 'Reinvented' Department Store to NYC. *Retail TouchPoints*. Retrieved from: <https://www.retailtouchpoints.com/features/news-briefs/neighborhood-goods-brings-reinvented-department-store-to-nyc>
- WILSON, M. (2019). Neighborhood Goods bring its multi-brand format to New York. Retrieved from: <https://chainstoreage.com/neighborhood-goods-brings-its-multi-brand-store-format-new-york>

Revisión sistemática de la literatura sobre la sostenibilidad y responsabilidad social corporativa en el sector *retail*

- ALEJANDRO VEGA LÓPEZ
 - MARÍA JOSZÉ SANZO PÉREZ
- Universidad de Oviedo*
-

RESUMEN: En este trabajo se pretende analizar cuál es el estado actual de la investigación sobre la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) o la sostenibilidad en el sector *retail*. Para el análisis se recurrirá a un estudio bibliométrico mediante una revisión sistemática de la literatura, apoyándose en las principales bases de datos disponibles. Se explicarán y justificarán los criterios seleccionados, los patrones elegidos y la ecuación de búsqueda utilizada.

PALABRAS CLAVE: *Retail; Canales de distribución; Responsabilidad Social Corporativa; RSC; Sostenibilidad*

ABSTRACT: This paper aims to analyze the current state of research on Corporate Social Responsibility (CSR) or sustainability in the retail sector. For the analysis, a bibliometric study will be used through a systematic review of the literature, based on the main available databases. The selected criteria, the chosen patterns and the search equation used will be explained and justified.

KEYWORDS: *Retail; Distribution channels; Corporate Social Responsibility; CSR; Sustainability.*

1. Introducción

El sector *retail*, minorista o detallista tiene un papel fundamental en las economías y sistemas productivos de todos los países como consecuencia de los grandes volúmenes de negocio que representa y por ser una de las principales fuentes de empleo. Las recientes crisis provocadas por la pandemia de la Covid-19 o por la guerra en

Ucrania no han hecho más que evidenciar su carácter estratégico. Concretamente, en 2021 este sector supuso en España más del 5% del Producto Interior Bruto total a precios básicos, englobando a 427.637 empresas (que suponen el 12,7% del total de empresas), 541.464 establecimientos (el 14% dentro del total de establecimientos) y una media de ocupados, según la Encuesta de Población Activa del INE de 1.852.600 personas (el 9,4% del total de ocupados de la economía).

Todos los sectores económicos, y el *retail* no se libra de ello, están sufriendo en los últimos años grandes cambios y transformaciones rápidas fruto de un entorno VUCA (volátil, incierto, complejo y ambiguo) que se mantiene desde el inicio de milenio, impulsado por la transformación tecnológica y digital, la crisis del año 2008, la pandemia sanitaria generada por la Covid-19 y la reciente guerra en Ucrania.

Sin duda, uno de los principales retos del sector *retail* hacia el futuro se encuentra en la transformación digital y en el papel que puedan jugar las tecnologías para realizar previsiones más exactas de sus cifras de negocio, controlar costes, gestionar inventarios, hacer gestiones online, interconectar la información de las tiendas físicas con las cadenas de suministro y con los canales online, mejorar la experiencia de compra offline y online, recopilar información de clientes, y personalizar los productos, servicios y publicidad, entre otros potenciales aplicaciones (Kotler & Amstrong, 2018).

Sin embargo, no se puede olvidar que la transformación digital tiene también efectos que requieren de un compromiso ético y de responsabilidad social de las empresas para poder paliar sus posibles consecuencias negativas, como, por ejemplo, las derivadas del uso abusivo o fraudulento de los datos personales recabados de los consumidores, los efectos que puede tener en las condiciones de trabajo de los empleados, o su impacto en términos de sostenibilidad ambiental.

La RSC ha ido cobrando más importancia con el paso de las décadas. En la Tabla 1.1. se destacan algunas definiciones de este concepto.

Desde una perspectiva temporal, se ha producido una clara evolución en el concepto de RSC a lo largo de los años, desde un enfoque inicial básicamente filantrópico o altruista, pasando por un enfoque más estratégico, con implicaciones en los aspectos competitivos y de resultados, hasta llegar a una visión centrada en la innovación social. En general, esta evolución muestra el esfuerzo por «pasar de una RSC reactiva (que se limita a atender las necesidades de los stakeholders y mitigar las consecuencias negativas de los diferentes negocios) a una RSC estratégica (donde las empresas tratarán de identificar aquellas iniciativas donde la creación de valor compartido pueda ser mayor y más relevante)» (Muñoz-Martín, 2013, p.83).

Tabla 1. Definiciones de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC)

Bowen (1953; p. 6)	... las obligaciones de los empresarios de perseguir políticas, tomar aquellas decisiones y seguir aquellas líneas de acción que son deseables en términos de objetivos y valores de nuestra sociedad.
Carroll (1979; p. 500)	La RS de los negocios abarca las expectativas económicas, legales, éticas y discrecionales (más tarde conocidas como filantrópicas) que la sociedad tiene de las organizaciones en un punto dado en el tiempo.
Wood (1991; p. 695)	La RSC significa que las empresas y la sociedad están vinculadas en lugar de ser entidades distintas; por lo tanto, la sociedad tiene ciertas expectativas del comportamiento de las empresas y de los resultados adecuados.
Brown y Dacin (1997; p. 68)	El reflejo del estatus y las actividades de una organización respecto a sus obligaciones sociales percibidas.
El Libro Verde de la UE sobre RSE (2001; p. 366)	La integración voluntaria de las preocupaciones sociales y medio ambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores.
AECA (2003; p. 9)	Compromiso voluntario de las empresas con el desarrollo de la sociedad y la preservación del medio ambiente, desde su composición social y el comportamiento responsable hacia las personas y grupos sociales con quienes interactúa.
van Marrewijk (2003; p. 102)	En general, la sostenibilidad corporativa y la RSC se refieren a las actividades de la empresa - voluntarias por definición - que demuestran la inclusión de las preocupaciones sociales y medioambientales en las operaciones comerciales y en las interacciones con las partes interesadas.
Álvarez y Pedreira (2007; p. 23)	Debe ser una empresa que adopte voluntariamente un comportamiento ético y socialmente responsable más allá de las exigencias legales de cada momento, lo que le permita mejorar todos los aspectos internos de funcionamiento, así como su relación con los terceros y el entorno en el que se encuentre operando.
Du, Bhattacharya y Sen (2010; p. 8)	Un compromiso para mejorar el bienestar social a través de prácticas discrecionales de la empresa y aportaciones de recursos corporativos.
Aguinis (2012; p. 855)	Acciones y políticas organizacionales específicas del contexto que tengan en cuenta las expectativas de las partes interesadas y la triple cuenta de resultados económicos, sociales y medioambientales.

Fuente: Elaboración propia, según las definiciones de los autores citados.

Desde la definición de Bowen en 1953, el concepto de la Responsabilidad Social Corporativa ha ido evolucionando y sufriendo variaciones (Díaz Perdomo, 2019).

Así, las décadas comprendidas entre 1953 y los años 70 se caracterizaron por una comprensión moral o ética de la Responsabilidad Social Corporativa, es decir, se entendía que actuar bajo esta responsabilidad consistía en una obligación

de tomar decisiones y ejecutar acciones que socialmente se consideraran como un deber. Incluso bajo este paraguas se englobaban las denominadas obras de caridad (Carroll, 2015). Al principio de estas décadas se dieron también fuerzas y opiniones contrarias a estos compromisos sociales, al considerar que podían interferir en el fin último de las empresas y su obtención de beneficios. Entre estos críticos destaca Levitt (1958) o Friedman (1962) que opinaba que este nuevo rol de las empresas era responsabilidad única del Estado, que debía resolver sin acción de las empresas los problemas sociales. Según Friedman, la única responsabilidad de las empresas sería conseguir aumentar los beneficios de la empresa con el impacto que eso tendría en sus accionistas. Sin embargo, estos críticos no fueron suficientes como para impedir el desarrollo de estas políticas empresariales en las décadas posteriores.

Los años de las décadas de los 70 y 80 se iniciaron con el estudio de la vinculación y relación entre la Responsabilidad Social Corporativa y los resultados de la empresa. También fueron décadas caracterizadas por los avances en el estudio empírico de la RSC y por la delimitación conceptual de la misma (Lee, 2008). Definir correctamente el término suponía una necesidad si luego se quería investigar sobre él y realizar análisis empíricos sobre sus efectos (Preston, 1975). Otros dos hitos importantes en estas décadas fueron el establecimiento en 1979 por Carroll de un marco conceptual ampliamente aceptado y la introducción por parte de Freeman en 1984, como variable relacionada y a tener en cuenta para la RSC, de los stakeholders o grupos de interés.

Las décadas de los años 90 y 2000 destacaron por analizar el impacto de la RSC en la rentabilidad de las empresas y la formalización e integración de la RSC en la empresa. Con esto se daba un paso importante en la relevancia creciente que suponía la RSC, puesto que «las prácticas de RSC crecieron más allá de la filantropía para abarcar el progreso de las minorías, las prácticas de consumo, y las iniciativas del medio ambiente y la sostenibilidad» (Carroll, 2015; p. 89). Otra utilidad que vieron las empresas multinacionales o que estaban deslocalizándose estaba vinculada a los efectos positivos en términos de imagen proporcionados por la RSC, de cara a ser bien vistos en esos países y por la comunidad internacional en general (Carroll, 2015; Lee, 2008). Se observaba que la RSC causaba realmente un impacto en la sociedad y se hizo conveniente la planificación estratégica como parte del proyecto integral de la empresa (Tong *et al.*, 2016). Durante estos años se superaron las tesis defendidas en años anteriores por Levitt o Friedman que veían a estas acciones como parte de las obligaciones exclusivas del estado, además de causar una disminución en los resultados y beneficios de la empresa. El hecho de demostrarse que la RSC no iba a interferir con los beneficios y que, incluso, estos se podían ver aumentados por ella,

hizo que entrado el nuevo milenio la RSC cobrara una importancia capital para las decisiones empresariales (Carroll & Shabana, 2010; Walsh & Margolis, 2003).

La última década y estos primeros años de los años 20 del actual siglo se han caracterizado por considerar que la RSC puede dar un paso más y ser una fuente en sí misma de creación de valor para el cliente que no busca ya únicamente un buen producto o servicio a un precio adecuado, sino que le crea valor los aspectos éticos asociados al bien o servicio. Además, se incorporan nuevos conceptos asociados como la ciudadanía corporativa (Carroll, 2015) y se ha avanzado en la extensión del término hacia la denominada «Corporate Responsibility Innovation» (Halmes & Laurila, 2009). Bajo esta nueva perspectiva, «mientras que la empresa intenta desarrollar nuevos modelos de negocio para aliviar un problema medio ambiental o beneficiar a un segmento de mercado desfavorecido, también tiene como objetivo generar ingresos para la empresa». Este nuevo enfoque lograr superar las barreras que en el pasado se ponían a la Responsabilidad Social, que se veía como fórmula que no aumentaba los ingresos de la empresa, sino que únicamente perseguía el interés social o medioambiental.

Adicionalmente, conviene destacar que han sido también múltiples los términos que se han empleado en la literatura y en la práctica empresarial para referirse a la realidad que está detrás de la RSC, como sería la Innovación Social Corporativa, la ciudadanía corporativa, la ética corporativa, la autoregulación corporativa o la filantropía empresarial, entre otros. De hecho, en estos momentos se está apreciando una convergencia entre los conceptos de RSC y de sostenibilidad.

Si bien la sostenibilidad ha estado vinculada habitualmente con temas medioambientales, actualmente este término se utiliza con un significado más amplio. Así, por ejemplo, el modelo ASG identifica tres grandes dimensiones o principios de sostenibilidad: ambiental, social y gobernanza (Deloitte, 2021). Los principios ambientales reflejan el impacto de la empresa hacia el medioambiente, estableciéndose metas tendentes a disminuir el cambio climático. Los principios sociales implican dos ópticas, una interna (referida a políticas que permitan respetar los derechos humanos, fomentar la equidad y la diversidad, establecer estándares laborales adecuados y disponer de trabajo saludables) y otra externa (dirigida a generar vínculos con la comunidad y promover el desarrollo social). Los principios de gobernanza se centran en la forma en la que se dirige la empresa (valores institucionales sólidos, ética de negocios fuerte, políticas claras contra la corrupción, consejo de administración diverso, etc.). De acuerdo con la consultora Deloitte (2021), los beneficios de incorporar estos principios en las empresas se traducen en (1) aumentar la liquidez de las acciones, (2) revelar valor

competitivo, (3) mantener a los activistas conformes, (4) visión a largo plazo y (5) atracción y retención de talento.

En definitiva, un gran reto actual y con gran proyección futura en el sector *retail* es la sostenibilidad y los conceptos relacionados con ella. Las constantes referencias que en todos los foros se hace de las cuestiones medioambientales y de buena gobernanza de las compañías han hecho que estos aspectos representen prioridades de investigación para el periodo 2020-2022 por parte del MSI (Marketing Science Institute), concretamente relacionados con la Prioridad 1.2, que hace referencia a la responsabilidad del marketing en el desarrollo de estrategias sostenibles y relevantes para la sociedad y cuestiones éticas que deben desarrollar estratégicamente las empresas para maximizar el valor del cliente a largo plazo y tratar de manera diferenciada a los clientes; la Prioridad 2.3, que se vincula con los aspectos éticos de la interacción cliente-tecnología y la Prioridad 3.1, respecto a las cuestiones éticas de la economía del dato y la rendición de cuentas ética.

Ante un escenario como el descrito, el presente trabajo tiene como objetivo llevar a cabo una revisión sistemática de la literatura existente desde el año 2000 centrada en la RSC y la sostenibilidad dentro del sector *retail*, a fin de describir las principales tipologías de temas analizados y los enfoques que se han seguido, de manera que esta información sirva como punto de partida para identificar posibles gaps en la investigación, dadas las preocupaciones y retos que han de afrontar las empresas de *retail* en la actualidad, y así proponer una futura agenda de investigación en esta materia.

2. Metodología y descripción de la revisión sistemática

La revisión sistemática es una metodología de revisión de la bibliografía o literatura científica sobre un tema o pregunta concreta que minimiza el sesgo de la subjetividad que otros tipos de revisiones cometen. Se puede definir como «un medio de evaluar e interpretar toda la investigación disponible relevante para una pregunta de investigación, área temática o fenómeno de interés particular» (Kitchenham, 2004). El objetivo principal es mejorar el proceso de revisión bibliográfica para que sea sistemático, transparente y replicable, mejorando el conocimiento existente y detectando las posibles lagunas y necesidades futuras de investigación (Tranfield et al., 2003).

En la revisión sistemática se hace la búsqueda de artículos que han sido publicados en las principales bases de datos en un rango de tiempo, aplicando diversos criterios objetivos e identificando patrones de búsqueda (Webster & Watson, 2002).

Las principales ventajas de esta metodología es que constituye un proceso transparente, objetivo, sistematizado y replicable, con el que otros investigadores que utilicen los mismos criterios y sigan los mismos pasos pueden alcanzar el mismo resultado de búsqueda. También se reduce la incertidumbre propia de las gestiones de gran cantidad de información y datos y permite clasificarlos y ponderarlos según su relevancia y utilidad de investigación.

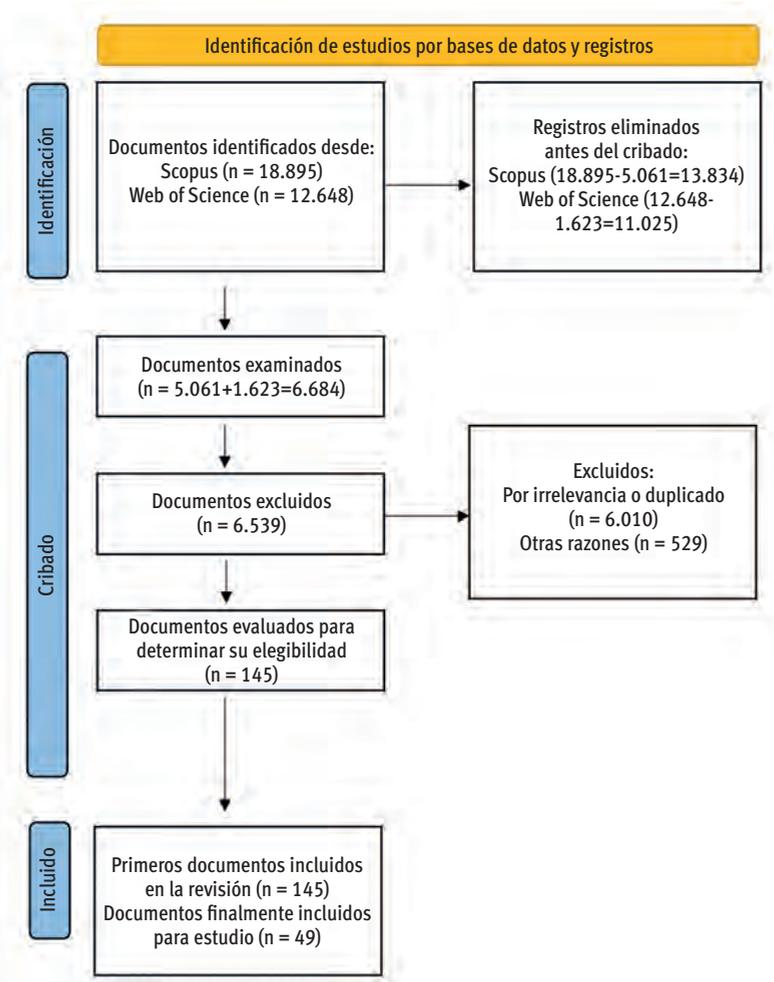
Sin embargo, como en cualquier proceso, no está exento de limitaciones, que se deben citar como parte de la objetividad de esta metodología. Concretamente, se trata de un proceso complejo, con múltiples variables y posibilidades a elegir a la hora de seleccionar la ecuación de búsqueda, patrones y criterios. Este problema se minimiza al exponer de manera clara y transparente cuáles han sido cada uno de los pasos y la justificación para realizarlos de esa determinada forma.

Son tres etapas principales las que conforman el proceso: en la primera etapa se identifica la cuestión concreta sobre la que se quiere investigar y se fija un protocolo, criterios y ecuación de búsqueda; en la segunda etapa se lleva a cabo la revisión en la que se aplican criterios para depurar y obtener los principales y suficientes artículos que luego serán base del análisis definitivo; y, para terminar, la tercera etapa implica la realización de un análisis descriptivo y temático de esos documentos finales (Braun & Clarke, 2006).

Las bases de datos de esta revisión serán Scopus y Web of Science, por su prestigio y por disponer de los artículos de investigación principales y más relevantes. Ambas son claramente referentes en el ámbito de la investigación científica y académica y, particularmente, claves para las investigaciones en Economía y Empresa. Aunque en sus orígenes la metodología de las revisiones sistemáticas de la literatura científica era más frecuente en saberes como la medicina o las ciencias naturales, debido a la necesidad de absoluta actualización y de tener acceso a los datos más contrastados de las investigaciones, en la actualidad esta metodología se utiliza habitualmente en las ciencias sociales.

Para seguir una metodología más clara, aunque no sea estrictamente necesario para una correcta revisión sistemática, se sigue el consenso para determinar la trazabilidad de los datos y homogeneización de criterios de la declaración PRISMA 2009 (*Preferred Reporting Items for Systematic reviews and Meta-Analyses*), que actualiza la declaración QUOROM 1999 (*Quality of Reporting of Meta-analysis*) (Urrútia & Bonfill, 2010). Como resultado se obtiene un diagrama de flujo según lo reflejado en la Figura 1 para llegar a un número manejable de artículos seleccionados por criterios de relevancia o utilidad para esta revisión sistemática.

Figura 1. Diagrama de flujo según la declaración PRISMA



La ecuación de búsqueda utilizada en las dos bases de datos ha sido la siguiente:

TITLE-ABS-KEY((«retail» OR «retailers» OR «distribution channels» OR «distribution channel» OR «distribution»)) AND («corporate social responsibility» OR «csr» OR «corporate social innovation» OR «cri» OR «sustainability» OR «corporate citizenship» OR «socially responsible business» OR «corporate ethic» OR «corporate self-regulation» OR «philanthropic responsibility» OR «ethical responsibility» OR «truly responsible enterprise» OR «triple bottom line»))

Primero se ha aplicado a la base de datos de Scopus. En este caso, la búsqueda ha dado un total de 18.895 documentos sin la aplicación de ningún criterio ni restricción todavía. La decisión de esta ecuación de búsqueda se limita a todos los documentos de cualquier tipo en los que aparezcan esas palabras de manera concurrente entre bloques en el título del documento, el abstract o resumen del documento o entre las palabras clave asociadas al documento. Las palabras se encuentran dentro de dos grandes bloques. Por un lado, el sector de actividad que se está analizando (el sector *retail*) y, por otro, el bloque de las palabras asociadas a la RSC o sostenibilidad. En este último bloque se han utilizado palabras que dan un sentido amplio al término sostenibilidad, pero sin llegar a desvirtuarlo.

En la sección «subject area» de la búsqueda avanzada de Scopus se seleccionaron «social sciences» (4.188 artículos), «business, management, and accounting» (2.650) y «economics, econometrics, and finance» (1.475). Con esta selección, teniendo en cuenta que muchos artículos están en más de una categoría, se obtiene un total de 6.713 artículos. Adicionalmente, se limitan los documentos a solamente los artículos, al ofrecer una mayor calidad procedente de la habitual revisión por pares. De esta manera, el número pasa a ser de 5.370 artículos. Esa cifra se reduce a 5.244 tras eliminar los artículos que no estaban finalmente publicados. Con el criterio de idioma en inglés, aunque ya la búsqueda mediante la ecuación había sido con los términos en este idioma, se queda en 5.061 artículos.

La misma ecuación se ha aplicado a la base de datos Web of Science. El resultado aquí obtenido es de 12.648 documentos. A partir de esos documentos se criba por artículo (10.197), «economics» (696), «business» (688) y «management» (662), dejando la cifra en 1.687, que pasa a 1.623 con la criba de inglés.

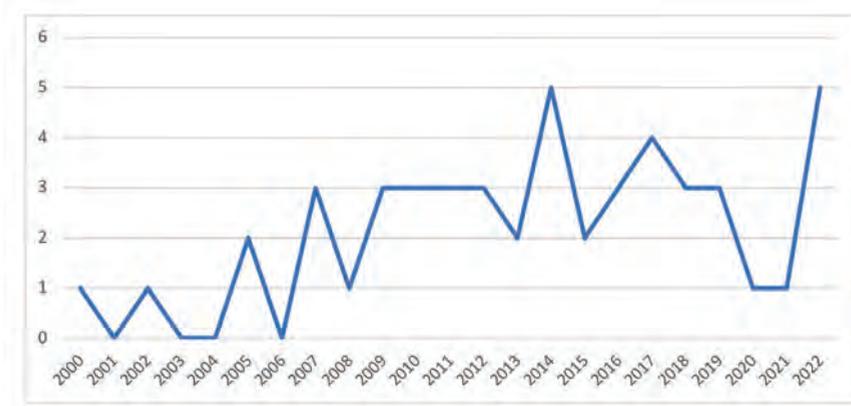
3. Resultados. Análisis descriptivo y temático

Se han seleccionado un total de 49 artículos atendiendo al número de menciones o citas que han recibido (ver anexo), pero también se han incluido algunos otros que, sin cumplir este requisito, por su cercanía temporal, sí tienen gran relevancia para una correcta y actualizada revisión sistemática de la literatura que trata la relación entre sostenibilidad y el sector *retail*.

El Gráfico 1 recoge el número de artículos que se han publicado por año. Se observa que la entrada del nuevo milenio marca el inicio de estas publicaciones de mayor impacto y que se han ido incrementando año a año. En los últimos años se han incluido algunas que no tienen un elevado número de menciones comparativamente, pero que su ausencia sería extraña por su fuerte vinculación con el tema de estudio.

Sin duda, esta tendencia no sorprende, puesto que la presencia en la investigación y en el mundo empresarial de la sostenibilidad y RSC ha ido en aumento. Incluso, en los últimos años, gran parte del impulso de estos temas ha procedido de la sociedad, que cada vez valora más el compromiso en temas de buena gobernanza, protección del medioambiente y defensa de deberes sociales por parte de las empresas.

Gráfico 1. Publicaciones por año



El Gráfico 2 recoge las revistas en las que existe una mayor presencia de los artículos seleccionados. Aunque algunas sí son publicaciones centradas en el mundo del *retail*, como *International Journal of Retailing and Distribution Management* o *Journal of Retailing and Consumer Services*, gran parte de las publicaciones se encuentran en revistas más centradas en temas de sostenibilidad o Responsabilidad Social Corporativa.

Gráfico 2. Publicaciones especializadas con mayor número de artículos entre los seleccionados



Tras el análisis más descriptivo, es posible ya pasar a un análisis temático para identificar la estructura de clústeres (grupos relacionados con una misma temática conceptual). Para ello se ha recurrido al software «VOS Viewer». Este programa es de acceso libre y presenta como ventaja adicional los mapas visuales que es capaz de elaborar para observar la relación entre los términos y clústeres. Con esta información se puede comprobar qué se ha estudiado, sobre qué se está trabajando y cuáles podrían ser las posibles líneas de investigación a futuro (Tranfield *et al.*, 2003), al permitir detectar «gaps» o aspectos no cubiertos pero que actualmente preocupan a las empresas y para los que demandan respuestas. Se han introducido en el programa los 49 artículos y se han seleccionado los términos más repetidos, excluyendo aquellos que pueden generar más distorsión (*United Kingdom*, por incluir un país con el único criterio de ser la procedencia del estudio; *supply chain management*, por ser redundante con otro término similar incluido; *profitability*, por su escasa representatividad para el estudio; *manufacture*, por la generalidad del término y excluir parte de la industria y *food waste*, por ser muy específico respecto a una práctica concreta). Como resultado de todo esto se ha obtenido el gráfico 3 y la Tabla 2.

En el gráfico 3 se visualizan las interacciones entre los términos dentro de un mismo clúster y entre clústeres. En color azul aparecen términos con menor presencia y más aislados, pero con peso en el análisis, como las cadenas de suministros y el desarrollo sostenible (Cluster 1 de la Tabla 2); de color verde, los términos sostenibilidad, impacto medioambiental y economía del medioambiente (Cluster 2); el color rojo se asocia a los términos Responsabilidad Social Corporativa, ética de los negocios, marketing, *retailing* y *retail* (se corresponden con el Cluster 3).

Gráfico 3. Visualización de la red de relaciones entre los términos

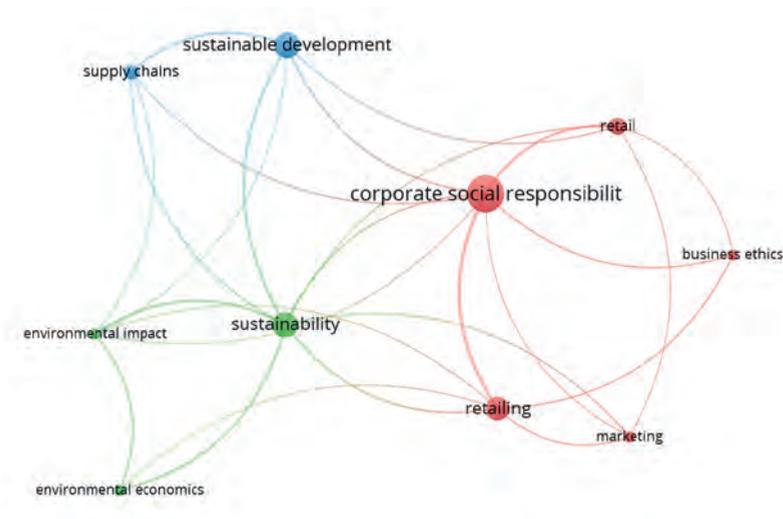


Tabla 2. Términos clave incluidos en cada clúster del mapa bibliométrico

Clúster 1	Clúster 2	Clúster 3
Sustainable development	Sustainability	Retail
Supply Chains	Environmental impact	Business ethics
	Environmental economics	Marketing
		Retailing
		Corporate Social Responsibility

Tras la lectura de los artículos de la revisión pertenecientes a cada uno de los clústeres identificados se puede determinar las principales temáticas analizadas en cada uno de ellos y explicar sus relaciones.

Clúster 1: Cadena de suministro

Este clúster número 1 se refiere a todo el proceso que sigue el producto hasta llegar al minorista o *retailer*. Ese proceso englobaría desde la transformación de las materias primas, proceso de fabricación del producto hasta todas las partes de la cadena que hacen que el producto finalmente llegue al minorista. La preocupación sobre la sostenibilidad no puede recaer únicamente en el *retailer*, sino que todos los componentes de la cadena deben tener un compromiso real y transparente por la sostenibilidad en todas sus vertientes. Esta interacción dentro de toda la cadena de suministro desde el fabricante hasta el *retailer* es fundamental si se quiere realmente tener un impacto en la sostenibilidad (Chen *et al.*, 2017; Hellström, 2007). Así, se han realizado múltiples estudios para analizar cuáles son los inhibidores y los impulsores de la implementación de la RSC en la gestión de la cadena de suministro (Perry & Towers, 2013).

Incluso se puede dar un paso más en este compromiso de todos los componentes de la cadena mediante nuevos contratos de participación en los ingresos que incorporen la RSC para coordinar una cadena de suministro de dos niveles. El fabricante invertiría en RSC y eso quedaría reflejado con un incremento del coste que los componentes de la cadena deben asumir. Parte de los ingresos que se obtendrían por el encarecimiento del producto luego se repartirían entre todos los componentes (Hsueh, 2014). Al final, este tipo de soluciones contractuales buscan que el peso de la responsabilidad se distribuya entre los distintos agentes (fabricante-mayorista-minorista) que forman parte de la cadena. Los contratos buscan resolver posibles conflictos dentro del canal y repartir las ganancias excedentes entre todos los miembros que conforman el canal de distribución (Panda *et al.*, 2015).

En la cadena de suministro, la Responsabilidad Social debe estar pendiente de todo el proceso en la cadena. Por ejemplo, ante la inacción de muchas empresas es la propia regulación gubernamental la que se ocupa de las diferentes cuestiones concretas. Es el caso del reparto de las mercancías a los distribuidores. En Europa Occidental existen numerosas normas en las ciudades que limitan el tiempo de acceso y restringen el tipo de vehículos que se pueden utilizar dentro de las mismas, lo que influye en el reparto como parte de la cadena de suministro y posteriormente en la última milla (Quak & De Koster, 2009).

De manera muy significativa se observa que el compromiso con la sostenibilidad juega un papel muy importante en las cadenas de suministro de la alimentación y del sector de la moda. Ambas actividades suponen tocar puntos especialmente críticos para la responsabilidad en el ámbito medioambiental y laboral, puesto que la fabricación y distribución de alimentos y ropa impacta decisivamente en esos ámbitos (Jones *et al.*, 2012).

Clúster 2: Sostenibilidad medioambiental

La Responsabilidad Social Corporativa y la sostenibilidad buscan un compromiso de las empresas en las vertientes económica, social y medioambiental. Sin embargo, es cierto que históricamente se ha asociado el concepto de sostenibilidad más al ámbito de responsabilidad medioambiental, lo que se refleja en el elevado número de artículos de investigación que se centran en esta vertiente de la RSC. Las políticas de las empresas en este sentido suelen ir encaminadas a generar un impacto mediante la reducción de las emisiones de carbono en todas las partes de la cadena hasta el *retailer* (Ji *et al.*, 2017) o a la apuesta por la economía circular como fórmula para reducir los residuos generados (Kalmykova *et al.*, 2018).

Además, los hábitos de consumo de los compradores y su estilo de vida juegan un papel muy importante en las emisiones de dióxido de carbono, por lo que actividades medioambientalmente sostenibles de los minoristas pueden ayudar a reducir significativamente las emisiones (Baiochi *et al.*, 2010). El aspecto medioambiental está muy presente en los procesos de distribución de las mercancías a los minoristas y en el reparto de última milla que se produce en las ciudades. Muchas empresas están optando, dentro de su estrategia de RSC, por transportes más sostenibles y que recurran en menor medida al combustible fósil, ya que el siguiente paso será que los gobiernos regulen estos temas de manera imperativa (Quak & De Koster, 2009).

Otro aspecto muy concreto sobre el que están poniendo el foco los minoristas, por sus consecuencias en la sostenibilidad es el desperdicio de alimentos, que asciende a 90 millones de toneladas en la Unión Europea anualmente (Cicatiello

et al., 2016). La mayoría de estos desperdicios se generan en operaciones de la cadena alimentaria, pero también en la etapa última de la cadena por decisiones del minorista. El impacto social y ético es ya suficiente para adoptar medidas dirigidas a reducir estos desperdicios, pero también existen fuertes motivos económicos. Se ha cuantificado el valor de todos los alimentos desperdiciados por los minoristas y se han obtenido cifras tan elevadas que se deben tener en cuenta económicamente por los *retailers* (Cicatiello *et al.*, 2016).

Clúster 3: Rendición de cuentas, transparencia y comunicación de las decisiones de RSC/sostenibilidad del retailer para generar impacto en las relaciones con sus stakeholders (fundamentalmente, los consumidores)

En este último clúster se agruparían todos los conceptos más asociados a la relación de los *retailers* con los consumidores y otros stakeholders.

Si los minoristas quieren que sus decisiones de RSC tengan un impacto positivo también en sus resultados económicos deben lograr que los consumidores se libren del escepticismo que tienen ante las decisiones de sostenibilidad de las empresas, ya que muchos piensan que son simples campañas publicitarias (Skarmas & Leonidou, 2013). Si realmente los consumidores perciben el respeto de los minoristas por el medioambiente, el apoyo a la comunidad y el trato justo a los empleados, serán premiados con su lealtad (Ailawadi *et al.*, 2014).

Este impacto de la RSC también repercute en los inversores, que cada vez invierten más en empresas socialmente responsables, por lo que cada vez más es necesario dar información no financiera y que esta sea veraz para que la distribuyan terceros, como la prensa (Cohen *et al.*, 2011). Los minoristas suelen enfrentarse a presiones de los stakeholders para afrontar los problemas sociales y medioambientales. Esa presión causa efecto y cada vez más las empresas asumen la importancia que la Responsabilidad Social tiene y, además, la RSC de las empresas también influencia las percepciones y el comportamiento de los consumidores (Dang *et al.*, 2020; Lee, 2021).

La sostenibilidad no se vincula únicamente a las cuestiones sociales o medioambientales, sino que también es necesario tener muy presente el tercer pilar de la sostenibilidad relativo a la buena gobernanza. Generalmente, se ha fomentado, de manera muy particular en Estados Unidos, una creencia generalizada en los beneficios económicos de la maximización del valor para los accionistas como principio del gobierno corporativo. Se ha pasado de la prioridad de aumentar el valor de las acciones sea como sea hacia la retención de ganancias corporativas y la reinversión para el crecimiento corporativo hasta una más reciente reducción de personal en

la empresa y distribución de ganancias entre los accionistas. En definitiva, se trata de no olvidar también que estos aspectos se deben tener en cuenta al desarrollar las políticas de sostenibilidad de la empresa para orientarse a la mejor gobernanza en cada momento (Lazonick & O'Sullivan, 2007).

Como se ha visto, la sostenibilidad debe estar presente en todas las fases de la cadena desde el fabricante hasta el consumidor, con el compromiso de todos los agentes que forman parte de ella. No obstante, los minoristas juegan un papel significativamente sensible en la promoción de estas prácticas porque son el contacto directo con el consumidor. Esto tiene una importancia social muy relevante, pero también es fuente de beneficios para las empresas socialmente responsables, ya que la RSC tiene implicaciones positivas como impulsor de la lealtad del cliente y el comportamiento de compra favorable.

Esta tendencia tan favorable hacia las políticas de RSC se valora también en las marcas de distribuidor. Aunque son productos con precios más bajos, los consumidores valoran e incluso exigen que la RSC esté presente en este tipo de productos. Las empresas pueden diferenciarse a través del compromiso de su marca propia con la sostenibilidad, especialmente en un momento de tan elevada competencia entre los distribuidores. De manera concreta, los consumidores valoran muy positivamente que la RSC esté reflejada de alguna manera visual en el envase del producto, junto a temas de salud y de origen del producto. Hay estudios cuantitativos que han analizado este aspecto y su valor para el consumidor (Casais *et al.*, 2022).

Sin duda, todo esto es posible si los minoristas son capaces de transmitir con transparencia y fiabilidad todas sus acciones de RSC (Schramm-Klein *et al.*, 2016). Para lograr el objetivo juega un rol importante el marketing y comunicación de las empresas, a fin de dar a conocer la información relacionada con RSC del minorista y, de esta manera, aumentar la conciencia del consumidor sobre las prácticas comerciales socialmente responsables, lo que también ayuda a mejorar la imagen de marca. En el sector *retail* de la moda esto todavía alcanza mayor importancia (Diddi & Niehm, 2017; Jones *et al.*, 2012).

4. Conclusiones

Con este trabajo se ha pretendido hacer un recorrido por la literatura especializada, científica y académica para conocer qué se ha tratado sobre sostenibilidad y Responsabilidad Social Corporativa en el ámbito del sector *retail*, de cara a conocer la situación de la investigación hasta el momento y ver cuáles podrían ser las futuras líneas sobre las que indagar, atendiendo a la información obtenida y a los retos

actuales y futuros que ha de encarar el sector. Para evitar la subjetividad asociada a las revisiones tradicionales de la bibliografía, se ha optado por una metodología de revisión sistemática de la literatura. Todo el proceso ha sido justificado y explicado para alcanzar el mayor grado de objetividad posible, aunque sigue habiendo elementos subjetivos, como el propio de cualquier actividad intelectual.

Tras el proceso de cribado se ha llegado a un total de 49 artículos que han sido profundamente estudiados y que tienen un interés relevante para la investigación. Con ellos se ha procedido a un análisis descriptivo y temático (gracias a las opciones del software VOS Viewer) encontrando tres clústeres principales que agrupan los términos relacionados.

Comparando los estudios existentes en el campo de la RSC/sostenibilidad en *retail* con los retos actuales del sector aparece especialmente un ámbito que ha no sido tratado de una manera sistemática, referido concretamente a la relación bidireccional entre RSC/sostenibilidad y transformación digital. De manera general, la literatura científica hasta el momento se ha centrado en tratar estos dos temas de manera independiente, sin hacer un especial énfasis en las conexiones entre la transformación digital del sector *retail* y la estrategia de Responsabilidad Social Corporativa.

Para contrastar este hecho se ha modificado la ecuación de búsqueda original a fin de vincular tres cuestiones: (1) el sector (*retail*), (2) la RSC/sostenibilidad y (3) la transformación digital y las estrategias o procesos vinculados a la misma. La nueva ecuación de búsqueda quedaría del siguiente modo:

TITLE-ABS-KEY((«retail» OR «retailers» OR «distribution channels» OR «distribution channel» OR «distribution») AND («corporate social responsibility» OR «csr» OR «corporate social innovation» OR «cri» OR «sustainability» OR «corporate citizenship» OR «socially responsible business» OR «corporate ethic» OR «corporate self-regulation» OR «philanthropic responsibility» OR «ethical responsibility» OR «truly responsible enterprise» OR «triple bottom line») AND («omnichannel» OR «omni-channel» OR «omnichannel customer» OR «omni-channel customer» OR «multichannel» OR «multi-channel» OR «crosschannel» OR «cross-channel» OR «opti-channel» OR «optichannel» OR «digital transformation» OR «digitalization» OR «webrooming» OR «showrooming» OR «click&collect» OR «click & collect» OR «click and collect» OR «ROPO» OR «Research Online Purchase Offline» OR «ship-from-store» OR «ship from store» OR «click&car» OR «click & car» OR «click and car» OR «BORIS» OR «buy online return in store» OR «integration on-off» OR «big data» OR «BOPIS»)).

El resultado final de repetir el proceso dio un total de 93 artículos finales en bruto, con una fecha de publicación muy reciente. El escaso número de artículos pone de manifiesto que es un campo en el que el déficit de investigación es importante, pero que constituye una prioridad estratégica para las empresas del sector *retail*, que se encuentran en un proceso donde han de potenciar e implantar ambas estrategias, sostenibilidad y transformación digital, simultáneamente.

La gran transformación o revolución tecnológica que está sufriendo el sector *retail* en los últimos años implica el manejo masivo de datos de personas (clientes potenciales, clientes reales o individuos en general), así como de la utilización de diferentes tecnologías que tienen un fuerte impacto en las personas (Puyol Moreno, 2014). La digitalización también está presente con retos más allá de los datos y su gestión, como en la robotización, automatización de tareas o uso de inteligencia artificial. Esta nueva realidad hace imprescindible el compromiso por parte de las empresas minoristas para garantizar la correcta y ética utilización de datos y tecnologías y para determinar cómo llevar a cabo esa transformación teniendo en cuenta sus efectos en los criterios de sostenibilidad ASG (ambientales, sociales y de gobernanza).

Este tipo de cuestiones se han planteado como prioridad de investigación para el periodo 2020-2022 por el Marketing Science Institute mediante aspectos que aparecen reflejados en la Prioridad 1.2, responsabilidad del marketing en el desarrollo de estrategias sostenibles y relevantes para la sociedad o cuáles son las cuestiones éticas que las empresas deben seguir para maximizar el valor del cliente a largo plazo o tratar a los consumidores de manera diferenciada; Prioridad 2.3, interacción cliente-tecnología y sus implicaciones de tipo ético; Prioridad 3.1, repercusiones éticas de la captura y tratamiento de datos y la Prioridad 4, respecto a los retos de la distribución y promoción omnicanal, con los fuertes efectos en la ética y sostenibilidad que eso tiene.

Bibliografía

- AILAWADI, K., NESLIN, S., LUAN, Y., & TAYLOR, G. (2014). Does retailer CSR enhance behavioral loyalty? A case for benefit segmentation. *International Journal of Research in Marketing*, 31, 156-167.
- BAIOCCHI, G., MINX, J., & HUBACEK, K. (2010). The Impact of social factors and consumer behavior on carbon dioxide emissions in the United Kingdom. *Journal of Industrial Ecology*, 14, 50-72.
- BRAUN, V., & CLARKE, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3, 77-101.
- CARROLL, A. (2015). Corporate social responsibility: The centerpiece of competing and complementary frameworks. *Organizational Dynamics*, 44(2), 87-96.
- CARROLL, A., & SHABANA, K. (2010). The business case for corporate social

- responsability: A review of concepts, research and practice. *International Journal of Management Reviews*, 12(1), 85-105.
- CASAIS, B., TEIXEIRA, A., & FERNANDES, C. (2022). Consumer perception of corporate social responsibility (CSR) through retail brand labels disclosure. *International Journal of Social Ecology and Sustainable Development*, 13(4).
- CHEN, X., WANG, X., & CHAN, H. (2017). Manufacturer and retailer coordination for environmental and economic competitiveness: A power perspective. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, 97.
- CICATIELLO, C., FRANCO, S., PANCINO, B., & BLASI, E. (2016). The value of food waste: An exploratory study on retailing. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 30, 96-104.
- COHEN, J., HOLDER-WEBB, L., NATH, L., & WOOD, D. (2011). Retail investors' perceptions of the decision-usefulness of economic performance, governance, and corporate social responsibility disclosures. *Behavioral Research in Accounting*, 23, 109-129.
- DANG, V., NGUYEN, N., & PERVAN, S. (2020). Retailer corporate social responsibility and consumer citizenship behavior: The mediating roles of perceived consumer effectiveness and consumer trust. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 55.
- DIDDI, S., & NIEHM, L. (2017). Exploring the role of values and norms towards consumers' intentions to patronize retail apparel brands engaged in corporate social responsibility (CSR). *Fashion and Textiles*, 4(5).
- HALMES, M., & LAURILA, J. (2009). Philanthropy, integration or innovation? Exploring the financial and societal outcomes of different types of corporate responsibility. *Journal of Business Ethics*, 84(3), 325-339.
- HELLSTRÖM, T. (2007). Dimensions of environmentally sustainable Innovation: The structure of eco-innovation concepts. *Sustainable Development*, 15(3), 148-159.
- HSUEH, C. (2014). Improving corporate social responsibility in a supply chain through a new revenue sharing contract. *International Journal of Production Economics*, 151, 214-222.
- Ji, J., ZHANG, Z., & YANG, L. (2017). Carbon emission reduction decisions in the retail-/dual-channel supply chain with consumers' preference. *Journal of Cleaner Production*, 141, 852-867.
- JONES, P., HILLIER, D., & COMFORT, D. (2012). Fashioning corporate social responsibility. *Emerald Emerging Markets Case Studies*, 2, 1-10.
- KALMYKOVA, Y., SADAGOPAN, M., & ROSADO, L. (2018). Circular economy—From review of theories and practices to development of implementation tools. *Resources, Conservation and Recycling*, 135, 190-201.
- KITCHENHAM, B. (2004). Procedures for Performing Systematic Reviews. Joint Technical Report.
- LAZONICK, W., & O'SULLIVAN, M. (2007). Maximizing shareholder value: A new ideology for corporate governance. *Economy and Society*, 29(1), 13-35.
- LEE, M. P. (2008). A review of the theories of corporate social responsibility: Its evolutionary path and the road ahead. *International Journal of Management Reviews*, 10(1), 53-73.
- LEE, S. (2021). Effects of retailers' corporate social responsibility on retailer equity and consumer usage intention. *Sustainability (Switzerland)*, 13.
- MUÑOZ-MARTÍN, J. (2013). Ética empresarial, responsabilidad social corporativa (RSC) y creación de valor compartido (CVC). *Globalización, Competitividad y Gobernabilidad de Georgetown/ Universia*, 7(3), 76-88.
- PANDA, S., MODAK, N., BASU, M., & GOYAL, S. (2015). Channel coordination and profit distribution in a social responsible three-layer supply chain. *International Journal of Production Economics*, 168, 224-233.
- PERRY, P., & TOWERS, N. (2013). Conceptual framework development: CSR implementation in fashion supply

- chains. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, 43(5), 478-501.
- PHILIP T. KOTLER & GARY AMSTRONG. (2018). *Principios de Marketing* (17.a ed.). Pearson
- PRESTON, L. E. (1975). Corporation and society: The search for a paradigm. *Journal of Economic Literature*, 13, 434-453.
- PUYOL MORENO. (2014). Una aproximación al big data. *Revista de Derecho UNED*, 14
- QUAK, H., & DE KOSTER, M. (2009). Delivering goods in urban areas: How to deal with urban policy restrictions and the environment. *Transportation Science*, 43(2), 211-227.
- SCHRAMM-KLEIN, H., ZENTES, J., STEINMANN, S., SWOBADA, B., & MORSCHETT, D. (2016). Retailer Corporate Social Responsibility Is Relevant to Consumer Behavior. *Business and Society*, 55, 550-575.
- SKARMEAS, & LEONIDOU, C. (2013). When consumers doubt, Watch out! The role of CSR skepticism. *Journal of Business Research*, 66, 1831-1838.
- TONG, L., TAKEUCHI, R., GEORGE, G., & WANG, H. (2016). Corporate Social Responsibility: An Overview and New Research Directions Thematic Issue on Corporate Social Responsibility. *Academy of Management Journal*, 59(2), 534-544.
- TRANFIELD, D., DENYER, D., & SMART, P. (2003). Towards a Methodology for Developing Evidence-Informed Management Knowledge by Means of Systematic Review. *British Journal of Management*, 14, 207-222.
- URRÚTIA, G., & BONFILL, X. (2010). Declaración PRISMA: Una propuesta para mejorar la publicación de revisiones sistemáticas y metaanálisis. *Medicina Clínica*, 135(11), 507-511.
- WALSH, J. P., & MARGOLIS, J. D. (2003). Misery loves companies: Rethinking social initiatives by business. *Administrative Science Quarterly*, 48, 268-305.
- WEBSTER, J., & WATSON, R. (2002). Analyzing the Past to Prepare for the Future: Writing a Literature Review. *MIS Quarterly*, 26.

La experiencia *phygital*, el ‘*must*’ para re(tail) definirse en el entorno omnicanal actual

- NURIA VIEJO FERNÁNDEZ
 - ESTELA LLAMAS GONZÁLEZ
- Universidad de Oviedo*

RESUMEN: En un entorno en el que el comercio online es un elemento relevante para cualquier detallista, este trabajo muestra cómo la tienda física juega un papel importante. Las nuevas salas de venta serán espacios experienciales que proporcionarán la denominada experiencia *phygital*, donde la tecnología se integra plenamente con el entorno offline. La digitalización no desplazará la figura del vendedor que recupera su esencia más tradicional. Será su apoyo, un «vendedor silencioso» que permitirá conseguir el *engagement* del consumidor omnicanal actual.

PALABRAS CLAVE: *Omnicanalidad, experiencia phygital, tienda conectada, personal de ventas, retail*

ABSTRACT: In an environment where e-commerce is a must for any retailer, this paper shows how the physical store plays an important role. The new salesrooms will be experiential spaces that will provide the so-called *phygital* experience, where technology is fully integrated with the offline context. Digitalization will not displace the figure of the salespeople who recover their more traditional essence. It will be their support, a “silent seller” that will enable the engagement of nowadays’ omni-shopper.

KEYWORDS: *Omni-channel, phygital experience, connected store, salespeople, retail*

1. Introducción

Dentro del sector detallista o *retail*, los minoristas se erigen como las entidades más destacadas frente al resto de empresas que constituyen los canales de distribución (fabricantes y mayoristas). Su papel predominante responde a que, desde sus inicios, siempre han sabido adaptarse a los cambios de su entorno como, por ejemplo, las

diversas crisis económicas, la aparición de nuevos hábitos de consumo o la creación de novedosos formatos comerciales que suponen una forma distinta de competir. Sin embargo, la pandemia del coronavirus marca el inicio de un verdadero punto de inflexión para el sector detallista. De hecho, el 2021 ya se señala como el año I de la era post Covid-19 (Deloitte, 2020). La crisis del coronavirus ha dejado evidencia de la importancia de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) como un medio para conseguir un fin, el *engagement* del consumidor. En este sentido, las nuevas tecnologías deben incluirse como un recurso necesario dentro del modelo organizativo detallista, que tiene por objetivo situar al cliente en el centro de la toma de decisiones (*customer centric*). Tal y como manifiestan los expertos en *retail marketing*, las TIC se convierten en la columna vertebral de los negocios, sin que ello implique abandonar el canal tradicional. Todo lo contrario, las tiendas físicas siguen teniendo un papel protagonista.

De hecho, aunque es más frecuente que las empresas den el salto del entorno físico al virtual, el itinerario contrario también se produce. Compañías como Hawkers, Freshly Cosmetics, Alibaba, AliExpress o Amazon son el ejemplo de que competir únicamente en el canal virtual, a pesar del auge del comercio electrónico, no es suficiente para garantizar la permanencia en el mercado. Los individuos, dependiendo del momento o situación, eligen el canal que mayor conveniencia les proporcione en cada una de las etapas del proceso de compra. De esta manera, para dar una respuesta adecuada al comprador de hoy en día, los entornos físico y digital tienen que estar interrelacionados y gestionados de manera conjunta. Esto es lo que se conoce como estrategia omnicanal u *Omni-Channel Retailing* (OCR). OCR se define como la estrategia que integra los canales y puntos de contacto disponibles para crear una experiencia de compra sin fisuras (*seamless*) que diluye las barreras existentes entre las tiendas físicas y virtuales, con el objetivo de incrementar la lealtad del cliente a lo largo de su *customer journey* (Grewal et al., 2018; Melero et al., 2016).

Un ejemplo de minorista omnicanal es Zara. En su Memoria Anual 2019 plantea un modelo de negocio en el que el cliente pueda utilizar la tienda física y virtual según sus necesidades. Para evitar las rigideces de ambos canales, se ofrecen múltiples alternativas de compra como, por ejemplo, la posibilidad de obtener el producto al día siguiente de su adquisición (práctica que la compañía denomina *next-day delivery*) o en el mismo día (*same-day delivery*). Asimismo, también permite la recogida del pedido online en puntos automatizados, agilizando el proceso de entrega, a la vez que se puede probar la prenda y devolver si no es del agrado del comprador. Para ello, el Grupo Inditex ha creado en los últimos años establecimientos comerciales

con una gran superficie de venta y con la infraestructura tecnológica adecuada. El último ejemplo, la reciente apertura de una tienda física en la Plaza de España en Madrid. Este espacio cuenta con 7.700 metros cuadrados de los cuales, 3.850 metros cuadrados son superficie comercial distribuida en cuatro plantas, y el resto almacén.

En este sentido, se puede comprobar cómo la incorporación de las TIC en los modelos de negocio detallistas no supone el fin de las tiendas físicas, sino su conversión en establecimientos más experienciales, algo que se conoce como experiencia *phygital* o *phygital experience* (PwC, 2018). Estos nuevos espacios no comprometen la figura del vendedor que sigue siendo importante para conseguir la lealtad del consumidor. Por tanto, teniendo en cuenta que el sector *retail* está inmerso en una de las transformaciones más relevantes a las que se ha enfrentado, el OCR (World Retail Congress, 2020), el objetivo de este trabajo es: (1) reflejar la importancia de las tiendas físicas dentro del entorno omnicanal, (2) mostrar el papel relevante del personal de ventas como recurso necesario para generar *engagement*, y (3) ayudar a los detallistas a que configuren los espacios comerciales para proporcionar la denominada experiencia *phygital*.

2. La relevancia de la tienda física en el entorno omnicanal actual

El análisis del sector *retail* refleja una constante evolución en los formatos comerciales. La tienda tradicional caracterizada por la existencia de un mostrador que divide el espacio de ventas en el que el dependiente o tendero atiende directamente al consumidor, pierde fuerza y cede protagonismo a una nueva forma de comercio que supone una disrupción para los detallistas, el autoservicio. Este formato traslada el protagonismo al comprador que es autónomo y elige qué productos quiere adquirir y en qué cantidad, sin necesidad de asistencia. El autoservicio nace en el sector de la alimentación y da lugar a formatos comerciales como supermercados e hipermercados. Por su parte, las extensas jornadas laborales fomentan la aparición de tiendas de conveniencia que tienen un horario más amplio que los formatos anteriores y permiten que el consumidor realice la compra fuera del horario comercial habitual. Aprovechando la buena acogida del autoservicio, la tienda tradicional también se transforma y se convierte en una tienda especializada en la que, si bien existen dependientes, éstos tienen un perfil de asesor con el objetivo de ayudar al cliente y mejorar su experiencia de compra. Asimismo, el auge del autoservicio hace que se traslade a otros sectores como, por ejemplo, la perfumería, el textil, la electrónica de consumo o el bricolaje. Surgen, entre otros formatos, los *category-killers*, los grandes almacenes, o los centros y parques comerciales.

La crisis económica de 2008 provocó que los formatos comerciales de mayor tamaño y situados en las periferias de los grandes núcleos de población perdieran protagonismo. El ajuste presupuestario que tuvieron que realizar las familias en su cesta de la compra supuso el crecimiento de los formatos de cercanía (supermercados) y de bajo precio (tiendas *discount*, *hard discount* y *outlets*). Al mismo tiempo, los individuos redescubren la oferta comercial de sus ciudades. De esta forma, aprovechando el cambio en las motivaciones del consumidor, en los últimos años han ido surgiendo nuevas formas comerciales situadas en los ejes principales (o comerciales) de las ciudades, orientadas a proporcionar valor añadido en la compra y conectar con el cliente (PwC, 2018).

Se crean así conceptos alternativos como las tiendas insignia o *flagships stores*, las tiendas efímeras o *pop-ups stores*, las tiendas concepto o las franquicias *córner*, también denominadas *store within a store* o *shop in shop*. El elemento común a todos estos establecimientos está en que su objetivo principal no reside en vender productos. Las firmas buscan potenciar su imagen de marca y transmitir sus valores, proporcionando una experiencia de compra positiva, única y diferenciadora. Ello se consigue invitando al público objetivo a entrar en la tienda y una vez dentro impulsar su estimulación sensorial, ya sea a través de la arquitectura interior, la atmósfera olfativa o el *merchandising*.

Sin embargo, a pesar de los esfuerzos de los detallistas por mejorar sus tiendas físicas, el comercio online ha ido ganando peso entre los compradores. De hecho, el comercio electrónico creció un 20% en el momento más convulso de la pandemia del coronavirus, siendo este crecimiento similar al producido durante el último lustro (IBM, 2020). En este sentido, aunque los minoristas incluyan la tienda virtual como una alternativa de venta adicional al canal offline, en su mayoría, consideran al comercio electrónico como un enemigo que provoca el cierre masivo de los establecimientos comerciales, conocido como «apocalipsis *retail*». O, en el mejor de los casos, supone una merma en los resultados de las tiendas físicas.

La Covid-19 ha provocado efectivamente el cierre de muchos establecimientos, golpeando con mayor intensidad a unos sectores minoristas que a otros. No obstante, no conlleva la extinción absoluta de las tiendas físicas, sino una nueva transformación para adecuarse al escenario omnicanal actual. Se trata de salas de venta más experienciales en las que la tecnología forma parte del mobiliario y, además, actúa como un «vendedor silencioso» (PwC, 2018; Viejo-Fernández et al., 2020). Se denominan tiendas conectadas o inteligentes y tienen por objetivo proporcionar la denominada experiencia *phygital* o *phygital experience* (PwC, 2018). Esta experiencia de compra consiste en convertir el establecimiento comercial en un espacio de

venta en el que conocer mejor al cliente, ofrecer un servicio personalizado y una experiencia única y diferente, al mismo tiempo que se genera una vinculación emocional entre detallista y consumidor, en la que la firma transmite su esencia o ADN.

El sector de la alimentación ha sido pionero en inaugurar tiendas conectadas con ausencia de cajas en las que los clientes no tengan que esperar colas para pagar. El primer supermercado inteligente fue «Amazon Go» al que posteriormente se denominó «Amazon Go Grocery». El sistema de este supermercado requiere que los compradores descarguen la aplicación móvil de la empresa, «Amazon Shopping», para acceder al establecimiento. Esta *app* realiza múltiples funciones. Actúa como una cesta de la compra virtual en la que se acumulan los productos. Calcula el importe en tiempo real y, finalizada la compra como si de una caja tradicional se tratara, realiza el cobro automáticamente a través del método de pago seleccionado. Así, el consumidor puede abandonar el local sin detenerse. El establecimiento está provisto de sistemas de inteligencia artificial que ayudan a que la aplicación realice las funciones comentadas correctamente.

Siguiendo los pasos de «Amazon Go Grocery», otros *retailers* que nacieron en el canal físico también hicieron su primer intento de proporcionar a los clientes la experiencia *phygital*. Así, Tesco crea «GetGo» y Sainsbury's hizo lo propio con «Smartshop Pick&Go». La apertura más reciente es la que ha inaugurado la cadena de supermercados alemana Aldi en Londres. La tienda denominada «Aldi Shop&Go», además de todo lo mencionado anteriormente, incluye un sistema de reconocimiento facial. Esta tecnología puede estimar la edad del potencial comprador y autoriza la adquisición de determinados productos restringidos como, por ejemplo, el alcohol, siempre que se cumpla con los requisitos legales (si los compradores no quieren utilizar este sistema, los empleados serán los que realicen la verificación).

Como ya sucediera con el autoservicio, el concepto de tienda inteligente o conectada se está exportando a otros sectores detallistas. El sector textil, y en concreto el denominado *fast fashion*, es uno de los más avanzados en su aplicación. Aunque un elevado porcentaje de los consumidores de moda rápida compran online, de acuerdo al informe «Customer Perception Map: Fast Fashion España 2017» elaborado por la Consultora Oliver Wyman, la satisfacción con este canal no es elevada. El segmento de mujeres, principales consumidoras de moda rápida, aunque valoran el canal online por la facilidad que proporciona para buscar prendas y la conveniencia, no dejan de visitar la tienda física porque permite inspeccionar y probar la ropa.

Teniendo en cuenta estos datos, una de las enseñas comerciales que trata de combinar los aspectos positivos del entorno físico y virtual, potenciando la tienda física y la aplicación móvil, es el Grupo Inditex. La *app* denominada «Modo Tienda»

y que actualmente tan sólo se aplica en su *flagship store* de Madrid, permite al usuario realizar una combinación off-on plena y comprar online, incluso dentro del propio establecimiento comercial. Así, se puede adquirir la prenda desde la aplicación y pasar a recoger el pedido en la tienda física a la media hora siguiente, o bien recibirlo en casa. El paso por la sala de ventas supone que el cliente pueda probar la ropa y hacer la devolución si no es de su agrado. Asimismo, la *app* dispone de un código QR personal que identifica al usuario para todas las interacciones con Zara. Esto incluye no tener que imprimir los tickets de compra, o realizar devoluciones y ejecutar promociones, permite escoger prendas dentro de la tienda, escanear los artículos con la aplicación, y realizar el pago a través del *smartphone* (*click & go*).

La aplicación móvil de Zara también dispone de la función «localizar en tienda» o «*click & find*», que ayuda a buscar la ubicación exacta de la prenda que se desea comprar. Mediante la tecnología RFID disponible en el establecimiento, el cliente accede a un mapa que indica la planta y la sección en la está disponible el artículo. En caso de que el producto se encuentre en el almacén tan sólo señala que está en la tienda, siendo necesario consultar al personal de ventas. Uno de los elementos disuasorios de la compra física es la espera para entrar en el probador. Sobre todo, desde la aparición del coronavirus. De este modo, mientras que el consumidor visita la sala de ventas y descubre nuevas prendas o complementos, la función «*click & try*» permite reservar el probador y enviará un aviso al *smartphone* cuando esté disponible.

Siguiendo la buena experiencia de «Amazon Go Grocery», Amazon se inmerge en el sector textil con su apuesta «Amazon Styles». La empresa tiene como objetivo que el cliente tenga una experiencia de compra diferente. Más cómoda, placentera y personalizada. Para ello, potencia la tecnología móvil y los sistemas tecnológicos más sofisticados dentro de la sala de ventas. Nuevamente, la aplicación «Amazon Shopping» tiene un papel destacado. Mediante la lectura de códigos QR se pueden ver las características de las prendas, tamaños, colores e, incluso, valoraciones de otros clientes. De esta manera, el potencial consumidor elegirá los artículos que quiere probarse o comprar. También se proporciona la posibilidad de dejar las prendas en un carro virtual disponible en la *app* para adquirirlas posteriormente online. El objetivo es que los clientes encuentren lo que quieren sin que tengan que emplear tiempo en la búsqueda. Esto supone mayor comodidad para el comprador que no tiene que realizar esfuerzos, y un menor desorden en la tienda física.

En el caso de que el cliente decida adquirir las prendas sin probarlas, el personal de la tienda llevará los artículos a la línea de cajas. Esta zona contará con pantallas táctiles y con un servicio de reconocimiento de huella llamado «Amazon One». El

objetivo es evitar colas y tiempos de espera y, por tanto, mejorar la experiencia del comprador. Por su parte, si decide probar la ropa, el personal de ventas llevará al probador la selección realizada. El probador cuenta con una pantalla táctil que, a través de un mensaje personalizado que refleja el nombre del cliente, le da la bienvenida. En dicha pantalla se pueden solicitar más tallas, colores, otras prendas para completar el *look* o pedir otros artículos. Amazon también indica que las TIC cuentan con algoritmos de aprendizaje automático que llegarán a realizar recomendaciones personalizadas en tiempo real.

Todas estas tiendas inteligentes o conectadas incluyen las nuevas tecnologías, si bien las TIC no sustituyen a uno de los recursos organizativos más importantes en el sector *retail*, el factor humano. La implantación de una estrategia omnicanal no solo requiere de elementos tecnológicos. Las TIC son un medio para conseguir un fin, obtener una visión 360° del cliente y proporcionarle una experiencia holística, continua y sin fisuras. En este sentido, para que la tecnología se utilice realmente para el objetivo para el que está diseñada dentro de OCR, el capital humano es un recurso valioso e importante.

Dentro del sector detallista, una de las figuras más relevantes es la fuerza de ventas. Los clientes, aunque estén hiperconectados y hagan un uso intensivo de las posibilidades que ofrece el canal online (incluso dentro de la tienda física), siguen valorando el trato personalizado y las «caras conocidas». El vendedor es la imagen de la empresa y la confianza que depositen en él los consumidores será lo que ayude a conseguir el ansiado *engagement*.

3. El personal de ventas como recurso organizativo valioso dentro de la experiencia *phygital*

La experiencia *phygital* hace necesaria la transformación del vendedor. De acuerdo con Moreno-Warleta & Puellas-Gallo (2021), el personal de ventas actual se redefine como un «amigo-asesor» con quien el comprador crea y comparte experiencias. Por tanto, la figura del vendedor tiene que aportar valor añadido al cliente. En este sentido, se puede decir que el nuevo concepto de vendedor no es tan novedoso y que el objetivo para poder implantar la experiencia *phygital* es recuperar la tradicional figura de tendero, pero aplicada al entorno OCR.

Los *retailers* con tienda física se orientan a ofrecer una relación empresa-cliente cada vez más cercana, individualizada y personalizada. El comprador pretende disfrutar de su estancia en la sala de ventas. No desea que nadie le incordie en el momento en el que interactúa con la marca y/o el producto. Quiere experimentar

sensorialmente con ambos. Sin embargo, cuando necesita ayuda, demanda que alguien le asesore, le guíe, resuelva sus dudas, pero sin engaños. Es en este momento, cuando la figura del tendero (en su esencia más tradicional) se hace relevante. Conocer quién es el cliente, qué producto concreto necesita, y no tratar de conducirlo a que adquiera la última novedad o aplicarle la última promoción, permite proporcionar una experiencia única e individualizada que conllevará a que el consumidor repita su visita al establecimiento, confíe en el vendedor y finalmente desarrolle la esperada lealtad.

Por tanto, el equipo comercial presente en las tiendas *phygital* no es lo que algunas voces denominan «embajadores de marca». En tal caso, el embajador de la marca (entendido este concepto como análogo al de prescriptor) será el cliente, siempre que esté satisfecho con la experiencia recibida. El vendedor ha de ser un interlocutor de la compañía, asumir el rol de dueño de la misma (para que la empresa tenga una buena reputación, sea una firma de referencia y perdure en el tiempo) y acompañar al comprador desde que entra en la tienda física hasta el final (*end-to-end*). Es decir, tratar de convertir cada interacción empresa-cliente, no en una compra, sino en una vinculación permanente.

No obstante, en el entorno OCR actual, el personal de ventas necesita la equipación apropiada si quiere realizar el acompañamiento *end-to-end* adecuado. Las TIC y los dispositivos electrónicos son una condición necesaria (pero no suficiente). De ahí, la importancia de que los minoristas dispongan de lo que se denomina como «vendedor 4.0» (Gil, 2017). Se trata de un tendero (en el estricto sentido de la palabra) que se adapta a dar la respuesta que el *omni-shopper* de hoy en día espera. Este consumidor puede desarrollar diferentes *customer journeys*, dependiendo de cómo combine los puntos de contacto offline y online. Así, a las competencias tradicionales de un vendedor clásico entre las que cabe destacar la empatía, la capacidad de escucha o la comunicación eficaz, es necesario añadir otras competencias que faciliten la venta en el entorno omnicanal.

De acuerdo con Gil (2017), el «vendedor 4.0» debe ser un experto en marketing digital dada la hiperconectividad de los compradores actuales, conocer los medios sociales en los que se informan antes de adquirir el producto, saber que están comentando y qué prefieren o rechazan. La gestión del conocimiento también resulta relevante, ya que tener información sobre lo que piensa y quiere el consumidor permite adaptar la oferta del detallista. Asimismo, el vendedor necesita ser creativo, entendido este concepto como sinónimo de resiliencia, siendo capaz de adaptarse a los retos que supone persuadir al consumidor que, gracias a las TIC, cada vez está más informado sobre las características del producto que desea comprar y su precio.

Por último, la competencia denominada «talento 4.0» que implica que el vendedor busque la excelencia de los resultados. Esto pasa por realizar las ventas para que los minoristas cumplan con sus objetivos comerciales, a través del canal físico y virtual puestos a su disposición, evitando que acudan a la competencia.

Teniendo en cuenta estas consideraciones, los procesos de selección y formación del personal de ventas han de orientarse a superar una situación frecuente para muchos *retailers*, que no es otra que contar con gente sin mucha formación ni ambición, que en muchas ocasiones ve el trabajo como algo temporal o, peor aun, un empleo sin importancia. De esta forma, han de incluirse como un componente esencial las capacidades relacionadas con el manejo de los dispositivos digitales y del mundo virtual. Además, será necesario desarrollar un protocolo de actuación para que los vendedores sepan cómo actuar con las diferentes tipologías de consumidores omnicanal. En especial, con los *webroomers* (buscan información online y compran en la tienda física) y *showroomers* (buscan información en la sala de ventas y compran en la tienda virtual), que son los más recurrentes.

Por otro lado, las políticas de motivación e implicación deberán destinarse a evitar que la fuerza de ventas perciba el canal online de la empresa u otras plataformas en las que esté presente como rivales a combatir (Chatterjee & Kumar, 2016; Yurova et al., 2016). Es en este punto cuando el marketing interno adquiere una especial relevancia. De acuerdo con Deloitte (2021), más del 80% de las compañías consideran que el principal reto al que tendrán que enfrentarse a lo largo de los próximos años es a la falta de compromiso de sus empleados con los valores y objetivos de la empresa. Por tanto, el *employee engagement* tendrá que ser uno de los objetivos de aquellas empresas que quieran ser plenamente omnicanal. Resulta esencial que el detallista sea capaz de transmitir sus valores y hacerlos sentir como propios en cada uno de sus empleados. Sobre todo, en los vendedores que son la imagen de la organización ante el público. Una inmersión plena del personal de ventas en los valores empresariales proporcionará un mayor sentimiento de pertenencia a la organización. Además, una correcta difusión de los mismos propiciará que los vendedores se conviertan en defensores de la marca, provocando que los consumidores vean la compañía como una *love brand*.

En este sentido, parece que la comunicación interna actual es insuficiente. Para obtener vendedores motivados y vinculados es necesario incluirlos íntegramente como parte de la estrategia empresarial. De esta forma, la comunicación debe ser bidireccional y fluir desde las partes más altas de la organización hacia las más bajas y viceversa. Así, por ejemplo, sería incoherente diseñar una campaña promocional sin comunicarla internamente al personal de ventas que es quien debe ejecutarla

y dirigirla al cliente. En caso de que fueran los compradores quienes informasen a los vendedores o se enterasen estos últimos por la publicación de la campaña en los medios, el resultado sería una pérdida de imagen y reputación para la enseña comercial. Es decir, resulta altamente improbable que un vendedor ofrezca al consumidor una experiencia de compra gratificante en una organización compleja y poco transparente que no le proporcione los recursos y la información suficientes.

Del mismo modo, la relación directa entre vendedores y compradores permite que los primeros dispongan de información valiosa y relevante sobre los clientes. Conocen sus gustos, preferencias y qué les provoca sensaciones positivas o negativas. Consecuentemente, si la alta dirección del *retailer* atiende a lo que el vendedor transmite sobre el comprador, se sentirá valorado, mejorará su experiencia como empleado y aumentará el grado de vinculación con la marca. Además, si sus propuestas se tienen en consideración y se ponen en práctica, se obtendrá una mejora continua de la experiencia del cliente, tanto interno como externo, lo que redundará en una mejora cuantitativa (mayores ingresos) y cualitativa (*engagement*) para el minorista.

4. Estudio cualitativo. Entrevista personal a *store managers*

La experiencia *phygital* refleja que las tiendas físicas (con la inmersión de las TIC en las mismas) y el personal de ventas que trabaja en ellas son dos elementos estratégicos para los detallistas que quieran realizar la transformación hacia la omnicanalidad. Para aportar una visión profesional sobre el nivel de implantación OCR de los minoristas y su situación en cuanto a los dos elementos citados, se realizó un estudio cualitativo. En concreto, se llevó a cabo una entrevista en profundidad. Su elección frente al resto de estudios cualitativos se basa en que es una técnica flexible que se adapta a cualquier situación y tipo de persona. Además, es capaz de recopilar información de los entrevistados, profundizando en sus opiniones, expectativas o experiencias vividas.

Como *target* para este estudio se seleccionó a una figura clave hoy en día en los establecimientos comerciales, los responsables de tiendas físicas o *store managers*. Cuentan con una experiencia sólida en ventas y también aportan experiencia en gestión. Los *store managers* dirigen un equipo de ventas, llevan un control de la mercancía, y vigilan que se está produciendo la presentación/exposición y rotación necesaria para el cumplimiento de los KPIs (*Key Performance Indicators*—indicadores clave) establecidos por la dirección de la empresa. También se preocupan porque la imagen del detallista sea la adecuada y de que el equipo que supervisan acompañe

end-to-end a los consumidores. En este sentido, los responsables de tienda son vendedores con un conocimiento elevado sobre la política estratégica de la organización en la que trabajan. Por tanto, sabrán si está implementando o no la estrategia omnicanal y qué grado de OCR tiene la compañía en la actualidad. Asimismo, poseen un elevado conocimiento de los clientes y sus exigencias.

Una vez obtenidas y analizadas las opiniones de los entrevistados se podrán elaborar las conclusiones sobre cuál es realmente la situación de la estrategia omnicanal y de la experiencia *phygital* en el sector detallista, qué conviene mejorar en cuanto a las tiendas físicas y sobre uno de sus recursos clave, la fuerza de ventas. De igual forma, se podrá dar una serie de orientaciones para ayudar a mejorar a aquellos minoristas que aún no hayan implantado OCR de manera plena.

Se realizaron dos entrevistas abiertas y focalizadas a los responsables de tienda de dos empresas detallistas con sólida presencia en el mercado español. Ambos *store managers* cuentan con una experiencia de más de 15 años en el sector de la distribución ejerciendo primero su labor como vendedores hasta promocionar como responsables de tienda. Las entrevistas se llevaron a cabo en el mes de junio de 2021. Con el objeto de cumplir con las normas sanitarias existentes en ese momento como consecuencia de la pandemia del coronavirus, las entrevistas se realizaron mediante *call conference* a través de la plataforma Microsoft Teams. La duración de las video-llamadas fue de 40 minutos.

En este punto conviene destacar que existió una gran dificultad para encontrar profesionales dispuestos a colaborar, ya que la información se entiende sensible para las organizaciones a las que representan. Por tanto, no se pueden mostrar las fichas técnicas de las dos entrevistas en profundidad, al haber firmado un acuerdo de confidencialidad con estos dos responsables de tienda para preservar su anonimato y el de sus empresas. Siempre con el objetivo de respetar la confidencialidad de los entrevistados, se hará referencia a ellos como «*store manager* 1» (en adelante, SM1) y «*store manager* 2» (en adelante, SM2). El SM1 pertenece a detallista de tamaño medio. Por su parte, el SM2 ejerce su actividad en un *retailer* que tiene gran presencia a nivel nacional. Ambos detallistas ejercen su actividad en el sector de la moda.

Las entrevistas en profundidad se desarrollaron a partir de un guion definido, cuyas preguntas se clasifican en tres bloques diferenciados. El primero de los bloques se orienta a analizar si los responsables de tienda son conocedores de lo que significa el término estrategia omnicanal y si la empresa les ha transmitido información sobre las medidas que están llevando a cabo para transformar la organización y proporcionar la denominada experiencia *seamless*. El segundo de los bloques tiene por objetivo conocer si las organizaciones comerciales están realizando las políticas

de recursos humanos adecuadas para poder liderar el cambio hacia una enseña OCR. El último de los puntos de la entrevista se destina a percibir si los *store managers* tienen noción de cómo tiene que ser una sala de ventas para proporcionar la experiencia *phygital* y qué elementos es necesario que la empresa aborde, teniendo en cuenta su experiencia como nexo de unión entre minorista y cliente.

A continuación, se muestran por bloques los resultados de las entrevistas en profundidad realizadas para este trabajo.

• ***Bloque I: Concepto de estrategia omnicanal.***

El análisis de las opiniones más relevantes sobre esta parte de la entrevista en profundidad hace patente una diferencia importante en el sector *retail*. Parece que el tamaño del detallista se encuentra vinculado al espíritu innovador y competitivo de la organización, a la actitud proactiva de la alta dirección de la empresa, así como a la formación proporcionada a los trabajadores de las tiendas físicas. Esto supone que profesionales que desempeñan el mismo puesto tengan un conocimiento antagónico (absoluto y nulo) sobre el concepto OCR.

El SM₁, quién declaró desconocer el término omnicanalidad, una vez que le fue explicado mostró una opinión que, lejos de reflejar los aspectos positivos que tiene, se vinculó al comercio electrónico y a lo que podía hacer para mejorar el número de existencias en el almacén de la tienda. De igual forma, se pudo comprobar que el detallista no había explicado a su personal en qué consiste OCR ni si están en proceso de implantación. Por su parte, el SM₂, tras declarar su alto conocimiento sobre la omnicanalidad mostró opiniones favorables hacia este concepto y detalló sus beneficios. En todo momento considera que la omnicanalidad es uno de los elementos que marcan actualmente la diferencia de los *retailers*, contribuyendo a que sean más o menos rentables en su relación con los clientes. También demostró su conocimiento sobre las políticas que desarrolla en materia OCR la enseña comercial en la que trabaja.

• ***Bloque II: El perfil del personal de ventas en las tiendas físicas actuales.***

Por lo que respecta al personal, se perciben más diferencias que similitudes en la aplicación de las políticas de recursos humanos. Estas diferencias están vinculadas al tamaño del detallista y, por tanto, a la composición de la empresa, visión de la alta dirección y a los recursos económicos de los que dispone. De las declaraciones del SM₁ puede identificarse una ausencia prácticamente total del detallista en la planificación de recursos humanos. El entrevistado destaca (reiteradamente) la sensación generalizada de desatención que comparten todos los equipos de ventas

que ejercen su actividad en las distintas tiendas físicas que tiene este *retailer*. La falta de estímulos positivos por parte de la dirección de la empresa ha supuesto que los vendedores estén desmotivados y no proporcionen la experiencia que los compradores desean recibir. En cambio, la visión aportada por el SM2 es completamente opuesta. A lo largo de la entrevista ha dejado claro que la dirección del detallista en el que trabaja apoya al equipo comercial dotándole de todas las herramientas y recursos necesarios para el desempeño de su trabajo en un entorno omnicanal (por ejemplo, tecnología, soporte telefónico o informático para atender dudas y ayudar, y, especialmente, formación...).

Ambos responsables de tienda coinciden en la relevancia que tiene la atención al cliente. En este sentido, remarcan la importancia de que el consumidor pueda experimentar emociones sensoriales no sólo en el establecimiento comercial, sino también a través del personal de ventas. Los SM1 y SM2 señalan que un vendedor tiene que estar adaptado al entorno actual y, consecuentemente, que necesita una cualificación más allá de ser una persona empática y elocuente para persuadir al comprador. Los dos entrevistados también coinciden en destacar la profesionalidad de su equipo de ventas para desempeñar la función comercial. No obstante, el SM1 que ejerce su actividad en el minorista con menor dimensión reconoció que su equipo no está lo suficientemente cualificado como para ejercer su labor en el entorno omnicanal (una vez que se le explicó el concepto OCR con detalle y manifestó su comprensión), algo que no sucede en el equipo que dirige el SM2.

• **Bloque III: Diseño de la tienda física en un entorno omnicanal.**

Con respecto al diseño de la tienda física para adaptarse al entorno omnicanal, en líneas generales, los entrevistados definen las salas de venta como espacios llamativos y con gran disposición de herramientas tecnológicas, donde el cliente no solo vaya a comprar sino a vivir una experiencia sensorial diferente. No obstante, vuelven a hacerse patentes las diferencias existentes entre los dos responsables de tienda. El SM1 muestra una idea más difusa de cómo sería una tienda física omnicanal. Considera que el establecimiento dispone de casi más tecnología que personal de ventas, con el convencimiento de que la tecnología puede ser, en vez de un medio para conseguir el fin de conquistar al cliente, un fin en sí mismo.

En cambio, el SM2 que mostró un mayor conocimiento e inclinación por la estrategia omnicanal durante toda la entrevista, dibuja un establecimiento más realista que su homólogo y más vinculado a la definición de tienda conectada que es capaz de proporcionar una experiencia *phygital* (PwC, 2018). El prototipo de establecimiento que destaca es sencillo, poco saturado de mercancía y con disposición

de tecnología en lugares estratégicos dentro de la sala de ventas que faciliten la toma de decisiones del potencial comprador. El objetivo de su planteamiento es que su empresa salga elegida en lugar de la competencia. Por eso, el personal de ventas sigue siendo un elemento fundamental para conseguir el *engagement* del cliente. En este sentido, el entrevistado plantea que, si bien no existe un número óptimo de vendedores (dependiendo del tamaño del local, ventas, épocas del año, etc.), el equipo comercial tiene que ser polivalente y orientado a dar una respuesta personalizada a cada tipo de consumidor que cada vez está más conectado al canal online (especialmente, la gente más joven).

5. Diseño de una sala de ventas para proporcionar la experiencia *phygital*

El análisis de los epígrafes anteriores demuestra la importancia de disponer de una tienda física que esté adaptada al *omni-shopper* actual, con independencia de que utilice la sala de ventas para comprar o únicamente para informarse y, posteriormente, adquiera los productos online. Lo relevante es que el cliente elija la compañía, ya sea en el ámbito offline o virtual, y no a la competencia. De ahí la importancia de proporcionar una experiencia única, en la que el personal de ventas acompañe de principio a fin al cliente, recuperando la figura del tendero adaptada al ámbito OCR.

El diseño de una sala de ventas que permita a un *retailer* definirse como omnicanal debe orientarse a incorporar elementos físicos y digitales que coexistan de manera natural. El objetivo es proporcionar al consumidor una experiencia *phygital* (Belghiti et al., 2017), al convertir la tienda en un espacio interactivo que mantenga las características propias de un establecimiento comercial como, por ejemplo, la inmediatez (obtener la disponibilidad inmediata del producto) y la capacidad para poder experimentar emociones sensoriales reales que pueden, en gran medida, decidir la compra en favor de esa marca (Juaneda-Ayensa et al., 2017). Se trata de conseguir que en la sala de ventas ocurra algo sensorialmente interesante como para que los compradores perciban el valor añadido que le proporciona ese establecimiento.

Los elementos sensoriales tradicionales (aromas, gamas de color, ambiente musical, etc.) no son por sí mismos medios para conseguir una experiencia de compra *phygital*. Los minoristas necesitan aportar al cliente en la tienda física herramientas tecnológicas que le permitan realizar la compra sin preocuparse del canal utilizado, al encontrarse ya todos integrados. De acuerdo con AECOC (2018), los elementos tecnológicos más comunes vinculados con esta experiencia *phygital* son: (1) escaparates virtuales, (2) pantallas táctiles, (3) probadores inteligentes, (4) realidad aumentada o realidad virtual, y (5) etiquetas RFID.

Los tradicionales escaparates son sustituidos por pantallas LED en las que se emiten vídeos o se proyectan imágenes de los productos o colecciones disponibles. La reproducción digital permite una mayor interacción empresa-cliente. Sin necesidad de entrar en el establecimiento, el potencial comprador puede acceder al *stock* de productos a través de la aplicación móvil de la empresa o a través de códigos QR. De esta forma, se le proporciona al cliente la posibilidad de informarse sobre el portafolio de productos disponibles en la tienda física o digital, precios, características, etc., o de poder comprar a través de su *smartphone*, incluso fuera del horario comercial.

Por su parte, las pantallas táctiles son una de las herramientas tecnológicas más recurrentes actualmente. Pueden ser *tablets* ubicadas en las estanterías al lado de los productos o kioscos digitales situados en zonas estratégicas de las salas de ventas (por ejemplo, en los denominados puntos calientes con mayor tráfico de gente). Su objetivo es proporcionar información adicional sobre los productos y, si el cliente así lo desea, comprar en la tienda virtual de la empresa eligiendo el método de recogida o envío del producto usando su cuenta personal.

Por lo que respecta a los probadores inteligentes, se puede decir que son una evolución del probador tradicional cuyo objetivo es modernizar la tarea ardua de probarse prendas. Están formados por espejos virtuales que permiten al usuario probarse tantas prendas diferentes como quiera, sin necesidad de cambiarse de ropa. Algunos probadores inteligentes cuentan con tecnologías adicionales como, por ejemplo, sensores o cámaras que toman las medidas del cliente para que éste no tenga que invertir mucho tiempo en buscar su talla y, además, disponga de información instantánea sobre la disponibilidad del producto exacto en la tienda para poder llevárselo o no.

La realidad aumentada y realidad virtual han tenido un considerable auge en los últimos años. La idea reside en transportar al consumidor fuera de la tienda física y ubicarle en el sitio ideal para disfrutar del producto que desea comprar. Es decir, hacer que la experiencia sea lo más realista posible. Los clientes potenciales pueden situar un mueble dentro de su hogar antes de decidir su compra, como ya ha hecho IKEA o, incluso probar el color de la pintura sin necesidad de pintar las paredes, tal y como ha desarrollado la empresa Bruguer a través de su *app* «Bruguer Visualizer». En el caso del sector de la moda, la realidad virtual serviría para ver *performances* creadas por las compañías o ver cómo quedaría la ropa en una situación concreta (por ejemplo, un vestido de cóctel en un entorno al aire libre).

Por último, las etiquetas de identificación por radiofrecuencia o RFID (*Radio Frequency Identification*) también son de uso recurrente en los establecimientos

detallistas. Estas etiquetas son similares a una pegatina que, adheridas al producto son capaces de enviar y recibir información sobre el mismo. Pueden, por ejemplo, mostrar la composición del producto, su trazabilidad e, incluso, su localización.

Asimismo, conviene destacar que la sala de ventas debe convertirse en un espacio que permita una interacción tecnológica plena, incluso con las TIC que pueda portar el cliente. La tecnología móvil (*smartphones*, *smartwatches*...) es otro recurso a incluir dentro del establecimiento como una herramienta de experiencia comercial y de venta. No conviene que se utilicen inhibidores de frecuencia para los *smartphones*, puesto que en muchas ocasiones estos incrementan el desembolso de los compradores (Viejo-Fernández et al., 2020). El uso de dispositivos electrónicos personales permite la autonomía del consumidor, que puede por sí mismo buscar información sobre los productos, consultar su disponibilidad, comprarlos, elegir el método de envío, etc. Esto responde a una de las demandas que los individuos hacen a los detallistas, la posibilidad de elegir libremente su hoja de ruta para comprar.

El minorista también podría necesitar la tecnología móvil para hacer uso de alguna de las herramientas implantadas en la tienda. Este podría ser el caso de las balizas electrónicas denominadas *ibeacons*. Son dispositivos que mediante señal *bluetooth* envían información a otros dispositivos móviles que se encuentran dentro de su radio de señal sin ser necesaria la vinculación previa entre ellos. El *retailer* podrá utilizar esta tecnología para localizar al consumidor dentro de la tienda. Conocer la ubicación supone dos ventajas principales. Por un lado, podrá conocer cómo se comporta el cliente dentro de la tienda y cuáles son sus gustos y preferencias. De igual forma, podrá enviar al usuario ofertas y descuentos personalizados que desencadenen las compras por impulso e incrementen, consecuentemente, el ticket medio.

Teniendo en cuenta todas las consideraciones previas derivadas de informes académicos y profesionales, y en base a las opiniones de los *store managers* recogidas en las entrevistas en profundidad, se plantea un proyecto en el que se mostrará la distribución en planta de una tienda *phygital* que se oriente a dar respuesta a las demandas de un consumidor omnicanal. En consonancia con lo expuesto hasta el momento, se elige el sector de la moda, realizando el *layout* de una tienda de ropa. Sus características serán similares a las que tiene cualquier firma *fast fashion* como puede ser Zara, Mango, Sfera, etc. Para realizar este diseño se ha utilizado el editor de gráficos vectoriales libre y de código abierto Inkscape (<https://inkscape.org/es/>).

La Figura 1 detalla la parte externa de la tienda física. De acuerdo con las características del comprador hiperconectado o «*always on*» actual, será conveniente disponer de escaparates virtuales. Por tanto, se han diseñado escaparates con amplios ventanales en los que puedan colocarse pantallas LED para permitir la retransmisión

de desfiles de la marca, la reproducción de sesiones fotográficas del portfolio de la colección, etc. El objetivo es que estos escaparates virtuales resulten llamativos y consigan atraer al viandante, ya sea para entrar en la sala de ventas o para comprar. De esta forma, se coloca en cada lado del vitral una pantalla interactiva que permita consultar desde la calle el catálogo de productos, su precio y características, su disponibilidad en la tienda física y virtual, así como un acceso que facilite la compra online. El detallista deberá valorar si deja un enlace en cada producto que lleve a su página web, si incluye un código QR para que el potencial consumidor realice la compra desde su móvil, o si incorpora ambas alternativas.

Figura 1. Fachada exterior de la tienda física



Tal y como se observa en la Figura 1, el único espacio opaco en el exterior de la tienda física serán los escaparates. Las puertas serán transparentes y permitirán ver el interior de la sala de ventas. Se puede considerar una estrategia de *merchandising* de seducción para invitar a visualizar un espacio en el que vivir nuevas emociones que no pueden ser experimentadas en un establecimiento tradicional. Desde la puerta se puede observar la entrada que dispondrá de kioscos digitales que servirán de elemento de bienvenida. El consumidor podría identificarse mediante su número de teléfono u otro sistema alternativo como, por ejemplo, su correo electrónico o el número de su tarjeta de cliente. Así, el *retailer* podría personalizar la oferta al consumidor, potenciando aquellos productos en los que estuviera bien posicionado. Asimismo, estos kioscos digitales podrían proporcionar información básica de la empresa, tales como los horarios de apertura, capacidad del local y el aforo que existe en el momento. De igual forma, se podría dar la posibilidad al potencial cliente de que elija el vendedor concreto que puede atenderle.

El interior de la sala de ventas será un espacio diáfano y nada saturado, ni de mobiliario ni de mercancía. Se trata de que el comprador pueda moverse con total libertad, centrando su mirada en aquello que es realmente relevante, el producto. La Figura 2 refleja una vista general de la sala de ventas en su conjunto.

Figura 2. Vista general de la sala de ventas



Uno de los puntos estratégicos que recoge la Figura 2 es la exposición de las prendas de la colección. El detallista puede elegir qué prendas exponer en sus burras o percheros, variando cada cierto tiempo. Por ejemplo, puede exponer los productos más novedosos, realizar un cambio y exponer artículos en promoción posteriormente, mostrar prendas que tengan un número limitado de unidades a la venta, etc. La disponibilidad de las tallas también será reducida. La idea es que se expongan el número óptimo de prendas sin sobresaturar los espacios. El reducido *stock* disponible implica la inclusión de las TIC dentro de la tienda. La tecnología resulta un aliado fundamental al permitir que, con pocos artículos expuestos, el cliente pueda obtener mayor información que con un número superior. A través de una etiqueta RFID o mediante la lectura de un código QR, se podría conocer toda la información que el cliente deseara e, incluso, podría elegir la talla correspondiente que sería puesta a su disposición en el probador.

Aunque resulte obvio, el diseño de esta tienda *phygital* supone la disposición de una buena conexión inalámbrica que facilite la experiencia de compra a los

clientes y el trabajo al personal de ventas. En este sentido, sería contrario a la idea de experiencia omnicanal incluir inhibidores de teléfonos móviles. Libremente, el potencial comprador podría utilizar su *smartphone* para acceder a información o realizar la compra en la tienda virtual del *retailer* si así lo desea. También podría realizar estas mismas actividades mediante las *tablets* que el detallista pondría a su disposición, bien como parte del mobiliario del establecimiento o bien asociadas al personal de ventas que podrían ayudar en todo momento a realizar cualquier etapa del proceso de compra.

Tal y como se muestra en la Figura 3, para una mayor comodidad del usuario, la tienda puede contar con una zona de descanso en la que los clientes puedan sentarse y revisar los artículos seleccionados antes de acudir al probador o adquirirlos definitivamente (offline u online). En este lugar, el detallista proporcionaría unas gafas de realidad virtual o *tablet* con aplicaciones de realidad aumentada en las que se pueda observar la colección como si el cliente estuviese en el propio *show*, o ver cómo le quedarían puestas las prendas.

Figura 3. Área de descanso y de realidad aumentada



Tras la zona de descanso, se establecería un espacio fijo para el personal de ventas. Concretamente, este área sería en la que pasaría la mayor parte de su jornada laboral el *store manager* para gestionar el funcionamiento general de la tienda y, en especial, la finalización de la compra. En esta zona también se ubicaría la zona

de cajas. Dentro del mostrador (ver Figura 4), se ubicarían los terminales punto de venta (TPVs) que manejaría el personal de la tienda y, fuera del mismo, las cajas de autoservicio para aquellos clientes que no quieran esperar y/o hayan comprado sin la ayuda de un vendedor.

Dentro del mostrador, el equipo de ventas dispondría de toda la tecnología necesaria para cumplir los objetivos de una tienda omnicanal, entre ellos: ordenador, TPVs, *tablet*, relojes inteligentes, etc. Este punto podría considerarse estratégico pues, al ser la sala de ventas un espacio diáfano, el *store manager* situado en la zona de cajas tendrá un lugar privilegiado desde el que controlar cada necesidad de los clientes, indicando al resto del equipo de ventas a qué lugar de la tienda deben dirigirse para mejorar la experiencia de compra. Detrás de la zona de cajas, se colocaría una gran pantalla en la que se reproduciría contenido interactivo adicional. De esta forma, mientras que el cliente espera para pagar o está realizando el pago de manera automática puede seguir viendo elementos que pueden mejorar su experiencia de compra e incrementar sus compras por impulso (al ver algún artículo que le había pasado desapercibido).

Figura 4. Zona de cajas



En la parte trasera de la zona de cajas (tal y como se ha reflejado en la Figura 2), se ubicarían los probadores. Se trata de probadores virtuales que disponen de espejos en los que el potencial comprador puede cambiar el color de la prenda que se

está probando, incluir complementos, verse con ropa de la marca sin necesidad de cambiarse, solicitar otras tallas sin salir del probador, pedir sugerencias de prendas que completen un *look* o, incluso, realizar la compra online sin necesidad de pasar por caja. La Figura 5 expone un boceto de los probadores virtuales propuestos.

Figura 5. Probadores virtuales



Aunque se ha citado previamente al personal de ventas dentro del diseño del *layout* planteado, conviene hacer alguna puntualización más. Resulta algo complejo determinar el número exacto de vendedores para una tienda física. El número óptimo va a depender de la dimensión de la sala de ventas, el tipo de firma de que se trate o la época del año en la que se esté (estacionalidad, época de rebajas...). Si bien el número de vendedores es importante para calcular los costes de personal y los ratios (KPI) que permitan conocer la rentabilidad del establecimiento comercial, lo realmente importante es tener en cuenta que el equipo de ventas es un recurso que puede marcar la diferencia de la empresa con su competencia.

En este sentido, el personal de ventas tiene que ser cualificado y contar con las competencias del denominado «vendedor 4.0» mencionado en este trabajo. Por tanto, serán empleados que estarán pendientes de lo que sucede en la tienda y con una clara orientación al cliente, ayudándole en todo momento a que realice su

compra de la manera más cómoda posible. La empresa tiene que ser elegida con independencia de que la elección del comprador sea offline u online.

Por su parte, conviene disponer de un responsable de tienda o *store manager* que gestione físicamente y en términos numéricos la sala de ventas. Que sea una persona de referencia para el resto de los vendedores por su mayor cualificación y experiencia en atención al público y, además, un líder. Su liderazgo puede encontrarse entre un liderazgo estratégico que ayude a implantar la omnicanalidad de manera natural entre los vendedores, sin que lo vean como una amenaza a su puesto de trabajo, y un liderazgo al estilo entrenador deportivo para crear una cultura de equipo en el que las habilidades y experiencias de cada empleado, aunque diferentes, sumen al conjunto y se logre alcanzar la meta propuesta: disponer de una tienda *phygital* en el que la tecnología es el medio que ayuda a conseguir el *engagement* del consumidor.

6. Conclusiones

Dentro del sector *retail*, las empresas más destacadas son los detallistas con tiendas físicas. Su relevancia se puede materializar en que, desde su aparición siempre han sido las organizaciones pioneras en dar respuesta a las necesidades de los individuos que han ido cambiando a lo largo de la historia. De esta forma, han modificado sus establecimientos físicos para proporcionar una experiencia de compra adaptada a las demandas de los clientes.

Si bien el auge de las TIC y, en especial del comercio electrónico, ha supuesto que muchos detallistas piensen en el fin de los formatos comerciales, esta visión apocalíptica choca con la realidad dibujada después del Covid-19. El consumidor compra online, pero no renuncia a las tiendas físicas. Por este motivo, disponer de un canal online con el objetivo únicamente de vender o de ser una mera yuxtaposición del canal físico, no resulta rentable actualmente para las empresas. Las tiendas físicas y virtuales tienen que coordinarse plenamente, dando lugar a lo que se denomina experiencia «*seamless*», que resulta ser lo que el cliente de hoy en día realmente desea. Esta experiencia única, continua y holística permite al consumidor realizar cualquiera de las etapas del proceso de compra a través de los puntos de contacto físicos y virtuales que la organización minorista pone a su disposición. Incluso, la misma etapa se puede realizar offline y online. Así, un individuo puede estar en una tienda física probando un producto y al mismo tiempo consultar el precio o las características en el canal virtual.

En este sentido, OCR es más que un concepto de moda y su implantación supone que todo *retailer* lleve a cabo un proceso de planificación estratégica. Dentro

de dicho plan existen dos elementos destacados a los cuales los detallistas conviene que muestren especial atención, el personal de ventas y las tiendas físicas. El personal de ventas será el encargado de ejecutar la estrategia omnicanal, por lo que deberá contar con la capacidad y formación necesarias para llevar a cabo esta tarea. De esta forma, los *retailers* necesitan disponer del denominado «vendedor 4.0» caracterizado por su polivalencia, manejo del marketing digital, y gestión de información y canales de venta. Por su parte, las tiendas físicas necesitan adaptarse a un consumidor hiperconectado e incluir las herramientas tecnológicas necesarias, además de un diseño coherente con su imagen de marca, que convierta al minorista en el establecimiento de referencia para vivir experiencias sensoriales, que no se pueden replicar en otra enseña comercial.

Respecto a los resultados obtenidos en las entrevistas de profundidad realizadas a los *store managers* de diferentes empresas detallistas, se pueden extraer conclusiones interesantes para la implantación OCR en el sector *retail*. En primer lugar, el tamaño de las organizaciones minoristas y todo lo que lleva asociado como, por ejemplo, la no aversión al riesgo por parte de los directivos que supone la implantación de una estrategia de este tipo, compartir la visión de la dirección al resto de trabajadores con independencia de su nivel jerárquico, o la coordinación interdepartamental, parecen ser importantes a la hora de que los detallistas tengan un mayor o menor grado de implantación omnicanal y de que sus empleados conozcan este modelo de negocio y sus beneficios para la rentabilidad de la empresa.

En segundo lugar, señalar que, si bien todo el capital humano es un recurso importante para cualquier organización, dentro del *retail* el equipo comercial que ejerce su actividad en las tiendas físicas es realmente relevante. Representan la imagen de la empresa y la importancia que tiene la orientación al cliente. Ya que el consumidor está cada vez más formado, informado e hiperconectado, el personal de ventas tiene que ser lo suficientemente polivalente y cualificado como para satisfacer las necesidades del comprador actual que se caracteriza por su nivel de exigencia y sus ganas de elegir libremente qué canal y punto de contacto es el que más le conviene en cada momento para adquirir el producto que desea comprar.

Por este motivo, las políticas de recursos humanos son fundamentales para dotar de la cualificación y competencias necesarias al equipo comercial que tiene que disponer de las características y competencias de la figura del tendero más tradicional, pero que pueda ejercer su trabajo en el ámbito omnicanal actual. La planificación de recursos humanos parece ser uno de los puntos débiles de los minoristas de menor dimensión. Aún no consideran la relevancia de esta figura de vendedor polivalente, ni parece que tengan planteado incluirla en sus negocios en

un futuro cercano. La idea de que la tienda es un canal independiente al comercio electrónico es la que predomina para este tipo de detallistas y se traslada al personal de ventas, que ve internet como una amenaza a su puesto de trabajo. Por su parte, los *retailers* con mayor dimensión están en una posición más avanzada en cuanto a implantación omnicanal. El departamento de recursos humanos (junto con la alta dirección y el área de marketing) es una parte implicada en su desarrollo y actúa en consecuencia seleccionando, formando y motivando a vendedores que responden al perfil exigido en el entorno OCR. El trabajo del área de recursos humanos va más allá de dotar al vendedor de herramientas tecnológicas que, si bien son necesarias, conviene que sepan utilizarse y conocer cuál es su fin. Así, utilizando la misma filosofía que el marketing dirigido al cliente externo, se orienta al trabajador o cliente interno, haciéndole partícipe de la nueva cultura empresarial en la que su trabajo e incentivos no se ven mermados en favor del canal virtual.

Por último, el diseño de las salas de venta debe ir en línea a lo que se conoce como experiencia *phygital*. Las tiendas físicas deben materializar cómo los detallistas desdibujan las líneas que separan el entorno offline y online. En este sentido, la inclusión de herramientas tecnológicas que faciliten la experiencia de compra se vuelve fundamental. La tecnología complementará la labor del equipo comercial y potenciará aquellos puntos fuertes de la enseña comercial para que, de manera física o virtual, el detallista sea seleccionado por el consumidor y consiga la ansiada lealtad que toda empresa busca de su clientela.

Teniendo en cuenta las conclusiones anteriores fruto del análisis e investigación realizadas, cabe destacar que la estrategia omnicanal no es el futuro más inmediato, sino el presente del sector *retail* que quiera competir en la ya denominada era post Covid-19, con independencia del tamaño de la empresa detallista. La omnicanalidad es una estrategia compleja que necesita de una planificación en la que las tiendas físicas y el personal que trabaja en ellas han de someterse a cambios profundos impulsados por la alta dirección de las enseñas comerciales, para que la implantación de OCR sea exitosa. Si bien cada empresa tiene que ser consciente de su grado de desarrollo omnicanal, contar con un personal polivalente y multifuncional que dé servicio en establecimientos con una visión 360° del cliente y abiertos 24/7 con ayuda de las tecnologías, supondrá conseguir el *engagement* del consumidor actual que demanda total libertad a la hora de relacionarse con la organización, pero una experiencia única en todos sus contactos con ella.

Bibliografía

- AECOC (2018). Experiencia Phygital: la última gran tendencia del Marketing. Disponible en: <https://www.aecoc.es/articulos/experiencia-phygital-la-ultima-gran-tendencia-del-marketing/>.
- BELGHITI, S., OCHS, A., LEMOINE, J. F., & BADOT, O. (2017). The phygital shopping experience: An attempt at conceptualization and empirical investigation. Academy of Marketing Science World Marketing Congress, pp. 61-74.
- CHATTERJEE, P., & KUMAR, A. (2016). Customer willingness to pay across retail channels. *Journal of Retailing and Customer Services*, 34, 264-270.
- CONSULTORA OLIVER WYMAN (2018). Customer Perception Map: Fast Fashion España 2017. Disponible en: <https://www.puromarketing.com/76/30199/moda-espana-ante-reto-omnicanalidad.html>.
- DELOITTE (2020). Consumidor año I d.C. El nuevo consumidor después del Covid-19. Disponible en: <https://www2.deloitte.com/es/es/pages/operations/articles/nuevo-consumidor-despues-del-covid-19.html.html>
- DELOITTE (2021): Human Capital Trends. The social enterprise in a world disrupted. Disponible en: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/lu/Documents/human-capital/lu-hc-trends-2021.pdf>.
- GIL (2017). Competencias clave del Vendedor 4.0. Disponible en: <https://es.linkedin.com/pulse/competencias-clave-del-vendedor-40-jos%C3%A9-gil>.
- GREWAL, D., MOTYKA, S., & LEVY, M. (2018). The Evolution and Future of Retailing and Retailing Education. *Journal of Marketing Education*, 40, 85-93.
- GRUPO INDITEX (2019). Memoria Anual Inditex 2019. Disponible en: <https://www.inditex.com/documents/10279/645708/Memoria+Anual+Inditex+2019.pdf/27465242-da48-b63a-a5f9-9afca6032cfo>.
- IBM (2020). Covid-19 pandemic accelerated shift to e-commerce by 5 years, new report says. Disponible en: <https://techcrunch.com/2020/08/24/covid-19-pandemic-accelerated-shift-to-e-commerce-by-5-years-new-report-says/>.
- JUANEDA-AYENSA, E., MOSQUERA, A., OLARTE-PASCUAL, C., & SIERRA-MURILLO, Y. (2017). El papel de la tecnología en una tienda de moda en un entorno omnicanal. DOCFRADIS: Colección de documentos de trabajo Cátedra Fundación Ramón Areces de Distribución Comercial.
- MELERO, I., SESE, F.J., & VERHOEF, P.C. (2016). Recasting the customer experience in today's omni-channel environment. *Universia Business Review*, 50, 18-37.
- MORENO-WARLETA, G., & PUELLES-GALLO, M. (2021). Actualidad en retail no alimentario. Un decálogo para la transformación digital de los grandes especialistas no alimentarios. *Distribución y Consumo*, 3, 47-60.
- PwC (2018). Rethinking retail: The role of the physical store. Disponible en: <https://www.pwc.be/en/documents/20180627-rethinking-retail.pdf>.
- VIEJO-FERNÁNDEZ, N., SANZO-PÉREZ, M. J., & VÁZQUEZ-CASIELLES, R. (2020). Is showrooming really so terrible? Start understanding showroomers. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 54.
- WORLD RETAIL CONGRESS (2020). Omni-Channel Retailing: The new normal. Disponible en: <https://www.worldretailcongress.com/partner-content/omni-channel-retailing-the-new-normal>.
- YUROVA, Y., RIPPÉ, C.B., WEISFELD-SPOLTER, S., SUSSAN, F., & ARNDT, A. (2016). Not all adaptive selling to omni-customers is influential: The moderating effect of product type. *Journal of Retailing and Customer Services*, 34, 271-277.

La distribución digital de la música: evolución y tendencias

• PAOLA ZANELLA
CUNEF Universidad

RESUMEN: La música ha sido uno de los primeros sectores creativos en experimentar los efectos dramáticos de las tecnologías digitales. El objetivo de este trabajo es repasar la evolución de la digitalización en la distribución de música y debatir las diferentes formas en que ésta afectó a la industria. Descargas y *streaming* han cambiado el consumo y han transformado tanto la forma de promocionar la música, como la estrategia de discográficas y artistas. El *streaming* ha contribuido a hacer de la música un mercado donde ‘el ganador se lo lleva todo’, incluso en mayor medida que en periodos anteriores, pero la transformación digital de la industria aún no ha terminado.

PALABRAS CLAVE: *digitalización, música, streaming, consumidor, distribución*

ABSTRACT: Music was one of the first creative industries to experience the dramatic effects of digital technologies. The aim of this work is to review the evolution of digitization in music distribution and discuss the different ways it affected the industry. Downloading and streaming have changed consumption and transformed promotion and the strategies of music labels and artists. Streaming has contributed to make music a ‘winner-take-all’ market even more than before, but the digital transformation of the industry is not over yet.

KEYWORDS: *digitization, music, streaming, consumer, distribution*

1. Introducción

Hay algunas cosas seguras sobre la música. En primer lugar, que los géneros musicales y los gustos musicales evolucionan continuamente en el tiempo. En segundo lugar, que nunca antes una nueva tecnología tuvo un impacto tan radical en la distribución, y en el negocio de la música en general, como con la llegada de la digitalización.

Los distintos sectores creativos se han visto profundamente afectados por la digitalización. Las nuevas tecnologías han permitido no sólo reducir los costes de

producción y distribución, sino también llegar a audiencias globales de forma inédita gracias a los nuevos canales digitales. Sin embargo, la música ha sido uno de los primeros sectores en experimentar los efectos revolucionarios de las nuevas tecnologías, incluyendo la distribución. Como tal, esta industria representa un caso de estudio emblemático para comprender los cambios y la evolución de los mercados creativos en la era digital.

El canal tradicional de distribución de la música en soporte físico, en las tiendas de discos, ha perdido cada vez más relevancia en los últimos veinte años, y casi ha desaparecido como fuente de ingresos. Con el tiempo, la distribución digital adoptó dos formas diferentes, primero con la descarga y luego con el *streaming*, que ahora es el canal dominante para el consumo de música y representa el 65% de los ingresos musicales mundiales (IFPI, 2022). La descarga y el *streaming* han contribuido de forma similar, salvando las diferencias, a cambiar el consumo y el enfoque de los sellos musicales a la hora de crear y distribuir la música. En particular, el *streaming* se basa en un «modelo de acceso» mediante el cual los consumidores no compran canciones sueltas, sino que acceden al repertorio de las plataformas. Esto ha reducido el riesgo psicológico percibido asociado al consumo de música desconocida por el usuario y ha favorecido la exploración de diferentes artistas y géneros, al propiciar tanto la novedad como la variedad. Pero, al mismo tiempo, el *streaming* conlleva un aumento de la importancia de la influencia social en el consumo a través de las redes sociales, lo que en última instancia ha contribuido a convertir la industria musical, más que antes, en un mercado en el que el ganador se lo lleva todo (*winner-take-all market*).

Curiosamente, la digitalización también ha disminuido el papel clave (hasta el momento) que desempeñaban las emisoras de radio en la promoción de la música y en la decisión de qué canciones se convertirían en éxitos. Más que las descargas, el *streaming* ha alterado la lógica de la promoción musical debido no sólo al impacto de la influencia social a través de las redes sociales, sino también a la aparición de nuevas herramientas de promoción, como las listas de reproducción en las plataformas de *streaming*. Como consecuencia, los artistas y los sellos musicales han tenido que cambiar y adaptar su estrategia para responder mejor a los nuevos comportamientos y lógicas de consumo que dominan el mercado musical. A día de hoy, aunque la distribución digital ha transformado radicalmente la música en muchos aspectos, el cambio aún no ha terminado y la industria musical sigue evolucionando.

En los siguientes apartados se describe la evolución de la distribución digital en forma de descargas y *streaming*, para luego analizar cómo ha cambiado la industria

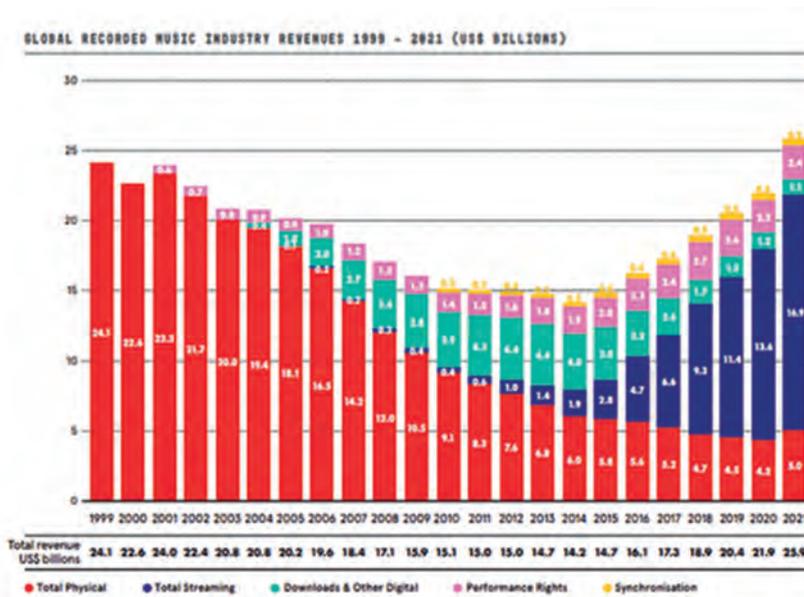
y qué consecuencias la digitalización ha tenido para consumidores, artistas y discográficas. Se termina con algunas consideraciones sobre la evolución futura del sector musical.

2. La evolución de la distribución digital

2.1. Las descargas

El cambio de milenio marcó el punto de partida de la transición de la distribución física a las descargas por vía digital. Antes, la distribución de la música se realizaba a través de las tiendas de discos, que estaban fragmentadas, lo que permitía que compradores distintos determinaran lo que estaba disponible para los consumidores en el punto de venta. La descarga comenzó con la disponibilidad de archivos mp3 y la difusión de las conexiones a Internet y los ordenadores personales en los hogares de los consumidores. Los consumidores de todo el mundo descubrieron de repente que se podía escuchar música gratis, y sitios web como Napster permitían a los usuarios subir, compartir y descargar ilegalmente archivos musicales. Más o menos al mismo tiempo aparecieron nuevos reproductores de distribución digital que utilizaban un modelo de compra, como iTunes de Apple, y que contribuyeron a desplazar a las tiendas físicas. De hecho, los consumidores podían comprar y descargar sus canciones favoritas y disfrutar de ellas sin límite de tiempo en los dispositivos registrados. De este modo, los consumidores podían gastar menos que en una tienda física comprando sólo una canción de 0,99 dólares en lugar de un álbum de 15 dólares (Busch, 2012). Este cambio, combinado con el intercambio ilegal de archivos entre particulares en Internet, redujo drásticamente los ingresos de las empresas que graban y publican música: las discográficas (IFPI, 2015). Aunque los consumidores, a partir de 2004, empezaron a volver al consumo legal con la venta de descargas, en 1999 los ingresos globales llegaron a ser de 24,1 mil millones de dólares, y luego fueron disminuyendo inexorablemente (Figura 1). Sin embargo, este cambio en la industria no fue necesariamente recibido con consternación por todos: también contribuyó, de hecho, a facilitar a los artistas y músicos la distribución directa de su música, obviando el papel de intermediario que desempeñaban las discográficas, y empezando así a crear un acceso directo a una base de fans casi imposible de imaginar antes (Fountain, 2021).

Figura 1. Ingresos mundiales de la música por fuente, 1999-2021



Fuente: Informe mundial sobre la música 2022 de la IFPI

2.2. Streaming

Las plataformas de *streaming* empezaron a aparecer unos años más tarde que las de descargas, impulsadas por la difusión de conexiones a Internet más rápidas y la creciente adopción de *smartphones* por la población de todo el mundo. Esto supuso otro cambio más profundo en la industria. De hecho, el *streaming* ha afectado no solo a la lógica de la distribución de música, sino también a las propias estrategias de producción y promoción (Busch, 2012; Zanella et al., 2022).

La principal característica que diferencia el *streaming* de la descarga tiene que ver con el modelo subyacente: los servicios de *streaming* son ofertas agrupadas en las que los consumidores pagan una cuota fija para acceder a todo el contenido que deseen en lugar de comprar productos individuales a la carta, como en los servicios de descarga (Aguar y Waldfoegel, 2018). Como tal, el *streaming* da a los usuarios acceso a todo su catálogo sin proporcionar la propiedad legal de los contenidos, eliminando así los costes y riesgos asociados a la propiedad. De este modo, los servicios de *streaming* difieren significativamente del «modelo de propiedad» utilizado por los servicios de descarga tradicionales, como la tienda iTunes de Apple (Datta, et al. 2018).

Con el paso del tiempo, los consumidores han pasado cada vez más del formato físico al digital (en 2010 por primera vez las ventas digitales superaron a las físicas en EE.UU., el mercado musical más importante del mundo); y de la descarga al *streaming*, que se ha convertido en la forma dominante de consumo de música, y ya en 2017 supuso el 65% de los ingresos totales de la música en Estados Unidos (Billboard Bulletin, 2018). Estados Unidos resultó ser un laboratorio que muestra lo que luego ha sucedido a nivel global. El *streaming* superó en ingresos a las descargas en 2016, y apenas un año después desplazó también las ventas físicas, convirtiéndose desde entonces en la principal fuente de ingresos de la industria musical a nivel global (Figura 1). En 2021 representó 16,9 de los 25,9 mil millones de dólares de ingresos mundiales; es decir, el 65% de los ingresos de la música provienen ahora de los servicios de *streaming*. El *streaming* ha contribuido fundamentalmente no solo al crecimiento de los ingresos del negocio musical, sino que los ha devuelto a los niveles anteriores a Napster. Este crecimiento está impulsado especialmente por el número de suscriptores de *streaming*, que ha aumentado exponencialmente en los últimos años. En 2015 había 76,8 millones, y en 2021 llegaron a 523,9 millones, según un informe de MIDiA Research (Mulligan, 2022). En el segundo trimestre de 2021, la mayoría de los suscriptores utilizaban Spotify (31%), que es la plataforma musical con mayor cuota de mercado. En segundo lugar, en términos de cuota de mercado, se encuentra Apple Music (15%), seguido de Amazon Music (13%) y Tencent Music (13%). Curiosamente, Tencent junto con NetEase Cloud Music, ambas disponibles solo en el mercado chino, representaron el 18% de las cuotas de mercado globales. Y el mayor crecimiento de suscriptores en 2021 provino de los mercados emergentes (Mulligan, 2022).

Las plataformas de *streaming* se basan en las suscripciones como modelo de precios, donde los consumidores acceden a un servicio de *streaming* online pagando una cuota de suscripción de forma recurrente. Normalmente, el modelo de suscripción se implementa como un modelo de negocio *freemium*, es decir, los proveedores de servicios de música (como, por ejemplo, Spotify) permiten a los consumidores elegir entre un servicio gratuito patrocinado por publicidad (junto con otras limitaciones) o el servicio de suscripción premium. Muchas plataformas, como Spotify, Apple Music o Amazon Music, ofrecen la suscripción individual por 9,99 euros al mes, junto con una suscripción familiar -hasta seis personas- por 14,99 euros al mes. Recientemente también YouTube ha seguido este camino, ofreciendo un plan de suscripción similar. De hecho, YouTube es la plataforma de *streaming* que más creció en 2020 y, al igual que Spotify se convirtió en su momento en la plataforma preferida de los *millennials*, YouTube es actualmente la plataforma más popular entre la Generación Z (Rubio, 2022).

Los servicios de *streaming* compiten entre sí en varias dimensiones. Los principales proveedores tienen un catálogo similar de música disponible para los suscriptores premium, y ofrecen servicios adicionales similares como la creación de listas de reproducción, la descarga de canciones para escucharlas sin conexión o el descubrimiento de nuevas canciones en función de las preferencias de cada suscriptor (Rubio, 2022). Los servicios de *streaming* pueden recopilar gran cantidad de información sobre el historial de las elecciones musicales de cada oyente y utilizar esta información para hacer recomendaciones de escucha personalizadas. Además, los servicios de *streaming* invierten en metadatos para codificar las diferentes características de las canciones, con el fin de ajustar mejor las selecciones musicales a las preferencias de los oyentes. De este modo, la información se convierte en un activo estratégico para los servicios de *streaming*, lo que permite ofrecer un servicio más personalizado a sus clientes, y así es menos probable que los abonados se vayan a otra plataforma. Algunas plataformas de *streaming* también proporcionan servicios complementarios a los artistas: por ejemplo, los artistas pueden obtener y analizar datos sobre su rendimiento en *streaming* y obtener información sobre las características y preferencias de escucha de sus fans.

3. ¿Cómo ha cambiado el comportamiento de los consumidores?

La distribución digital de la música ha tenido dos consecuencias directas principales para el consumo.

Por un lado, los distribuidores online pueden ahora ofrecer productos de nicho con un atractivo limitado porque el coste de almacenar un álbum o un sencillo adicional en Internet es prácticamente nulo, y dichos distribuidores pueden agregar la demanda encontrando audiencias en todo el mundo. Ya en 2004, Anderson sostenía que el futuro del entretenimiento ya no estaría en el mercado de masa centrado en el alto rendimiento de pocos productos, sino en los millones de productos con pocas ventas y que se encuentran en la parte más larga de la cola de distribución estadística de las ventas. El llamado efecto de la «larga cola» (*long tail*) en el entorno digital preveía un acceso más fácil al mercado para los productos de nicho: esto significaba que los consumidores serían ahora más propensos a alejarse de la música *mainstream* y de los artistas superestrella (Anderson, 2004; Brynjolfsson, Hu y Smith, 2006; Elberse y Oberholzer-Gee, 2007). Por tanto, gracias a la distribución digital, los géneros menos populares o la música de artistas menos conocidos pueden encontrar un público y obtener márgenes similares a los de un producto de éxito.

Por otro lado, no hay que olvidar que la música es un «bien-experiencia», lo que significa que las preferencias se revelan sólo después de su consumo. Las industrias creativas en general son únicas en cuanto a los factores que determinan el éxito del producto. Mientras que la demanda de bienes utilitarios puede explicarse con datos fáciles de medir (como el precio, la promoción o la publicidad), predecir el éxito de los productos intangibles y que suponen una experiencia (por ejemplo, los álbumes de música o las películas) es más difícil. El éxito de los productos en los sectores creativos sólo puede explicarse parcialmente con datos como el tipo de producto, los recursos o los éxitos anteriores de los artistas o de las productoras, ya que estas variables por sí solas no son suficientes para captar plenamente lo que será la experiencia sentida por el consumidor (Boughanmi y Ansari, 2021). Es cierto, por tanto, que en general la digitalización ha traído algo para todas las preferencias y en un formato que permite su uso en cualquier momento que el usuario considere oportuno (The Economist, 2017). Sin embargo, solo el consumo basado en el nuevo «modelo de acceso» del *streaming* ha permitido realmente reducir también el riesgo psicológico percibido relacionado con la escucha de nueva música, ya sea de nuevos artistas o de géneros de nicho.

Por sus características, el *streaming* ha influido en el comportamiento de los consumidores aumentando la demanda de novedad y variedad. En cuanto a la novedad, los consumidores tienden a limitar la compra de productos nuevos o desconocidos porque no quieren asumir el coste de gastar dinero por algo que podría no gustarles. Al permitir que los individuos accedan a una biblioteca completa en lugar de comprar productos individuales, el *streaming* proporciona incentivos para que los consumidores descubran nuevos contenidos que no comprarían a la carta (Aguiar y Waldfogel, 2018). De hecho, con el *streaming* el coste marginal de consumir un producto novedoso es nulo. Un estudio sobre individuos que usan Spotify (Datta et al., 2018), por ejemplo, muestra que los usuarios consumen más contenido novedoso en términos de artistas y canciones que antes. Otros estudios también apoyan esta conclusión de que los servicios de *streaming* de música sirven como canal de descubrimiento de nuevas opciones musicales (Aguiar, 2017). En segundo lugar, el *streaming* ha evolucionado junto con un efecto cada vez más importante de las redes sociales, y por tanto de la influencia social, en el consumo. En una serie de experimentos, Salganik et al. (2006) y Salganik y Watts (2008, 2009) crearon un mercado musical artificial para investigar cómo afectan al éxito la calidad del producto musical y la influencia social. Estos estudios revelan que el aumento de la influencia social incrementa tanto la desigualdad entre artistas como la imprevisibilidad del éxito de alguno de éstos, y que dicho éxito está determinado sólo en

parte por la calidad de la música producida. Por lo tanto, podemos concluir que a través del *streaming*, los consumidores no sólo están más sujetos a la influencia social en el consumo de música, sino que además una discográfica puede fallar más fácilmente a la hora de predecir el éxito porque, cuando las decisiones individuales están sujetas a la influencia social, los mercados no se limitan a agregar las preferencias individuales preexistentes y esto, en última instancia, repercute en la variedad del consumo. Por lo tanto, mientras que la descarga influyó principalmente en la distribución física, el *streaming* ha tenido un impacto (posterior en términos de desarrollo y marketing) que va desde la comprensión y explotación del *big data* para el desarrollo de nuevos productos, hasta la gestión de las interacciones sociales con los fans con fines de marketing. La distribución digital ha permitido llegar a audiencias globales, e interactuar con los fans en los lugares más lejanos, con mayor rapidez y facilidad. Por tanto, los modos de descubrimiento de música por parte de los consumidores, antes dominados por la radio local, incluyen ahora plataformas globales de *streaming*, intercambio social y motores de recomendación (por ejemplo, Dewan y Ramaprasad, 2012; Hendricks y Sorensen, 2009).

Además de los dos efectos principales comentados anteriormente, los estudios pioneros que analizan el cambio digital en la industria musical (por ejemplo, Aguiar y Waldfogel, 2015; Smith y Telang, 2011; Waldfogel, 2012a, 2012b, 2015; Zentner, 2006) se han centrado en otros impactos de la digitalización en la música, por ejemplo, observando su efecto en las estrategias de precios (Danaher *et al.*, 2014) y estimando el desplazamiento de las ventas inducido por las descargas (Rob y Waldfogel, 2006). La distribución digital también ha favorecido la desagregación de la música, es decir, la publicación de canciones sueltas en lugar de álbumes enteros. Separar las canciones y venderlas individualmente tiene un efecto menor en las ventas de álbumes cuando las canciones son producidas por un músico con una reputación relativamente fuerte y/o las características de las canciones son igualmente atractivas (Elberse, 2010). Otros estudios se ocupan más específicamente de la protección de los derechos de autor y de los incentivos para crear nuevos productos (por ejemplo, Zhang, 2016). Además, los datos empíricos sugieren que no se redujo la calidad de la música editada tras el nacimiento del intercambio ilegal de archivos (Waldfogel, 2011, 2012a). El mercado estadounidense también ha experimentado un aumento de los lanzamientos de nuevos álbumes, impulsados por los sellos independientes y acompañados de una reducción de la concentración de las ventas de los álbumes de mayor éxito (Waldfogel, 2012b).

4. Como cantaba ABBA, «el ganador se lo lleva todo»

La música es un ejemplo de industria de *superstars* (Kreugman, 2019), en la que el mercado está dominado por unos pocos artistas superestrella que son capaces de obtener la mayor parte de los ingresos en comparación con todos los demás artistas. Esto es posible gracias a la posibilidad de llegar a un gran público, es decir a la escala, y a la singularidad, o lo que es lo mismo, al hecho de que cada superestrella tiene un estilo único que le convierte en un sustituto imperfecto en el mercado.

Los efectos iniciales de la digitalización en el consumo de música parecían predecir el fin del mercado de las superestrellas. Sin embargo, veinte años después de la llegada de esta tecnología, muchos creen que el mercado digital de la música ha intensificado lo que se denomina el efecto *winner-take-all*, por el que unas pocas canciones acaparan una parte desproporcionadamente grande del mercado y se convierten en éxitos de taquilla. La nueva tecnología ha permitido alcanzar una escala en la industria musical que ha hecho más difícil que los músicos que están por debajo de la cima se ganen la vida. Esto se debe a que los costes marginales casi nulos, combinados con la búsqueda sin esfuerzo y la entrega instantánea, permiten a casi cualquier consumidor del mundo identificar y consumir lo que se supone que es un pequeño conjunto de los mejores productos en términos de calidad. Se cree que las mismas eficiencias ejercen un efecto similar en los artistas. La teoría de las superestrellas predice, por tanto, que la exposición a un mayor número de artistas da lugar a que menos individuos lleguen a dominar su campo.

Ordanini y Nunes (2014) abordan estas teorías contrapuestas examinando cómo ha cambiado el número de canciones y artistas que aparecen anualmente en la lista *Hot 100 singles* de Billboard en los Estados Unidos entre 1974 y 2013 en relación con tres importantes puntos de inflexión en la tecnología asociada a la digitalización: de los discos y casetes analógicos al audio digital con la llegada de los CDs; de los CDs a los MP3 de audio digital comprimido; y de las redes P2P y el intercambio ilegal de archivos a los distribuidores legítimos en línea de descargas digitales. Su investigación demuestra que hay efectos de *winner-take-all* y *superstar*, así como efectos de *long tail*, pero durante diferentes períodos de tiempo y con efectos opuestos según qué canción y qué artista. En concreto, a partir de 1974 se observa una tendencia a que un menor número de canciones entren en las listas de éxitos y se conviertan en superventas, tendencia que se detuvo con la llegada y adopción del formato MP3 en 1998-99. La tendencia se invirtió, ya que el número de canciones que aparecen en la lista aumentó de forma constante tras el lanzamiento de los vendedores legítimos de música online, como iTunes, en 2003-2004. En el caso de los

artistas se observa la pauta opuesta. Al principio, el número de artistas que aparecía en la lista era cada vez mayor, y esta tendencia se mantuvo hasta 2003-2004. A partir de entonces, la tendencia se invierte y cada vez son menos los artistas que aparecen en la lista. El patrón general sugiere una transición de menos éxitos de taquilla de más superestrellas a más éxitos de taquilla de menos superestrellas. Esta tendencia se ve confirmada por datos más recientes sobre las ventas de álbumes y el *streaming* digital: ya en 2017 el 0,1 por ciento de los artistas más importantes representaron más de la mitad de todas las ventas de álbumes en 2017 (Krueger, 2019).

Curiosamente, la distribución digital también ha tenido un impacto similar en los conciertos y las actuaciones en directo. Desde que el intercambio de archivos y la piratería, representados en todo el mundo por Napster, erosionaron las ventas de discos y los derechos de autor de los artistas, los músicos empezaron a ver los conciertos cada vez más como una fuente de beneficios. Antes, los precios de los conciertos se mantenían bajos para ganar más popularidad y vender más discos. Sin embargo, tras la digitalización, la música grabada se ha convertido en la forma en que los artistas ganan popularidad, por lo que aumenta la demanda de actuaciones en directo. Esto ha contribuido a convertir, más que antes, la industria musical en un negocio en el que el ganador se lo lleva todo (Krueger, 2019).

5. Un nuevo tipo de promoción

La distribución digital cambió radicalmente la promoción musical. Antes de la digitalización, el éxito dependía de las decisiones sobre qué canciones promocionar en la radio, tomadas por los directores de programas de miles de emisoras de radio diferentes y de miles de tiendas de discos. La promoción en la radio y la disponibilidad en las tiendas de discos se consideraban valiosas desde hacía mucho tiempo. Por ello, los sellos discográficos desarrollaron la costumbre de compensar a las emisoras de radio por emitir sus canciones, a veces de forma ilegal en forma de «payola». Esto consistía en el ofrecer un soborno a las radios por parte de cantantes para colocarlos en la pauta de transmisión, consiguiendo de esta forma impulsar su carrera musical. Sin embargo, con el auge de Spotify, Apple Music y similares, tanto la promoción como la distribución se realizan ahora a través de plataformas de *streaming*, que desempeñan simultáneamente las funciones que antes desempeñaban las emisoras de radio y las tiendas de discos. Al mismo tiempo, las redes sociales -primero Facebook, luego Instagram y TikTok (por nombrar algunas)- han contribuido a cambiar aún más la lógica de la promoción musical y han tenido un impacto en la promoción musical a través de las plataformas de *streaming* (Fountain, 2021).

Por tanto, las plataformas de *streaming* pueden desempeñar ahora un papel importante en la determinación del éxito de las canciones y los artistas, empezando por determinar qué canciones y artistas se descubren en primer lugar. Mientras que las plataformas aceptan toda la música nueva, determinan de forma consecuentemente qué canciones se incluyen en las listas de reproducción. Las *playlists* son listas de canciones que se muestran a los usuarios y promueven la música de dos maneras. En primer lugar, son listas potencialmente informativas. En segundo lugar, son una herramienta para escuchar música. Un usuario puede pulsar el botón de una lista de reproducción y escuchar las canciones de la misma, ya sea por el orden propuesto o de forma aleatoria. Además, las listas de reproducción adoptan dos formas amplias, la así llamada «curada» y la algorítmica. En este último caso, la inclusión de canciones en una lista de reproducción se basa en un algoritmo. En cambio, el primer tipo de listas de reproducción está elaborado por personas que deciden qué canciones incluir en las listas.

Aunque la entrada en las listas de reproducción es libre -lo que significa que cualquiera puede crear y compartir su propia lista de reproducción, que cualquier otro usuario puede seguir-, la mayoría de las listas ha sido creada por un puñado de actores. Spotify, por ejemplo, tiene un poder sustancial para influir en el éxito de las canciones, así como en las decisiones de consumo (Aguiar y Waldfogel 2021). En primer lugar, las principales listas de reproducción operadas por la plataforma ejercen un impacto directo y significativo en el *streaming*, por lo que la plataforma tiene poder suficiente para influir en las decisiones de consumo, incluso entre canciones y artistas que ya son ampliamente conocidos. Se ha comprobado que aparecer en Today's Top Hits, una lista con casi 31 millones de seguidores, aumenta las reproducciones de una canción en casi 20 millones, lo que supone casi una cuarta parte del valor medio de las reproducciones de las canciones que forman parte de esa *playlist* (Aguiar y Waldfogel 2021). Spotify también tiene efectos sustanciales en el descubrimiento de nuevos artistas y canciones. Alcanzar el número 1 de la lista New Music Friday de Estados Unidos aumenta las reproducciones de una canción en unos 14 millones (Aguiar y Waldfogel 2021).

Una preocupación común que ha surgido últimamente es que las plataformas están sesgadas a favor de las grandes discográficas y que perjudican a las artistas. Sin embargo, a partir de los datos sobre la clasificación de las canciones de las listas de reproducción New Music Friday —una *playlist* curada sobre música recién publicada— Aguiar, Waldfogel y Waldfogel (2021) identifican, en primer lugar, que las clasificaciones de esta lista de reproducción favorecen a la música de los sellos independientes, y, en segundo, que en realidad las mujeres salen favorecidas. Por

lo tanto, a pesar de los retos a los que se enfrentan los artistas independientes y las mujeres en la industria musical, la selección de nueva música de Spotify parece favorecerles.

6. Distribución digital y sellos discográficos

La industria musical desde siempre ha distinguido aquellas empresas que publican nueva música en las grandes discográficas, de aquellas que lo hacen en discográficas independientes. Con respecto a la edad, la cuota de mercado y la supervivencia a los cambios en el sector, las grandes discográficas son las dominantes de esta industria (Benner y Waldfogel, 2016). En la actualidad, sólo tres sellos discográficos son grandes: Universal, Warner y Sony. Aunque se dedican a explorar (para descubrir) nuevos tipos de artistas y géneros musicales, históricamente se han dirigido al segmento *mainstream* (Hull, Hutchison y Strasser, 2011). El género *mainstream* es el que domina el mercado musical, siendo el más popular entre los consumidores. Suele cambiar cada 10 años. Desde aproximadamente 2012, la música pop es el género dominante.¹ Todos los demás géneros musicales (por ejemplo, indie folk, country, neo o soul) son consumidos por pequeños segmentos del mercado y, por tanto, están más orientados a nichos (King, 2012). A partir de la década de 1970, las grandes discográficas construyeron su poder mediante la distribución por ramas y la capacidad de crear o comprar otras empresas musicales (Hull, Hutchison y Strasser, 2011). Asimismo, controlaban la mayor parte del canal de distribución física, no solo en los mercados locales, sino también a nivel internacional.

Los sellos discográficos independientes, por el contrario, cumplen dos funciones en la industria: exploran un repertorio musical diverso que los grandes sellos descuidan debido a la escasa cantidad de ventas generadas, y proporcionan una fuente de nuevos talentos y dan una dirección musical a los grandes sellos (Hull et al., 2011). Ocupan un posicionamiento estratégico diferente, y se centran históricamente en géneros musicales de nicho (Benner y Waldfogel, 2016). Por tanto, los sellos independientes estaban potencialmente mejor posicionados para satisfacer las nuevas necesidades de la demanda cuando apareció una tecnología como la digitalización y surgieron micromercados en los que «los clientes exigen tenerlo a su manera» (Spellman, 2006, p. 3). El argumento de la *long tail* sugería que la música de nicho, como los géneros menos comunes o la música de artistas menos conocidos, encontraría un público y obtendría márgenes similares a los de un producto de éxito

¹ <http://everynoise.com/retromatic.html>.

(Anderson 2004), favoreciendo así a los sellos independientes más que a los grandes.

Por último, pero no por ello menos importante, la distribución digital ha tenido consecuencias también a nivel organizativo. Algunos estudios han empezado a arrojar luz sobre cuáles son las implicaciones estratégicas de los sellos discográficos a la hora de enfrentarse a estos cambios. Benner y Waldfogel (2016) investigaron cómo modificaron los sellos discográficos sus estrategias de cartera de productos durante el periodo 1999-2010 en respuesta a la tecnología MP3, cuando el canal de distribución estaba dominado mayoritariamente por las descargas. Estos autores comprobaron que las grandes discográficas respondieron al cambio apostando más por la producción musical de artistas que ya eran famosos. Además, el lanzamiento de nuevos álbumes aumentó en los sellos independientes, pero disminuyó en los grandes, tanto por el aumento de los lanzamientos de música por parte de las discográficas independientes como por la entrada de nuevos sellos, estimulada ésta por la reducción de las barreras de entrada. Los autores atribuyen el cambio en los productos musicales editados sobre todo a cómo la primera ola de digitalización ayudó a reducir los costes de las grandes discográficas y las independientes. Sin embargo, también se puede constatar que los lanzamientos de los grandes sellos fueron los que obtienen una mayor cuota de éxito comercial en el *ranking* de Billboard en los Estados Unidos.

De forma complementaria a estas conclusiones, Zanella, Cillo y Verona (2022) analizan la introducción del *streaming* en la lista de éxitos musicales *Hot 100 Billboard* en Estados Unidos en 2012, ya que los cambios en este *ranking* reflejan el nuevo comportamiento de la demanda inducido por el *streaming*. Las listas de éxitos son una parte crucial en la dinámica del negocio de la música, ya que la aparición y la presencia constante de una canción en la lista de éxitos influyen en el conocimiento, la percepción y los beneficios de esa canción (Bhattacharjee *et al.*, 2007). De hecho, aunque los consumidores manifiestan sus deseos y preferencias en sus compras actuales, su tendencia de compra y consumo futuros se ve influida a posteriori por lo que ven en los *rankings* de las listas de éxitos, independientemente de lo que a priori les guste o deje de gustar (The Economist, 2017). La inclusión del *streaming* en la lista de éxitos en 2012 reveló una mayor demanda de novedades y variedad en los géneros musicales (Zanella, Cillo y Verona 2022). Además, los sellos discográficos respondieron de forma diferente a este cambio de información y su respuesta fue además distinta en función de la amplitud de su experiencia, es decir, de la capacidad de dirigirse a diferentes segmentos del mercado al mismo tiempo. Los sellos discográficos con mayor experiencia fueron capaces de abordar la nueva demanda ofreciendo un contenido musical de más variedad y novedad en términos

de artistas y géneros musicales, mientras que los que tenían una experiencia más limitada apostaron por la novedad como forma de defender su nicho.

7. Evolución futura

La digitalización ha alterado profundamente muchos aspectos de la industria musical en los últimos veinte años. Pero el cambio no se detendrá aquí. La distribución digital de música y el *streaming* seguirán evolucionando. Aunque es difícil predecir exactamente qué direcciones tomará, la mezcla de servicios de *streaming* de películas y la producción de películas (como Netflix, Amazon o Disney) sugiere que la música podría moverse en la misma dirección de creación de contenido original. Esto implica que las plataformas musicales podrían convertirse en competidores directos de los sellos discográficos. De hecho, las plataformas de *streaming* pueden aprovechar fácilmente su ventaja informativa sobre cuál es el tipo de música más rentable en el mercado. Y algo ha empezado a moverse en esta dirección. Spotify, por ejemplo, compró en 2017 la empresa sueca de tecnología musical Soundtrap, un estudio de música en línea que permite a los usuarios crear música junto con otros músicos en tiempo real (Torula, 2017).

Además, la música podría llegar a combinarse con otros productos de entretenimiento, como películas o programas de televisión, en la misma plataforma, algo que ya hace Amazon Prime. Combinar estos diferentes servicios en la misma oferta no solo sería más cómodo para los consumidores, sino también atractivo para otros actores (pensemos en Google o Facebook) que podrían decidir entrar en el mercado de la música para competir en el campo de los servicios de entretenimiento empaquetados (Krueger, 2019).

El cambio también puede venir del lado de las redes sociales. TikTok ha consolidado su papel en las campañas de marketing digital, gracias a su capacidad para catapultar canciones a la categoría de éxito. Sin embargo, en los últimos tres años, TikTok ha construido un ecosistema que combina música, *streaming* y herramientas para creadores. Recientemente ha lanzado SoundOn, una plataforma de marketing y distribución orientada a artistas por descubrir (Crisano, 2022). TikTok se encuentra en una posición favorable para influir en la futura evolución de la industria musical. De hecho, cuenta con tres elementos clave de los que suelen carecer otros actores digitales: la capacidad de orientar a los artistas hacia una base de fans; exclusividad; y una propuesta de valor para los creativos. TikTok es la primera gran plataforma de medios sociales que da prioridad a la exploración, abriendo directamente una «página de descubrimiento» y utilizando un algoritmo

que, esencialmente, realiza pruebas multivariadas en tiempo real para cada vídeo. También tiene la ventaja de albergar los raros contenidos musicales que los servicios de *streaming* no tienen. Y, además, está claramente orientado a los creativos, ya que satisface sus necesidades, añadiendo un *creator-to-brand marketplace*, y un fondo para creadores. Todo esto hace que TikTok esté muy cerca de convertirse en un nuevo competidor directo de las discográficas.

Para concluir, era casi imposible prever, hace unos veinte años, la forma radicalmente nueva en que se habría distribuido y consumido la música. Y aunque diferentes elementos sugieren cómo podría ser la industria musical en el futuro, sigue siendo difícil predecir la evolución exacta de esta industria. Porque, como cantaba Bob Dylan, «*the times they are a-changing*».

Bibliografía

- AGUIAR L, WALDFOGEL J. (2015). Streaming reaches flood stage: Does Spotify stimulate or depress music sales? NBER Working Paper No. 21653.
- AGUIAR L, WALDFOGEL J. (2021). Platforms, Power, and Promotion: Evidence from Spotify Playlists. *The Journal of Industrial Economics*, 69(3): 653-691
- AGUIAR, L. (2017). Let the music play? Free streaming and its effects on digital music consumption. *Information Economics and Policy*, 41: 1-14
- AGUIAR, L, WALDFOGEL J., WALDFOGEL S. (2021). Playlisting favorites: Measuring platform bias in the music industry. *International Journal of Industrial Organization*, 78: 102765
- AGUIAR, L., WALDFOGEL, J. (2018). As streaming reaches flood stage, does it stimulate or depress music sales? *International Journal of Industrial Organization*, 57, 278-307
- ANDERSON, C. (2004). The Long Tail. *Wired*, <https://www.wired.com/2004/10/tail/>
- BENNER, M. J., WALDFOGEL, J. (2016). The song remains the same? Technological change and positioning in the recorded music industry. *Strategy Science*, 1(3), 129-147.
- BHATTACHARJEE S, GOPAL RD, LERTWACHARA K, MARSDEN JR, MARSDEN R. (2007). The effect of digital sharing technologies on music markets: A survival analysis of albums on ranking charts. *Management Science* 53(9): 1359-1374
- BILLBOARD BULLETIN. (2018). March 22: 1-3
- BOUGHANMI K., ANSARI, A. (2021). Dynamics of Musical Success: A Machine Learning Approach for Multimedia Data Fusion. *Journal of Marketing Research*, 58(6) 1034-1057
- BRYNJOLFSSON, E., HU, Y., & SMITH, M. (2006). From niches to riches: The anatomy of the long tail. *Sloan Management Review*, 47(4), 67-71
- BUSCH, R. (2012). Major labels as dinosaurs? *Forbes* March 27: <http://www.forbes.com/sites/richardbusch/2012/03/27/major-record-labels-as-dinosaurs/>
- CRISANO, T. (2022). Why TikTok is primed to become the next-generation music company. *MIDiA Research*, <https://www.midiaresearch.com/blog/why-tiktok-is-primed-to-become-the-next-generation-music-company>
- DANAHER B, HUANG Y, SMITH MD, TELANG R. (2014). An empirical analysis of digital

- music bundling strategies. *Management Science* 60(6): 1413–1433.
- DATTA, H, KNOX G, BRONNENBERG BJ. (2018). Changing Their Tune: How Consumers' Adoption of Online Streaming Affects Music Consumption and Discovery. *Marketing Science* 37(1):5–21.
- DEWAN S, RAMAPRASAD J. (2012). Music blogging, online sampling, and the long tail. *Information Systems Research* 23(3, Part 2): 1056–1067.
- ELBERSE A, OBERHOLZER-GEE F. (2007). Superstars and underdogs: An examination of the long tail phenomenon in video sales. HBS Working Paper 07-015, Harvard Business School
- ELBERSE A. (2010). Bye-Bye Bundles: The Unbundling of Music in Digital Channels. *Journal of Marketing*, 74(May): 107–123
- FOUNTAIN, T. (2021). The Evolution Of The Music Industry — And What It Means For Marketing Yourself As A Musician. *Forbes*, <https://www.forbes.com/sites/forbesbusinesscouncil/2021/09/13/the-evolution-of-the-music-industry-and-what-it-means-for-marketing-yourself-as-a-musician/?sh=4a0e8f83297a>
- HENDRICKS K, SORENSEN A. (2009). Information and the skewness of music sales. *Journal of Political Economics* 117(2): 324–369.
- HULL GP, HUTCHISON T, STRASSER R. (2011). *The Music Business and Recording Industry*, 3rd ed. Routledge: New York
- IFPI, (2015). *The Global Music Report*, IFPI, (2022). *The Global Music Report*,
- KING R. (2012). *How Soon Is Now? The Mavericks and Madmen Who Made Independent Music, 1975–2005*. Faber and Faber: London.
- KREUGMAN, A. B. (2019). *Rockonomics. How the music industry can explain the modern economy*. John Murray, London
- MULLIGAN, M. (2022). Music subscriber market shares Q2 2021. MIDiA Research, <https://www.midiaresearch.com/blog/music-subscriber-market-shares-q2-2021>
- ORDANINI A, NUNES J. C. (2014). From fewer blockbusters by more superstars to more blockbusters by fewer superstars: How technological innovation has impacted convergence on the music chart. *International Journal of Research in Marketing* 33: 297–313
- ROB R, WALDFOGEL J. (2006). Piracy on the high C's: Music downloading, sales displacement, and social welfare in a sample of college students. *The Journal of Law and Economics* 49(1): 29–62.
- RUBIO, I. (2022). Más allá de Spotify: cinco alternativas al gigante de la música en 'streaming'. *El País*, <https://elpais.com/tecnologia/2022-01-31/mas-alla-de-spotify-cinco-alternativas-al-gigante-de-la-musica-en-streaming.html>
- SALGANIK M.J, WATTS D.J. (2009). Web-based experiments for the study of collective social dynamics in cultural markets. *Topics in Cognitive Science*, 1: 439–468.
- SALGANIK MJ, DODDS PS, WATTS DJ. (2006). Experimental Study of Inequality and Unpredictability in an Artificial Cultural Market. *Science* 311:854–956.
- SALGANIK, MJ., WATTS D.J. (2008). Leading the herd astray: an experimental study of self-fulfilling prophecies in an artificial cultural market. *Social Psychology Quarterly*, 71, pp. 338–355.
- SMITH M, TELANG R. (2011). Competing with free: The impact of movie broadcasts on DVD sales and Internet piracy. *MIS Quarterly* 33: 321–338
- SPELLMAN P. (2006). *Indie Power: A Business-Building Guide for Record Labels, Music Production Houses, and Merchant Musicians*, 2nd ed. MBS Business Media: Boston, <http://www.mbsolutions.com/books/howtostart.html>
- THE ECONOMIST. (2017). Mass entertainment in the digital age is still about blockbusters, not endless choice. February 11, <http://www.economist.com/news/special-report/21716467-technology-has-given-billions-people-access-vast-range-entertainment-gady>
- TORULA, T. (2017). Spotify acquires Swedish music startup Soundtrap for 'at least \$30 million'. *Business Insider*, <https://www>

- businessinsider.com/spotify-acquires-music-startup-soundtrap-for-at-least-30-million-2017-11
- WALDFOGEL J. (2011). Bye, bye, Miss American Pie? The supply of new recorded music since Napster. NBER Working Paper No. 16882 National Bureau of Economic Research. 35
- WALDFOGEL J. (2012a). Copyright protection, technological change, and the quality of new products: Evidence from recorded music since Napster. *Journal of Law and Economics* 55: 715–740.
- WALDFOGEL J. (2012b). And the bands played on: Digital disintermediation and the quality of new recorded music. SSRN working paper: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2117372.
- WALDFOGEL J. (2015). Digitization and the quality of new media products: The case of music. In *Economic Analysis of the Digital Economy*, Goldfarb A, Greenstein SM, Tucker CE, eds. University of Chicago Press, Chicago: 407–442.
- ZANELLA, P. CILLO P. VERONA G. (2022). Whatever you want, whatever you like: How incumbents respond to changes in market information regimes. *Strategic Management Journal*, in press
- ZENTNER A. (2006). Measuring the effect of online piracy on music sales. *Journal of Law Economics* 49(1): 63–90.
- ZHANG L. (2016). Intellectual property strategy and the long tail: Evidence from the recorded music industry. *Management Science* 64 (1): 1–19

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 2022 tuvo lugar la edición número catorce de la Reunión Científica. En este libro se exponen las conclusiones de diferentes expertos que investigan sobre diversos temas relacionados con el comportamiento del consumidor y la estrategia empresarial.

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 actualmente para las empresas el hecho de enfrentarse a clientes más empoderados y con nuevas exigencias. En particular se analizan dos bloques de aportaciones. El primero se titula *Comportamiento del Consumidor* y el segundo *Estrategia Empresarial*.

