

MARÍA JOSÉ SANZO PÉREZ  
EDUARDO ESTRADA AZCONA  
CELINA GONZÁLEZ MIERES  
LUIS IGNACIO ÁLVAREZ GONZÁLEZ  
(coordinadores)

# CONECTANDO VALORES RESPONSABLES Y BITS: El Marketing ante sus Grandes Retos

2025



CÁTEDRA FUNDACIÓN RAMÓN ARECES DE DISTRIBUCIÓN COMERCIAL  
UNIVERSIDAD DE OVIEDO

[www.catedrafundacionarecesdcuniovi.es](http://www.catedrafundacionarecesdcuniovi.es)



CONECTANDO VALORES  
RESPONSABLES Y BITS:  
*El Marketing ante sus Grandes Retos*



MARÍA JOSÉ SANZO PÉREZ  
EDUARDO ESTRADA AZCONA  
CELINA GONZÁLEZ MIERES  
LUIS IGNACIO ÁLVAREZ GONZÁLEZ  
(coordinadores)

# CONECTANDO VALORES RESPONSABLES Y BITS: El Marketing ante sus Grandes Retos

2025

CÁTEDRA FUNDACIÓN RAMÓN ARECES DE DISTRIBUCIÓN COMERCIAL  
UNIVERSIDAD DE OVIEDO  
[www.catedrafundacionarecesdcuniovi.es](http://www.catedrafundacionarecesdcuniovi.es)

© del texto:

Miriam Alzate Barricarte, Marta Arce Urriza, Javier Cebollada,  
Javier Jorquera, Bárbara Bennasar Mesquida, Julianna Paola Dávila  
Bustillos, Silvia Cachero Martínez, Marta Flavián Lázaro, Andrea  
Gimeno, Nuria Viejo Fernández, Laura Fernández Méndez,  
Ricardo Curto, Juan Carlos Granados Payán, José Antonio  
Pedraza Rodríguez Rodríguez, Rafael Marcos Sánchez, Daniel  
Fernández Vega, Juan Carlos Granados Payán, José Antonio  
Pedraza Rodríguez, Almudena Otegui Carles, Noelia Araújo Vila,  
Oliver Torres Reynoso, Carmen Rodríguez Santos, Jesús García  
Madariaga y Juan Vena Oya

© de esta edición:

Cátedra Fundación Ramón Areces de Distribución Comercial  
Facultad de Economía y Empresa  
Avenida del Cristo, s/n, 33071 Oviedo (Asturias)  
[www.catedrafundacionarecesdcuniovi.es](http://www.catedrafundacionarecesdcuniovi.es)  
[catedrafarecesdc@uniovi.es](mailto:catedrafarecesdc@uniovi.es)  
Universidad de Oviedo

Maquetación:

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

ISBN: 978-84-8367-871-8

Impreso en Grafinsa, Oviedo

Dep. legal: AS-2564-2025

## ÍNDICE

Prólogo	9		
<b>PARTE I TRANSFORMACIÓN DIGITAL</b>			
1. Why is this online review helpful? The role of psychological and informational distance between online reviews and product descriptions. MIRIAM ALZATE BARRICARTE, MARTA ARCE URRIZA, JAVIER CEBOLLADA y JAVIER JORQUERA	13		
2. El reto de la transformación digital en las entidades financieras: determinantes de la adopción tecnológica y creatividad de los empleados. BÁRBARA BENNASAR MESQUIDA	43		
3. Publicidad tradicional versus automatizada: respuestas emocionales y <i>engagement</i> del consumidor ante contenidos generados por inteligencia artificial. JULIANNA PAOLA DÁVILA BUSTILLOS y SILVIA CACHERO MARTÍNEZ	61		
4. Virtual influencers and generative artificial intelligence. MARTA FLAVIÁN LÁZARO	79		
5. Comportamiento del consumidor ante el uso de robots de servicio en el sector del <i>retail</i> . ANDREA GIMENO	91		
6. Transformation from within: the organizational challenge of implementing an omni-channel model. NURIA VIEJO FERNÁNDEZ y LAURA FERNÁNDEZ MÉNDEZ	115		
<b>PARTE II SOSTENIBILIDAD Y ORIENTACIÓN AL CLIENTE</b>			
7. Datos abiertos poblacionales y el conocimiento del perfil del consumidor: el caso de Gijón. RICARDO CURTO RODRÍGUEZ, RAFAEL MARCOS SÁNCHEZ y DANIEL FERNÁNDEZ VEGA	135		
8. Agencias de viajes para empresas. Antecedentes de la lealtad de sus clientes. JUAN CARLOS GRANADOS PAYÁN y JOSÉ ANTONIO PEDRAZA RODRÍGUEZ	147		
9. Ídolos de código: cómo los <i>influencers</i> cautivan a la Generación Z. ALMUDENA OTEGUI CARLES y NOELIA ARAÚJO VILA	173		
10. Valores verdes percibidos: segmentos de consumidores de alimentación ecológica en Alemania, Grecia y España. OLIVER TORRES REYNOSO, CARMEN RODRÍGUEZ SANTOS, JESÚS GARCÍA MADARIAGA y JUAN VENA OYA	191		



# Prólogo

La edición número diecisiete 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 *Conectando Valores Responsables y Bits: el Marketing ante sus Grandes Retos* que recoge las ponencias de los participantes junto con otros trabajos científicos de relevancia de investigadores de diferentes universidades.

En esta ocasión se abordan cuestiones relacionadas tanto con la transformación digital que actualmente se vive en el *retail* como con otras tendencias del sector de la distribución como la sostenibilidad y la fidelización de clientes.

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 la transformación digital. El segundo bloque recoge trabajos relacionados con la sostenibilidad y la orientación al cliente.

La primera parte se estructura en seis capítulos que analizan diferentes aspectos. El primer capítulo, elaborado por Miriam Alzate Barricarte, Marta Arce Urriza, Javier Cebollada y Javier Jorquera, de la Universidad Pública de Navarra, analiza si, tomando las reseñas en línea como representación del contenido generado por los usuarios y las descripciones de los productos como muestra del contenido generado por las empresas, las reseñas más similares/distintas a las descripciones de los productos son más útiles para los consumidores.

El segundo capítulo, elaborado por Bárbara Bennasar Mesquida, de la Banca March, evalúa cómo los empleados

del sistema financiero adoptan nuevas tecnologías y cómo hacerlo con satisfacción, investigando para ello los factores que condicionan esta adopción, así como el papel de la creatividad de los empleados y su influencia en la recomendación de la entidad.

El tercero de los capítulos, realizado por Julianna Paola Dávila Bustillos y Silvia Cachero Martínez, de la Universidad de Oviedo, analiza las diferencias en la respuesta emocional y el *engagement* del público ante dos anuncios navideños de Coca-Cola, uno creado mediante Inteligencia Artificial (IA) y otro con medios tradicionales. A partir del análisis de comentarios de YouTube, se identifica una mayor conexión emocional con el anuncio tradicional y una interacción más intensa, pero menos positiva con el creado con IA.

En el cuarto capítulo, Marta Flavián Lázaro, de la Universidad de Zaragoza, explora las percepciones, usos y actitudes de los jóvenes hacia la IA, centrándose en herramientas generativas como el ChatGPT. El estudio subraya la necesidad de transparencia, regulación y uso responsable de la IA y ofrece implicaciones prácticas para las marcas y los responsables que navegan por la creciente influencia de la IA en los espacios digitales.

El capítulo quinto, desarrollado por Andrea Gimeno, de la Universidad de Oviedo, analiza la opinión de los consumidores sobre el uso de robots de servicio en el sector *retail*, sus actitudes frente a ellos y para qué tareas emplearlos, desarrollando tres temas principales: el concepto de IA y sus clasificaciones; los robots, desde su origen y clasificación hasta el caso concreto de los robots de servicio; y el sector del *retail* y los ejemplos de aplicación de robots, junto con las ventajas y desventajas de su uso.

Nuria Viejo Fernández, de la Universidad de Oviedo, y Laura Fernández Méndez, de la Universidad Pontificia de Comillas, analizan, en el capítulo sexto, el estado actual de la investigación académica centrada en la distribución omnicanal y la transformación digital en el sector *retail* utilizando para ello la base de datos Web of Science Core Collection.

El capítulo séptimo se enmarca ya dentro del segundo apartado del libro, relacionado con la sostenibilidad y la orientación al cliente. En el mismo, Ricardo Curto, de la Universidad de Oviedo, Rafael Marcos Sánchez, de la Universidad Internacional de La Rioja, y Daniel Fernández Vega, de la Universidad Politécnica de Madrid, resumen, clasifican y valoran, a partir del portal de datos abiertos de Gijón (repositorio gestionado por el ayuntamiento de esta localidad), los *datasets* suministrados en tres aspectos: existencia de información, licencias empleadas y formatos existentes.

Juan Carlos Granados Payán y José Antonio Pedraza Rodríguez, de la Universidad de Córdoba, revisitan, en el capítulo octavo, un postulado de la literatura B2C muy afianzado en turismo, la cadena de efectos calidad-satisfacción-lealtad, para testar su aplicabilidad en un entorno B2B, añadiendo como variables mediadoras entre satisfacción y lealtad, la confianza y el compromiso.

En el capítulo noveno, Almudena Otegui Carles y Noelia Araújo Vila, de la Universidad de Vigo, exploran cómo la Generación Z se relaciona emocionalmente con los *influencers* y cómo esto influye en sus decisiones de compra, especialmente en aquellas relacionadas con la sostenibilidad y el consumo responsable. Los resultados muestran que los *influencers* impactan más cuando son vistos como auténticos, coherentes y comprometidos con valores sociales o ambientales y que su credibilidad y estilo de vida son claves para generar confianza en sus recomendaciones.

Oliver Torres Reynoso, Carmen Rodríguez Santos, de la Universidad de León, Jesús García Madariaga, de la Universidad Complutense de Madrid, y Julio Vena Oya, de la Universidad de Jaén, desarrollan en el capítulo décimo un estudio que investiga cómo diferentes combinaciones de los valores ecológicos percibidos influyen en la disposición a pagar por los alimentos ecológicos en Alemania, Grecia y España, aplicando la Teoría de los Valores de Consumo.

Para finalizar este prólogo, nos gustaría 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 decimoséptima Reunión Científica de Distribución Comercial: Nuria García Rodríguez, Primitiva Pascual Fernández y Silvia Cachero Martínez. Su esfuerzo, dedicación y actividades llevadas a cabo han sido fundamentales para que la edición de este libro se haga realidad.

# Parte I

# TRANSFORMACIÓN

# DIGITAL



# Why is this online review helpful? The role of psychological and informational distance between online reviews and product descriptions<sup>1</sup>

MIRIAM ALZATE BARRICARTE | MARTA ARCE-URRIZA

JAVIER CEBOLLADA | JAVIER JORQUERA

Institute for Advanced Research in Business and Economics  
Universidad Pública de Navarra

**RESUMEN:** Tomando las reseñas en línea como representación del contenido generado por los usuarios y las descripciones de los productos como muestra del contenido generado por las empresas, esta investigación se pregunta si las reseñas más similares/distintas a las descripciones de los productos, son más útiles para los consumidores. Para ello, la investigación se centra en la distancia psicológica e informativa entre las reseñas y las descripciones de los productos. Las variables psicológicas se extraen utilizando el software LIWC, y las distancias se miden en términos de Mahalanobis. La distancia informativa se mide en función del número de adjetivos compartidos por la reseña en línea y la descripción del producto. Los resultados de las regresiones binomiales negativas muestran que las distancias psicológicas e informativas afectan a la utilidad de las reseñas. Estos hallazgos son de interés para los profesionales del marketing

a la hora de diseñar descripciones de productos adecuadas e identificar aquellas reseñas en línea que son más útiles para los consumidores.

**PALABRAS CLAVE:** Reseñas, utilidad, variables psicológicas, adjetivos, empresas

**ABSTRACT:** Taking online reviews as a representation of Consumer Generated Content and product descriptions as that for Marketer Generated Content, this research questions whether online reviews that are more similar to/distinct from product descriptions are more helpful for consumers. To do so, the research focuses on psychological and informational distance between online reviews and product descriptions. Psychological variables are extracted by using the LIWC software, and the distances are measured on Mahalanobis terms. Informational distance is measured regarding the number of adjectives shared by the online review and the product description. The results from negative binomial regressions show that psychological and informational distances affect review helpfulness. These findings are of interest for marketers to design proper

---

<?> Acknowledgements: This work has been funded by the Spanish Economy and Competitiveness Ministry through the projects ECO2015-65393-R and PID2019-108554RB-100. The usual disclaimer applies.

product descriptions and to identify those online reviews that are more helpful for consumers.

**KEYWORDS:** *Online reviews, product descriptions, review helpfulness, psychological variables, adjectives, marketer generated content*

## I INTRODUCTION

Online shopping is now prevalent across nearly all business industries. In 2024, 2.71 billion people purchased products or services online, and e-retail sales exceeded \$6.01 trillion worldwide (Statista.com, 2024). However, for some people, online shopping still represents an additional risk compared to traditional shopping: they cannot examine the product before receiving it, and they are concerned about the after-sales service, among other things (Pappas, 2006). However, digital technologies are reducing information asymmetries between customers and sellers in significant ways; an issue that not only helps those people reluctant to purchase online, but also those who purchase virtually regularly. Nowadays, it is very easy for consumers to find information about specific products on the Internet (Kannan & Alice Li, 2017), and online retailers are focusing much more on building trust with consumers, providing more commercial information, and third-party content (Kawai & Tagg, 2017).

Before making a purchase decision, one part of the information that consumers process comes from marketers as Marketer-Generated Content (MGC), which refers to the content generated by marketers to promote their goods or services or to engage consumer activity on their websites. Some examples are the commercial product descriptions, social media management, and advertising.

As marketers have complete information about their products and services, while consumers do not, there is an asymmetric relationship between them. However, there is no doubt that MGC plays a relevant role in providing information to

consumers. MGC on social media affects trust in the company, which in turn impacts the likelihood of consumers purchasing the products (Kumar *et al.*, 2015). MGC on social media can also help inform customers about product characteristics, price, and promotions. Additionally, social media interactions can be reinforced by fans creating positive reviews for the brand or by “liking” the MGC (Kumar *et al.*, 2015).

The asymmetric information problem can be addressed by utilizing a third-party informant who assists potential customers in making informed decisions (Kivetz & Simonson, 2000). Here appears the role of Consumer Generated Content (CGC), content provided by current consumers for potential consumers. Online reviews, which are reviews that other consumers leave on websites indicating their experiences with the product, are one of the most outstanding types of CGC. According to a survey conducted by BrightLocal (2025), 77% of consumers reported reading online reviews regularly or always, and for 50% of consumers, CGC is trusted as much as personal recommendations.

The interest and usefulness of CGC for consumers are wide-ranging for any purchase, and even more important when a higher risk is involved. For example, extreme positive or negative CGC has a greater impact on the purchasing intention of higher-priced products than on those of lower prices. (Malthouse, Maslowska,, & Viswanathan, 2017). Additionally, consumers tend to read more CGC for an expensive purchase than for a low-cost one (Askalidis & Malthouse, 2016). Other risk factors are how much the product affects health and safety, how much the product reflects personal identity and whether it is a frequent or one-time purchase or if it is a new product or brand (Malthouse, Maslowska,, & Viswanathan, 2017).

Additionally, there are various ways in which marketers can leverage CGC. Some authors say that CGC supplements MGC information, such as product description, expert advice, and personalized recommendations (Mudambi & Schuff, 2010). Additionally, CGC has a substitute effect

on consumers' need for advertising information and also generates a complementary effect, as CGC increases or decreases the effectiveness of advertising (Chen & Xie, 2005). A study found that 65% of consumers trust CGC more than advertisements, because they feel that advertisers are biased towards the marketers' selling intentions. (MacKinnon, 2012). It has been demonstrated in various studies that CGC is beneficial for product sales, as it has a significant influence on purchasing decisions (Chen *et al.*, 2008; Chevalier & Mayzlin, 2006; Dellarocas *et al.*, 2007).

For marketers, CGC also represents credibility, reducing the perceived risk for the client and thus increasing the likelihood of purchase (Spiegel Research Center, 2017). Other researchers have found that CGC can be seen as "sales assistants" that helps consumers to identify the product that match their needs best, but that, on the other hand, reduces the control of the marketer over the perception of the product (Chen & Xie, 2008; Zhu & Zhang, 2010). Another valuable use of CGC for marketers is that online CGC has the potential to attract consumers' visits as they want to know more about the product, increase the time spent on the website, and create a sense of community among frequent users. (Mudambi & Schuff, 2010)

Consumers must balance the information from MGC and CGC to make an informed purchasing decision. However, there is usually a significantly higher volume of CGC compared to MGC. On some websites, certain products feature thousands of online reviews, which can be tedious for consumers to read. To simplify the selection of which CGC to read, marketers' websites usually allow consumers to vote for which one they find most helpful. The number of helpful votes (which we will refer to simply as "helpfulness") can be seen as a reflection of how accurate and diagnostic the CGC is regarding the characteristics and experience with the product or service. This way, consumers can focus on reading the most relevant CGC before making a purchasing decision.

Among other things, a characteristic that also affects CGC helpfulness is the way the text is written. For example, some customers find that precise and easy-to-read CGC is more helpful than abstract CGC (Fang *et al.*, 2016). Additionally, consumers tend to prefer reading more subjective texts for experience goods and more objective texts for search goods (Moore, 2015). The use of spelling errors, slang expressions, and repetition of concepts is found to negatively impact CGC helpfulness, as consumers may consider the reviewer unprofessional. Finally, consumers are more interested in reading CGC with more sophisticated expressions as this can be related to a more professional reviewer (Kua *et al.*, 2015).

However, CGC is usually not read alone. Consumers tend to read MGC to get an initial source of information about a product of service. This idea suggests that CGC helpfulness should also be analyzed by comparing the characteristics and content of CGC with those of MGC. Danescu-Niculescu-Mizil *et al.* (2009) indicate that "the perceived helpfulness of a review (CGC) depends not just on its content, but also in subtle ways on how the expressed evaluation relates to other evaluations of the same product".

Taking product descriptions as the representative of MGC and online reviews as that of CGC, the present research focuses on studying how the helpfulness of online reviews is affected by their (dis)similarity to product descriptions. Since marketers usually provide product descriptions and are therefore readily available, the question is whether online reviews distinct from product descriptions are more helpful than those that are similar. Distinct online reviews may provide new insights, but similar online reviews may reinforce the information presented in product descriptions. Both circumstances may be helpful for consumers.

To do so, we analyse the psychological and informational distance between online reviews and product descriptions. The Mahalanobis measure calculates psychological distance between them regarding four variables extracted

through a linguistic analysis executed by the software LIWC (Linguistic Inquiry and Word Count) (Pennebaker *et al.*, 2015): analytic, clout, tone, and authenticity. Informational distance is measured regarding the number of adjectives that are present in both the online review and the product description (shared adjectives) and the number of adjectives that are present in the online review but not in the product description (new adjectives). To identify and extract the adjectives from product descriptions and online reviews, NLP (Natural Language Processing) is used.

The rest of the paper is organized as follows. Section 2 presents the conceptual framework regarding the helpfulness of online reviews, the effects of linguistic and psychological variables on review helpfulness, and the role of adjectives as keystones of the amount of information that a text provides about a product's characteristics. It also develops the research questions. Section 3 presents the methodology, outlining how psychological variables are extracted, how distances are measured, how adjectives are identified, and the selection of the regression model. Section 4 describes de data and Section 5 comments on the results. Finally, Section 6 concludes the paper.

## 2.

### CONCEPTUAL FRAMEWORK AND RESEARCH QUESTIONS

#### 2.1. The effect of psychological variables on review helpfulness

The helpfulness of online reviews can be measured by the evaluation that consumers give to reviews. It is common for consumers to answer the question "Do you find this review helpful?" thereby providing input for a variable that measures online review helpfulness.

The current literature on the effectiveness of online reviews is extensive. It primarily focuses on the impact of various review characteristics (valence, linguistic style) and

reviewer characteristics (experience, expenditure) on the helpfulness of reviews. Some have focused on the effect of peripheral cues, such as review ratings and the credibility of reviewers, and central cues, like the content of reviews, on the helpfulness of reviews (Baek, 2012). Others have considered the effect of them depending on whether the product reviewed is a search or an experience good (Mudambi & Schuff, 2010), among other issues.

When focusing on review text characteristics, prior studies have mainly concentrated on exploring the influence of length and valence on review helpfulness (e.g., Chua and Banerjee, 2016; Singh *et al.*, 2017).

Text analysis provides researchers with the opportunity to answer open questions that previous analyses could not, offering the tools to understand thousands of answers, such as "why do consumers like that product?" This makes it easier for researchers to build and interpret models (Berger *et al.*, 2020). Similarly, text analysis can provide answers to why consumers find some reviews more helpful.

Some factors, such as readability (Korfiatis *et al.*, 2012), the use of elaborated sentences (Kuan *et al.*, 2015) and volume and longevity of the text (Salehan & Kim, 2016), have been found to affect the helpfulness of a review positively. On the contrary, the proportion of negative words (Baek *et al.*, 2012) or the number of spelling errors (Fang *et al.*, 2016) have been found to affect the helpfulness of a review negatively.

Regarding psychological variables, researchers have found that the presence of words reflecting sentiments and emotions has an impact on the helpfulness of reviews. Some authors have found that more emotionally charged online reviews are more helpful than those that are less emotional (Yin *et al.*, 2014). Other authors suggest that the helpfulness of positive and negative reviews depends on the type of product being purchased. For hedonic products, negative online reviews are more likely to express non-product-related sentiments and therefore become less helpful, whereas for utilitarian products, negative online reviews are more

objective and product-related, which is considered more helpful (Sen & Lerman, 2007). Besides, it has been found that consumers prefer to read more subjective elements for experience goods, but more objective elements for search goods (Moore, 2015). Others have noted that online reviews containing a mixture of objective and highly subjective sentences are rated as more helpful than those that are purely objective or purely subjective (Ghose & Ipeiroti, 2011).

Some authors have also highlighted that the type of content of online reviews affects review helpfulness. Some say that consumers perceive concrete online reviews as more helpful than abstract online reviews (Li *et al.*, 2013). Another characteristic of the online reviews that affects their helpfulness is if the writer is describing actions (e.g., why s/he chose this product) or reactions (e.g., why s/he likes that product); action-type reviews are more helpful for utilitarian products, while reaction-type reviews are more helpful for hedonic products (Moore, 2015). Sometimes, even the use of humor can be a factor of helpfulness (Schindler & Bickart, 2012).

As shown, previous literature indicates that psychological variables extracted from review text influence online review helpfulness. However, there is still a lack of research on the role of the distance between online reviews and product descriptions in terms of psychological variables. Considering the effect of product descriptions on reviews, some recent research results indicate a relationship between them. Liang *et al* (2020) reveal the importance of MGC and its effect on CGC volume. Using data from Airbnb, the study shows that providing comprehensive and detailed descriptions related to both properties (i.e., product descriptions) and hosts (i.e., marketers) improves review volume. Their findings suggest that MGC with more width (referred to as the amount of information included in the text) and depth (referred to as the number of topics or aspects covered) enhances the writing of a greater number of CGC. Chandrasekaran, Annamalai, and De (2019) study the popularity of MGC on Facebook fan pages. They classify the posts of marketers

as informative (e.g., posts conveying information concerning the brand or product), social (e.g., posts encouraging the users to reply), entertainment (e.g., posts publicizing information that are unrelated to the brand or product but promote hedonic pleasure among users) and remuneration (e.g., posts imparting information about special offers, discounts, and contests) contents. Since product descriptions are a primary source of information about the product for consumers, they can be considered informative content. They found that informative posts, along with entertainment and remuneration posts, garnered the most shares, likes, and comments, respectively. This means that certain types of MGC foment CGC. Moreover, Cai *et al.* (2023) customers are rapidly shifting from passive receivers of information to content contributors. Two types of content coexist on modern e-commerce platforms like Amazon.com, called seller-created and buyer-created content. Extant literature suggests a range of factors that influence product sales on e-commerce platforms, including informativeness, readability, multimedia richness, and extreme valence. However, interactions among the mentioned factors from both seller-created and buyer-created content remain to be empirically verified. This research embeds dual processing theory and dual coding theory as theoretical foundations in the conceptual framework, which determines the interrelationships among key drivers that affect product sales. To verify the hypotheses, we collected the data from Amazon ( $n = 5248$ ) examined how seller- and buyer-created content on e-commerce platforms affects product sales, focusing on informativeness, readability, multimedia richness, and extreme valence. Using data from Amazon video game listings, the authors find that buyer-created content (customer reviews) has a more substantial impact on sales than seller-created content. Review informativeness fully mediates the effect of product description informativeness on sales, meaning seller content influences sales only through its impact on reviews. Multimedia richness is the only seller-side factor with a direct

effect. Review readability and multimedia richness also play key roles, and extreme negative reviews are positively linked to sales, possibly due to the effects of brand loyalty. Overall, the study highlights the significant influence of customer reviews on shaping online purchasing behavior.

Regarding the psychological analysis of product descriptions, research primarily focuses on perceived trust and credibility. In the context of cross-border electronic commerce, Zhu *et al.* (2019) demonstrate that high-quality product descriptions have a positive impact on marketers' perceived trust. Furthermore, some authors find that the perceived credibility and enjoyment of MGC have a positive impact on the number of website visits and the frequency of consumer interactions with the product, as indicated by online reviews (Martínez-Navarro & Bigné, 2017). Following this idea, some authors have found that MGC affects trust in the company, which in turn has an impact on the likelihood of purchasing a larger number of different product categories (Kumar *et al.*, 2015).

However, Choi and Lee (2017) demonstrate that CGC has a more substantial effect on other consumers' cognitive trust (defined as having low levels of emotionality and high levels of rationality) than does MGC.

With all this into account, our first research question is:

**RQ1:** Are online reviews more distant from product descriptions in terms of psychological variables more helpful than those that are more similar?

## 2.2. Adjectives in a text and review helpfulness

The linguistic style of a text can be viewed as a combination of two distinct categories of words: lexical words, which include adjectives, nouns, verbs, and most adverbs, and function words, which encompass prepositions, pronouns, auxiliary verbs, conjunctions, grammatical articles, and particles (Selkirk, 1996). Besides, the style of a review may serve as identity-descriptive information that shapes consumers'

evaluations of the review and the product (Ludwig *et al.*, 2012). Among all the former categories of words, that of adjectives is the one that best allows for describing a product and explaining the consumer's experience with it. The definition of "adjective" is "a word that describes a noun or pronoun" (Cambridge, 2020). Krishnamoorthy (2015) also comments that they are highly subjective and abstract.

Going further into the world of adjectives, Dixon (2004) states that they can be classified into four semantic types (dimension: e.g., big, small, long..., age: new, young, old..., value: good, bad, lovely... and colour: black, white, red..) and that they can convey physical properties: hard, soft, heavy, wet... human propensity: jealous, happy, kind..., and speed: fast, quick, slow... The author argues that the function of an adjective is summarized in almost all the previous definitions.

The analysis of adjectives in online reviews, along with other categories of words, has typically been linked to sentiment analysis, which involves classifying the polarity of reviews (e.g., Ghosh and Kar, 2013). In the context of online game reviews, Zhu and Fang (2014) study what nouns and adjectives can reveal about the player experience. They find that adjectives alone depict the nature of a player's experience, but that, together with nouns, they also seem to provide contextual information.

There is no doubt that the study of the adjectives present in a text reveals the amount and quality of the information it depicts. Edo (2013) provides a thorough analysis of evaluative adjectives as formers and providers of hotel image. The research classifies adjectives according to their frequency, their implicit degree of positivity or negativity, and the type of evaluation they provide. The results show that evaluative adjectives in online reviews are crucial for interpreting the subjective experiences of reviewers and convey a concrete image of the product (in this case, hotels).

Linguistic features have also been studied to predict the helpfulness of reviews. For example, based on the Linguistic

Category Model (Semin & Fiedler, 1991), that considers five linguistic categories (adjectives, state verbs, state action verbs, interpretive action verbs and descriptive action verbs), Krishnamoorthy (2015) designs an automated linguistic category feature extraction method that allows to capture the psychological aspects of a text. When analyzing a set of reviews empirically, they find that for experience goods, reviews usually present more descriptive terms related to product usage experiences. These descriptions are helpful for consumers, since experience goods cannot be really perceived before consumption.

Regarding product descriptions, we can consider them a form to describe and advertise the characteristics and uses of a product, as well as to highlight its benefits and advantages. Product descriptions, as well as general advertising, have the desire to attract the consumer, create an interest in the product, and induce its purchase (Schmitz & Meb, 2008)

The role of adjectives to transmit information from marketers is so relevant that they have been found to be strong persuasive tools, to the extent that producers and advertising agencies are encouraged to use them to name products (Ebaid, 2018). In the advertising context, adjectives can convey strong messages to persuade the audience to purchase the product.

The findings outlined above support the assumption that adjectives in product descriptions are a powerful persuasive tool for marketers to use on consumers, and also that they can be important vectors of product information from consumers to other consumers. However, sometimes the adjectives present in product descriptions are also present in online reviews, therefore reinforcing the information provided by marketers. Others, online reviews present adjectives that are not present in product descriptions, therefore providing new information about the product. With all this into account, our second and third research questions are:

RQ2: Are online reviews that share adjectives with the product description more helpful?

RQ3: Are online reviews that present new adjectives compared to the product description more helpful?

## 3 METHODOLOGY

### 3.1. Extraction of psychological variables

There are multiple lexicon processing programs that allow for the analysis of texts. One tool that previous literature has used is the Linguistic Inquiry and Word Count (LIWC; Pennebaker *et al.*, 2015), which is based on a set of dictionaries made by language experts and can group words in different categories. The software can analyze a text word by word and organize them into dimensions (e.g., pronouns, articles, prepositions), grammar (e.g., verbs, adjectives, comparisons), emotions (e.g., positive emotion, negative emotion), time orientation, social words, among others, providing up to 92 different classifications.

This study uses LIWC software and focuses on four linguistic variables that have been demonstrated to have predictive value in the literature on linguistic and psychological analysis (Cohn *et al.*, 2001; Kacewick *et al.*, 2014; Newman *et al.*, 2003; Pennebaker *et al.*, 2014). These four variables are analytic, clout, tone, and authenticity, and they summarize all the other 92 categories provided by the LIWC software.

After processing a text, LIWC calculates the percentage of words that match each of the different dictionaries (analytic, clout, tone, and authentic). For example, the word “cried” is part of five-word categories: Sadness, Negative Emotion, Overall Affect, Verb, and Past Focus. Depending on the total number of words in a text and the number of matches, the software provides the percentage that goes from 0 (very low value) to 100 (very high value).

In what follows, the meaning and value of the four variables of interest —analytic, clout, tone, and authenticity—will be explained in detail. These four variables will be calculated both for online reviews and product descriptions.

#### *Analytic*

Analytic is a variable in the writing style that represents the logical expression of a text. A high grade in analytics is associated with a greater use of articles and prepositions that are employed to reference complex concepts. In contrast, a low grade in analytic writing is indicated when the writer employs a more narrative, informal, and personal style (Pennebaker *et al.*, 2014). When it comes to online reviews or product descriptions, one could expect that a high analytic grade would provide a richer analysis and become more helpful for consumers (i.e., the text is more diagnostic). Regarding this, Filieri (2015) indicates that information diagnosticity influences consumers' purchasing decisions.

#### *Clout*

Clout means the power of influence over other people or events (Cambridge, 2020). Clout words, therefore, suggest that the author is speaking confidently and with expertise. People with higher status often use fewer first-person singular and more first-person plural and second-person singular pronouns. High confidence, leadership, and social status are represented by a high level of clout in the LIWC analysis, whereas a humble style is represented by lower values (Kacewicz *et al.*, 2014). It is expected to find higher confidence in online reviews made by experts on the matter, which eventually affects the helpfulness score (Liu & Park, 2015).

#### *Tone*

Tone is measured in LIWC based on the number of words in the dictionary that contain pre-classified words associated with positive or negative emotions. They are summarized into a variable that goes from 0 to 100, where a high score

resembles positive emotions, a low score reflects negative emotions and a number around 50 suggests either a lack of emotionality or different levels of ambivalence (Cohn *et al.*, 2001).

#### *Authentic*

Authentic measures the credibility and trustworthiness. LIWC can detect if the writer expresses authentically or honestly. If the text is more personal, vulnerable, and open, it will receive a higher score. Compared to honest people, liars present lower cognitive complexity, use less first and third person singular pronouns, more negative words, etc. (Newman *et al.*, 2003), which will result in a lower score.

### **3.2. Mahalanobis distance for psychological variables**

After obtaining the linguistic variable score for online reviews and product descriptions, it will be necessary to create a new variable to represent the distance between the score received by the online review and that received by the product description of the product being reviewed. Since the research considers four psychological variables, we will calculate four distance variables.

The distance between the scores of online reviews and product descriptions can be interpreted as the distance between two points. There are some well-known mathematical formulas that can be considered. One of them is the Euclidean distance, which can be interpreted as the straight line between two points in a Euclidean space. In this case, the use of two variables, one for the score of the online review and the other for the product description, which are in the exact dimensions (analytic, clout, tone, and authentic). The absolute value of the numerical difference between the online review and the product description for each psychological variable gives the distance. The problem with this form of distance is that it does not account for the variance of the psychological variables, which is highly

relevant, as the variance tends to be lower for product descriptions, while higher for online reviews (as we will see later in the data section).

To avoid the downside of the Euclidean distance, we use the Mahalanobis distance, which measures distance as Euclidean but considers the correlation between variables to standardize them. This eliminates the problem of measuring the distance between two variables with different variances. Nevertheless, it may be considered that the Mahalanobis distance, as well as the Euclidean distance, measures the distance as an absolute value and therefore does not indicate if the distance occurs because the psychological value score is higher for the product description or for the online review, or the other way around. Despite this, it still provides a useful insight into whether a distance relationship exists.

### 3.3. Extraction of adjectives

Natural Language Processing, or NLP for short, is used to identify and extract the adjectives of online reviews and product descriptions. NLP enables the automated interpretation of natural language, such as that found in speech or text, by software.

Using OpenNLP ([opennlp.apache.org](http://opennlp.apache.org)), an open-source Java library, we process the natural language of the text present in both types of texts analyzed in this research: online reviews and product descriptions. Then we identify the adjectives present in such texts and compare them to establish, at review level, which adjectives are also present in the product description and which are only present in the review. This procedure is further explained in the following sections.

### 3.4. Choice of regression model

The study employs a negative binomial regression model to investigate the impact of psychological distance between online reviews and product descriptions, as well as

the presence of shared and new adjectives in online reviews versus product descriptions, on review helpfulness.

A negative binomial regression model is chosen because it can be used when there is over-dispersed count data (that is when the conditional variance exceeds the conditional mean) (e.g., Greene, 2003; Ver Hoef & Boveng, 2007), as usually happens with online review helpfulness. Several examples of research using binomial regression models to study review helpfulness are available (e.g., Fang *et al.*, 2016; Lee *et al.*, 2017).

## 4 DATA

The dataset contains information about 130 products in the blush category from 40 different brands, which collectively have a total of 62,390 online reviews. The data was extracted using a web crawler on February 7, 2017, and the reviews were spam-free from August 8, 2008, to the present date.

The data used for this research corresponds to a database from the online commerce of a top USA cosmetic retailer, which is a multinational chain of personal care and beauty retail stores. The data contains information about product descriptions, online reviews, and reviewers.

The dependent variable, review helpfulness, comes directly from the data as the number of “yes” helpful votes of each online review (*YesHelpfulVotes*).

Using the LIWC software it was possible to extract the psychological variables for online reviews and product descriptions, resulting in a score for the variables analytic, clout, tone and authentic (*Review.Analytic*, *Review.Clout*, *Review.Tone*, *Review.Authentic* and *Product.Analytic*, *Product.Clout*, *Product.Tone*, *Product.Authentic*). These variables are one of the main focus of the model along with the Mahalanobis distance variables (*Mahal.Analytic*, *Mahal.Clout*, *Mahal.Tone*, *Mahal.Authentic*).

**TABLE 1.** Examples of online reviews and product descriptions with low and high psychological scores.

Psychological variable	Online review		Product description	
	Low score	High score	Low score	High score
<b>Analytic</b>	(Score 1): “this product also love because I’m African American girl and people say that we don’t blush but after wearing this i do see myself blush it really nice”	(Score 99): “This beach tint does exactly what it’s supposed to...provide a natural, non-greasy/shiny finish to cheeks for a day at the beach. Great for wanting to look good versus “made up”. Smells great too. Fruity.”	(Score 76): “Discover fabulous, good-for-you cheek color. These creamy, 100 percent pure bare Minerals Blushes give you a beautiful, healthy tone that looks natural, because it is. Create a soft, radiant glow that’s ideal for all skin types, including sensitive and problem-prone skin”	(Score 99): “An innovative gel blush that gives cheeks a rosy hue. Glide Blush Memoire De Forme onto cheeks for a rosy tone with a smoothing and refreshing finish. Formulated with a unique elastic texture, it is comfortable and lightweight, allowing even color. The concentration of floral water leaves skin with a light, gourmand fragrance.”
<b>Clout</b>	(6.56): “I bought the color Gelato. I was so pumped to buy it and I’m not disappointed but I’m not WOW’d either. It’s a nice lipstick, but just like every other lippie it’s just nice. I tried using it on my eyes, but I just can’t do anything cream on my eyes. It’s just a me thing.”	(99): “Natural petal pink glow for your lips that lasts! Put on your lip balm after the tint then you will have the supple soft pink lips that looks like your natural glow.”	(32): “A luxuriously silky powder blush that glides on with its own brush to color and contour. This moisture-balancing formula is oil-free and oil-absorbing. It blends easily and lasts for hours without ever looking dry for the ultimate, natural finish.”	(94): “A naturally-pink hued gel cheek color. Experience instant chemistry as you watch your complexion go from so-so to oh-so-glowing! This intuitive cheek color reacts with your personal skin chemistry to transform from a silky clear gel into the shade you blush naturally. O-GLOW is packed with our exclusive Goji Berry-C Complex, ginkgo biloba, pomegranate seed for antioxidant protection, and revitalizing marine botanicals for added healthy-skin benefits.”

<b>Tone</b>	(1): “The case this shadow comes in is terrible, it flies open very easily, the cover has no catch on it. this is terrible for traveling and just sometimes just taking it out of the drawer. The sales person said I could buy a case to put it in, I felt this was unfair”	(99): “i love this and i love the fact its made in USA :) im tempted to buy the posie tint too bc i liked this one so much! TOT BUY IT so worth 30 bucks im not even kidding i hate it when stores pay people to make good reviews...i swear im not getting paid this is legit a beast product”.	(12): “A translucent, long-wearing, buildable gel stain that gives skin a natural flushed look. This non-sticky gel blush stain gives skin a pop of color that lasts. Infused with hibiscus extract, the formula leaves skin looking fresh for hours. Colors are sheer when first applied to skin, allowing you to build color for more intensity. A little goes a long way so you get maximum uses from a single tube.- Parabens This product is not tested on animals. This gel is designed for long-lasting results. Apply with a makeup brush to avoid staining fingers.”	(99): “A luxurious cream blush. This deluxe formula offers an easy and fun application, thanks to its domed-shape and ergonomic packaging. The cream texture transforms into a powder for easy blending and a natural finish with buildable intensity. - Parabens. This product is not tested on animals.”
<b>Authentic</b>	(1): “Would give this more than five stars if I could. It's a mix between a nice, natural blush and a bit of a bronzer. Makes skin look smooth., natural. Don't worry if you have any pink hues to your skin, this product won't enhance pink tones. I was initially confused by the four colors in it....it works though. Try it.”	(99): “Maybe it's my skin color (brown) but this does not show up at all unless I really cake it on and then it's really gross looking. The other problem I have with it is that it's runny. Unless I rub it in right away, I can see it running down my face.”	(1): “A multitasking stain that tints cheeks, lips, and eyes. Bring a wash of color to lips, cheeks, and eyes with this versatile makeup pen. Its liquid texture is formulated to spread without smudging while leaving a subtle sheen. From a standout hot pink to a rich brown, each shade delicately tints your skin so that it appears brighter and smoother.”	(64): “A silky-sheer powder blush that instantly gives cheeks a fresh, natural-looking pop of color. This award-winning silky formula glides on smoothly and offers a matte finish with long-lasting wear. It comes in a sleek, flip-top compact that can be used individually or assembled into palettes (sold separately)”

In Table 1, we show some examples of online reviews and product descriptions with low and high scores in the four psychological variables under study.

*Analytic.* It is possible to notice that the online review with a high analytic score employs a rich use of articles and prepositions, which can be interpreted as an analysis.

This can be seen in the use of words such as “non-greasy/shiny finish” or “Fruity”. On the contrary, the online review with a low analytic score is more personally oriented, which tends to be less analytic. Regarding product descriptions, although the analytic score difference between the low and high scores is not significant (76 and 99), it can be observed

that the product description with a low score is slightly more personal, informal, and less complex than the high score one. It is worth noting that the minimum analytic score across product descriptions is 75.43 (see Table 4 below), so the example provided (76) is one of the product descriptions with the lowest analytic value.

*Clout.* For the online review with a high score, the use of the second-person pronoun can be interpreted as a sign of confidence or leadership, as it affirms with security that others would achieve certain results if they follow their advice. For the online review with a low score, the main use of the first-person pronoun can represent humility, which is also supported by the last sentence where the consumer points out that it is a problem that only he/she would have. Something similar occurs for product descriptions. The product description with a high score features a more frequent use of the second person, as seen in phrases such as: “*Experience instant chemistry as you watch your complexion*” or “*reacts with your personal skin*”. In comparison, the low-scoring product description does not use the second person but the third person to refer to the product in phrases such as “This moisture” or “it blends easily”.

*Tone.* When comparing both online reviews, it is possible to notice that the highest score reveals a much more positive experience with the product because the reviewer loves it. On the contrary, the review with a low tone represents negative emotions of the consumer based on a terrible experience with the product and the customer service. Finally, compared to the highly tone product description, the low tone product description uses words such as “*non-sticky*” or “*not tested on animals*,” which the software may have interpreted as negatives, even though they are positive attributes for the consumer. Therefore, the tone doesn’t mean that the text is good or bad, just that it has more negative words than positive.

*Authentic.* When comparing online reviews for authenticity, in highly scored reviews, the reviewer often provides personal information, such as skin color. Some people can interpret this disclosure as a more credible and authentic review. On the other hand, the review with a low score does not provide any personal, vulnerable, or disclosed information about the reviewer. Finally, comparing the two product descriptions shows that the medium-high-scoring example uses second-person pronouns. In contrast, the low-scoring example uses third-person pronouns, which can be interpreted as less personal.

On the other hand, using the NLP procedure, we extracted and identified the adjectives present in every product description and in every review. After this, we can detect the number of shared adjectives (number of adjectives that are present both at the online review and the product description of the product that the online review refers to) (*Review.AdjShared*) and the number of new adjectives (the number of adjectives that are present in the online review but not in the product description of the product that the online review refers to) (*Review.AdjNew*).

Table 2 shows the top 100 most frequent adjectives present among the 130 product descriptions, while Table 3 shows the top 100 most frequent adjectives that are present among the 62,390 reviews.

From the previous two tables, we can see that some of the top 100 adjectives present in product descriptions are also present in reviews. If we focus, for example, on the top 10 adjectives from Table 2, we can notice that all of them, except natural-looking and radiant, are in Table 3. However, some adjectives are solely present in product descriptions and others are only in reviews. The list we present here is limited to 100, but it is worth noting that the list of adjectives present in online reviews exceeds that in product descriptions by far. However, as the advancing information in Table 4 suggests, it is worth noting that, on

Product desc. Adj.	Freq.	%									
Natural	61	2,92	cruelty-free	15	0,72	smudge-proof	9	0,43	weightless	7	0,34
Soft	56	2,68	nude	14	0,67	Coral	9	0,43	moisturizing	7	0,34
Perfect	43	2,06	innovative	14	0,67	lit-from-within	9	0,43	colorful	7	0,34
natural-looking	37	1,77	long-lasting	14	0,67	Best	9	0,43	bold	7	0,34
Pink	36	1,72	ambient	13	0,62	golden	9	0,43	youthful	7	0,34
Subtle	25	1,20	intense	13	0,62	First	9	0,43	comfortable	7	0,34
Free	23	1,10	vibrant	13	0,62	seamless	8	0,38	amazonian	7	0,34
Warm	23	1,10	luminous	13	0,62	Sleek	8	0,38	cool	7	0,34
Sheer	23	1,10	on-the-go	13	0,62	versatile	8	0,38	suitable	6	0,29
Radiant	22	1,05	long-wearing	12	0,57	sensitive	8	0,38	rosy	6	0,29
Highlighter	21	1,01	ultimate	11	0,53	Fine	8	0,38	new	6	0,29
Lightweight	20	0,96	blendable	10	0,48	Dry	8	0,38	super	6	0,29
Smooth	20	0,96	gorgeous	10	0,48	synthetic	8	0,38	long	6	0,29
Easy	19	0,91	rich	10	0,48	True	8	0,38	flattering	6	0,29
Fresh	19	0,91	healthy-looking	10	0,48	universal	8	0,38	pure	6	0,29
Unique	18	0,86	two-in-one	10	0,48	exclusive	8	0,38	light	6	0,29
Creamy	18	0,86	flawless	10	0,48	Flush	8	0,38	modern	6	0,29
Buildable	17	0,81	beautiful	10	0,48	bright	8	0,38	waterproof	6	0,29
Silky	17	0,81	organic	10	0,48	neutral	7	0,34	iconic	6	0,29
Healthy	15	0,72	multitasking	9	0,43	baked	7	0,34	built-in	5	0,24

TABLE 2. Top 100 most frequent adjectives among product descriptions

average, adjectives represent a higher percentage of all words in product descriptions than in reviews.

On the other hand, as seen previously, a literature review reveals that several other factors may also affect online review helpfulness. Some of them are chosen as control variables for the model. One of the variables is review length, as different researchers have found that the length positively

Review Adj.	Freq.	%												
natural	15672	5,13	pale	2469	0,81	shimmery	1355	0,44	tan	916	0,30	free	657	0,21
great	15254	4,99	super	2469	0,81	Dry	1344	0,44	fresh	905	0,30	whole	645	0,21
perfect	10670	3,49	bright	2467	0,81	Small	1295	0,42	big	864	0,28	tiny	640	0,21
little	8772	2,87	last	2447	0,80	wonderful	1287	0,42	orange	858	0,28	overall	637	0,21
pink	8563	2,80	worth	2388	0,78	pigmented	1284	0,42	deep	842	0,28	dramatic	631	0,21
beautiful	7600	2,49	everyday	2295	0,75	Red	1278	0,42	blendable	837	0,27	fine	626	0,20
nice	7312	2,39	different	2273	0,74	Olive	1216	0,40	heavy	834	0,27	similar	623	0,20
good	6870	2,25	right	2250	0,74	Rosy	1182	0,39	luminous	797	0,26	intense	616	0,20
long	6607	2,16	new	2155	0,70	Peachy	1160	0,38	expensive	796	0,26	slight	599	0,20
fair	5503	1,80	pretty	2146	0,70	Coral	1159	0,38	medium	795	0,26	yellow	585	0,19
light	4662	1,52	smooth	1940	0,63	awesome	1099	0,36	several	775	0,25	sensitive	569	0,19
amazing	4341	1,42	highlighter	1928	0,63	Warm	1097	0,36	golden	772	0,25	second	546	0,18
easy	4067	1,33	sheer	1765	0,58	Lasting	1088	0,36	buildable	769	0,25	fabulous	546	0,18
best	3930	1,29	better	1600	0,52	Brown	1075	0,35	fantastic	760	0,25	huge	543	0,18
first	3173	1,04	healthy	1547	0,51	Lighter	1065	0,35	true	740	0,24	difficult	532	0,17
subtle	3121	1,02	happy	1503	0,49	Glad	985	0,32	neutral	738	0,24	clown	530	0,17
gorgeous	2870	0,94	creamy	1483	0,49	Cute	978	0,32	bad	714	0,23	multiple	524	0,17
soft	2670	0,87	lovely	1479	0,48	High	973	0,32	wrong	687	0,22	versatile	522	0,17
favorite	2612	0,85	oily	1433	0,47	Full	961	0,31	cool	672	0,22	peach	509	0,17
dark	2554	0,84	hard	1389	0,45	flattering	934	0,31	careful	658	0,22	daily	503	0,16

TABLE 3. Top 100 most frequent adjectives among reviews

affects the final evaluation of the reviews (Chua & Banerjee, 2014; Kang & Zhou, 2016). This variable is measured as the number of words in the online review and is called *Review.WC*. The other variable is the rating that the reviewer gives to the product in the online review, which is measured on a scale of 1-5, where 5 indicates that the reviewer thinks the

product is excellent and 1 indicates that it is very bad. This variable is called *Review.Rating*. Another control variable is the date in which the online review was published. If it is very old and few people have voted it as helpful, websites often do not display it in the first place; consequently, consumers are less likely to read and score it (Alzate *et al.*, 2021). The variable we consider is the year the review was published, which ranges from 2008 to 2017 (the last year online reviews were collected) (*Review.Year*).

Additional information revealed about the reviewer is also important, as consumers use this information to supplement or replace product information (Forman & Ghose, 2008). In this case, reviewers can provide personal information, such as: Skin type, Skin Tone, Eye color and Age. We summarize this information in a variable that indicates the number of personal clues that the reviewer discloses. Therefore, it goes from 0 (no information revealed) to 4 (when all the 4 personal characteristics are revealed) (*Reviewer.Info.Disclosure*)

Additionally, we incorporate a variable (*Reviewer.Expenditure.Rank*) that indicates the level of expenditure by the reviewer on the cosmetic retailer chain, based on their membership in a program tier. Reviewers can display their level of expenditure in their profile and online reviews as a badge, which serves as an indicator of the reviewer's credibility and reputation. The variable takes the value 0 for consumers that do not show any expenditure label, 1 for consumers that show the label that indicates that they have spent less than \$350 during a year, 2 for consumers that show the label that indicates that they have spent between \$350 and \$1,000 during a year, and 3 for consumers that show the label that indicates that they have spent more than \$1,000 during a year.

#### 4.1. Descriptive statistics

Table 4 presents the descriptive statistics of the variables considered in the model or those used to build it. Table 5 shows Pearson correlation values between the variables.

From the descriptive statistics (Table 4), on average, the number of words in online reviews is almost half the size of those in product descriptions. Also, among marketers, they have a higher standard deviation of the number of words used to write the product descriptions than the reviewers when writing the online reviews. The number of words in online reviews and product descriptions is two different variables that can be compared through the Coefficient of Variation (CV), which is the extent of variability in relation

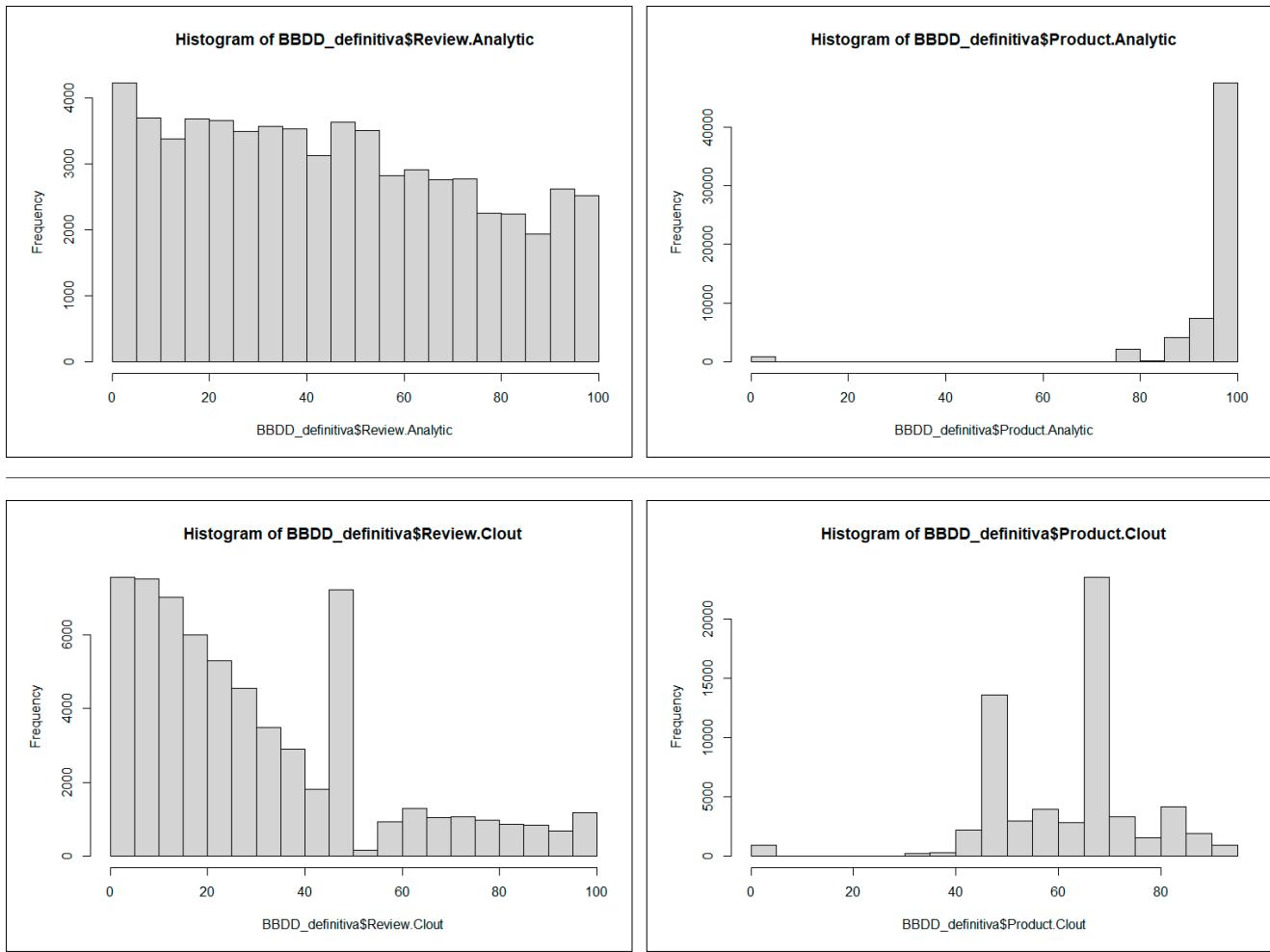
to the mean or ratio of the standard deviation to the mean. The CV of the number of words of online reviews is 0.83, while for product descriptions it is 0.67, meaning that among marketers there is a more similar dispersion of their product description length around its mean than consumers have for their review length around its mean. This means that length is more homogeneous across MGC than across CGC. Regarding psychological variables, on average, online reviews are much less analytic (45.06) than product descriptions (95.61), meaning that reviewers are more informal and use a narrative with fewer complex concepts. As it is shown in the histograms (Figure 1), consumers behave in a much diverse way. On the other hand, marketers are often focused on providing extremely detailed product descriptions to showcase their product characteristics. Figure 1 and forthcoming Figures 2, 3, and 4 show the histogram graphs for the variables of interest in online reviews and product descriptions.

The clout score of online reviews (29.78) is, on average, also lower than that of product descriptions (59.94); thus, on average, reviewers write with less confidence than marketers about their products. This is interesting, since it seems that consumers are not very confident in their online reviews, even though they have used the product. This can happen, for example, if consumers sometimes describe their experience as something that could only happen to them, such as: "*Maybe this product is not for me*," instead of something that could be interpreted as more confident, like: "*You would regret buying this product*". Besides, in the histograms below (Figure 2), it is possible to notice that the distribution of clout for online reviews is concentrated around values lower than 20 and also at the score of 50. The distribution of clout for product descriptions reveals a different picture, with most product descriptions (to which online reviews refer) scoring around 65 and, in any case, higher values than 50.

Regarding the tone, the mean value for online reviews is very high (87.15), as is the value for product descriptions (87.57). This high value is not surprising for

Variable	Description	#Observations	Mean	St. Dev.	Min.	Max.
Yeshelpfulvotes	Number of yes helpful votes of the review	62390	0.46	2.06	0	293
Review.Year	Year in which the review was published. It can take the values 08, 09... 17	62390	12.50	2.64	8	17
Review.Rating	Rating of the review.	62390	4.48	0.94	1	5
Review.WC	Number of words in the review.	62390	52.15	43.31	1	1032
Review.Analytic	LIWC analytic score for the review.	62390	45.06	28.34	1	99
Review.Clout	LIWC clout score for the review.	62390	29.78	24.48	1	99
Review.Tone	LIWC emotional tone of the review.	62390	87.15	22.80	1	99
Review.Authentic	LIWC authentic score of the review	62390	50.92	33.08	1	99
Review.#Adjectives	Number of adjectives present in the review.	62390	4.63	3.70	0	66
Review.%Adjectives	Percentage of adjectives present in the review.	62390	9.90	6.04	0.00	75.00
Review.AdjShared	Number of adjectives of the review that are present at the review and the product description of the product that the review refers to.	62390	0.54	0.84	0	8
Review.AdjNew	Number of adjectives of the review that are not present in the product description of the product that the review refers to.	62390	4.08	3.46	0	59
Reviewer.Expenditure.Rank	0 if no label, 1 if label for expenditure <\$350, 2 if label for expenditure between \$350 and \$1000, and 3 if label for expenditure>\$1000 during a year.	62390	0.94	0.79	0	3
Reviewer.Info.Disclosure	Number of personal information cues that the reviewer disclosures.	62390	1.97	1.42	0	4
Product.Number.Reviews	Number of reviews of the product	130	477.41	1539.48	0	16404
Product.WC	Number of words of the product description.	130	118.74	79.06	32	527
Product.Analytic	LIWC analytic score for the product description.	130	95.61	4.98	75.43	99
Product.Clout	LIWC clout score for the product description.	130	59.94	11.82	31.71	93.39
Product.Tone	LIWC emotional tone of the product.	130	87.57	17.11	11.97	99
Product.Authentic	LIWC authentic score of the product description	130	6.56	9.82	1	63.54
Product.#Adjectives	Number of adjectives present in the product description	130	16.09	9.23	0	52
Product.%Adjectives	Percentage of adjectives present in the product descriptions	130	14.59	4.25	3.13	26.25
Mahal.Analytic	Mahalanobis distance between review and product description in analytic score.	62390	2.00	6.88	0.00	60.92
Mahal.Clout	Mahalanobis distance between review and product description in clout score.	62390	2.00	2.91	0.00	29.11
Mahal.Tone	Mahalanobis distance between review and product description in tone score.	62390	2.00	3.99	0.00	34.95
Mahal.Authentic	Mahalanobis distance between review and product description in authentic score.	62390	2.00	3.07	0.00	23.10

TABLE 4. Descriptive statistics

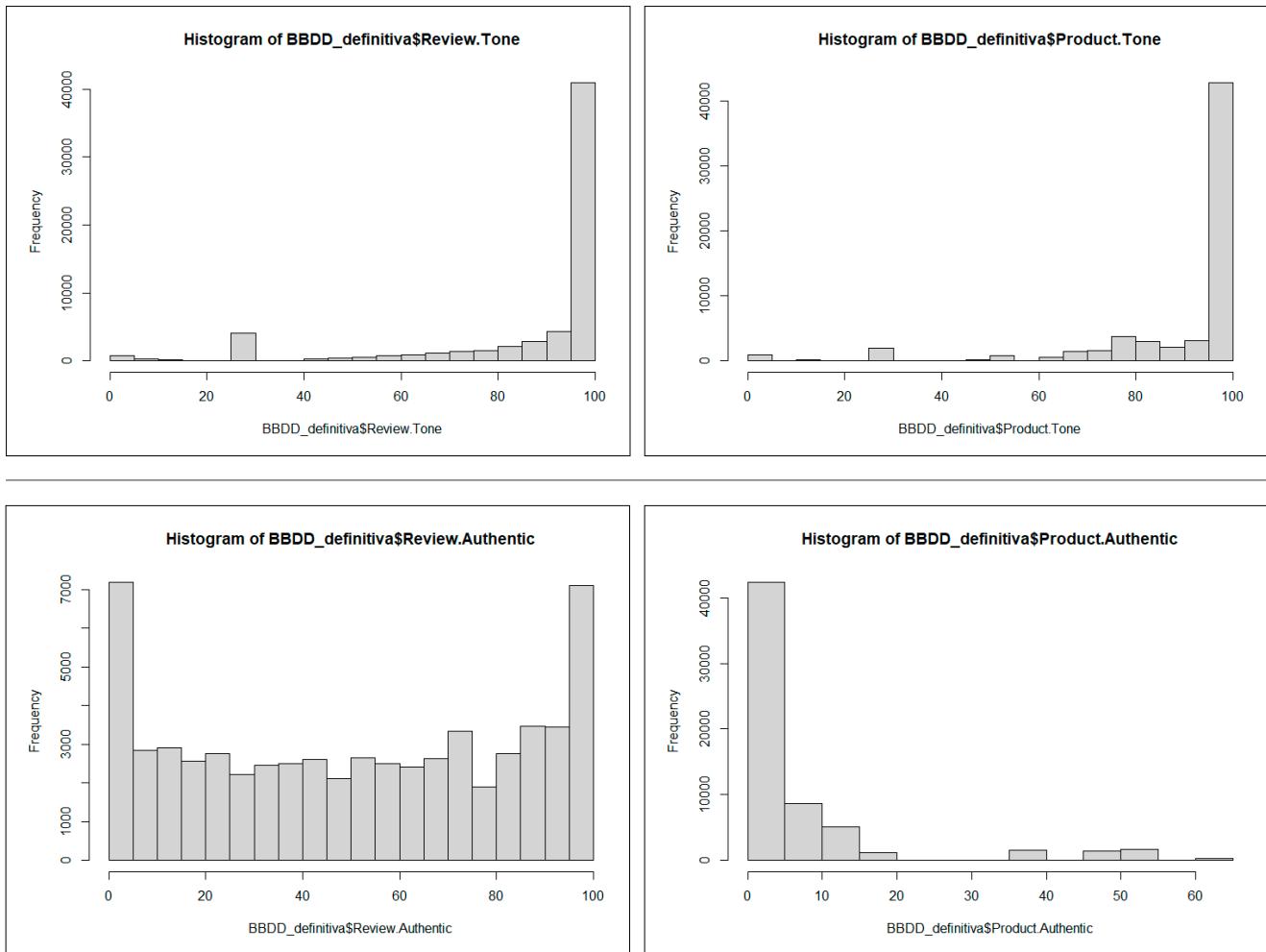


↑↑ **FIGURE 1:** Analytic score for online reviews and product descriptions. ↑ **FIGURE 2:** Clout score for online reviews and product descripti

product descriptions, since marketers may want to highlight the positive characteristics and benefits of their products. For reviews, it may seem unexpected at first glance, but the result is entirely in line with the mean value for Reviews. The rating is 4.48 out of 5 stars. This means that for this

online retailer and product category, reviews tend to be very positive.

When analyzing the tone variable, it is essential to understand that the score represents the percentage of words that are positive among all the words that convey emotions (i.e., both positive and negative emotions) in the text. Therefore, a high score like 100 does not imply that all the words in the text are positive emotions; it only means that, from all the



↑↑ **FIGURE 3:** Tone score for online reviews and product descriptions. ↑ **FIGURE 4:** Authentic score for online reviews and product descriptions.

words related to emotions in the text, all of them are positive. This way, the score of the variable reflects the degree to which the emotions in the text are positive or negative.

Looking at the histograms below (Figure 3), it is possible to notice that the distribution of the emotional tone across online reviews and across the product descriptions to which those reviews refer is very similar.

The mean value for authenticity is higher for online reviews (50.92) than for product descriptions (6.56), which can be a signal that the writing style of reviewers is more

credible or honest because they use a more personal approach, with a greater use of first and third-person singular pronouns. It is also important to highlight that more than 80% of product descriptions have a poor score in the authentic variable. This variable is particularly important for marketers, as the credibility of the source affects information diagnosticity, which in turn influences consumer purchasing decisions (Filieri, 2015). An approach that marketers could use to increase authenticity could be to add personal experiences of influencers recommending the product in their product descriptions or other marketing materials. In the histograms below (Figure 4), we observe that the distribution of scores for authenticity in online reviews and product descriptions is significantly different. Among online reviews, the distribution is somewhat flat except for extreme values 0 and 100, which cover more cases. Among product descriptions, the distribution is centered around value zero, with some also centered around 5 and 10.

The standard deviation of all psychological variables is significantly higher in online reviews than in product descriptions, which can be attributed to consumers having diverse motives for writing reviews. In contrast, marketers aim to attract consumers' attention to the product and induce its purchase. In addition, consumers have the freedom to write reviews in the way they want and come from different cultural, economic, and social backgrounds. On the other hand, the online cosmetic retailer may have a more consistent writing style when presenting the different products.

Regarding the number of adjectives present in online reviews and product descriptions, the mean values show that online reviews contain 4.63, while product descriptions contain 16.09. The value is higher for product descriptions, around 4 times greater. Here, we can also use the CV to compare the results while considering the dispersion. The CV of the number of adjectives for online reviews is 0.80, while for product descriptions it is 0.57, meaning that among

product descriptions there is a more similar dispersion in the number of adjectives around its mean than among reviews.

On the other hand, the average number of adjectives that a review shares with the product description is 0.54 adjectives, while the average number of new adjectives that a review presents (compared to those present in the product description) is 4.08 adjectives. These numbers seem to suggest that online reviews tend to offer new information to consumers more than reinforcing the contents of product descriptions.

Additionally, regarding the percentage of adjectives present in product descriptions and reviews (about their word count), we observe some notable issues. On average, 14.59% of words in product descriptions are adjectives, while 9.90% in the case of reviews. The dispersion is higher for reviews (6.04) than for product descriptions (4.25). These statistics, together with the minimum and maximum values (3.13 and 26.25), seem to suggest that adjectives are, in general and regularly, present in all product descriptions. Regarding reviews, it is also worth analyzing the mean and standard deviation values, as well as the minimum and maximum values (0 and 75). These values suggest that there is a higher variety among reviews. There are reviews in which no adjectives are present, but others in which 3 out of 4 words are adjectives! We consider this result potentially relevant for explaining review helpfulness and will therefore further analyze it as a variation of the proposed model. Would reviews with a higher percentage of adjectives be more informative and, therefore, more helpful?

Finally, some comments on Mahalanobis distances and descriptive statistics are provided. The mean across all four variables is almost the same, 2.00 (although some differences exist to the fifth decimal). Median values can provide additional insight in this case. They take the values of 0.87, 1.10, 0.49, and 1.24 for the analytic, clout, tone, and authentic distances, respectively. In addition, we can see that among the four distance variables, the standard deviation takes the

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1 Review.Yeshelpfulvotes	--									
2 Review.Year	,088**	--								
3 Review.Rating	0,001	-,068**	--							
4 Review.WC	,227**	,123**	-,053**	--						
5 Review.Analytic	,018**	-,013**	,052**	-,020**	--					
6 Review.Clout	-,019**	-,064**	,232**	-,187**	,234**	--				
7 Review.Tone	-,030**	-,012**	,280**	-,078**	,016**	,143**	--			
8 Review.Authentic	0,002	-0,002	-,106**	,134**	-,116**	-,491**	-,138**	--		
9 Review.#Adjectives	,204**	,115**	,027**	,838**	,032**	-,141**	,012**	,038**	--	
10 Review.%Adjectives	-,033**	-,028**	,119**	-,207**	,149**	,123**	,135**	-,178**	,179**	--
11 Revie.AdjShared	,052**	,009*	,122**	,268**	,015**	-,012**	,041**	-,032**	,391**	,160**
12 Review.AdjNew	,205**	,121**	-0,001	,831**	,030**	-,148**	0,003	,049**	,975**	,153**
13 Reviewer.Cat.Expenditure.Rank	,169**	,023**	,026**	,129**	,017**	-,037**	-,012**	,024**	,123**	-,022**
14 Reviewer.Info.Disclosure	,175**	-,017**	,037**	,124**	,013**	-,045**	-0,005	,033**	,123**	-,022**
15 Product.Number.Reviews	-,094**	-,358**	,129**	-,109**	0,000	,065**	,037**	-,017**	-,083**	,044**
16 Product.WC	,019**	,333**	,027**	,024**	-0,003	,009*	,016**	-,021**	,045**	,016**
17 Product.Analytic	0,004	,073**	0,003	0,003	-0,001	,008*	0,004	-0,002	0,007	0,003
18 Product.Clout	-,061**	-,184**	-,020**	-,032**	-,008*	,045**	-,011**	-0,005	-,028**	,018**
19 Product.Tone	-,019**	-,021**	,037**	-,009*	,009*	,036**	,015**	0,007	-0,008	0,002
20 Product.Authentic	0,001	,061**	-,015**	0,004	-,015**	-,025**	,019**	-,031**	,022**	,029**
21 Product.#Adjectives	,023**	,238**	,033**	,012**	-,010*	,011**	0,002	-,009*	,037**	,022**
22 Product.%Adjectives	,014**	-,231**	-,025**	-,021**	-0,004	-,009*	-,046**	,038**	-,033**	-,011**

\*\*Correlation is significant at the 0,01 level (bilateral) | \*. Correlation is significant at the 0,05 level (bilateral)

highest value for the analytic distance, while the lowest for the clout variable. In the case of the statistical range (the difference between the maximum and minimum values), the highest value corresponds to the analytic distance. In contrast, the lowest value corresponds to the authentic distance.

Other descriptive statistics show that reviews have an average life of (17-12.5) 4.5 years. Additionally, few reviews are written by reviewers who are part of the cosmetics retailer's

expenditure program, as the average program tier level is 0.94, ranging from 0 to 3. The mean for the personal information disclosure variable is 1.97, indicating that reviewers disclose approximately 2 out of 4 personal information cues when writing reviews. Finally, the average number of reviews of a product is 477.41, although the dispersion in this variable is very high.

11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
--											
,176**	--										
,066**	,116**	--									
,078**	,113**	,696**	--								
,284**	-,158**	-,018**	,016**	--							
,286**	-,022**	,021**	-,023**	,109**	--						
,150**	-,029**	0,006	,012**	,200**	,268**	--					
0,002	-,031**	-,039**	-,041**	,173**	,061**	,336**	--				
,131**	-,040**	-,008*	0,003	,314**	,128**	,497**	,322**	--			
-,069**	,040**	-0,007	,014**	-,289**	-,046**	,081**	,148**	-,307**	--		
,352**	-,046**	,038**	,012**	,291**	,866**	,327**	,027**	,245**	-,095**	--	
-,057**	-,021**	,031**	,054**	,068**	-,469**	-,091**	-,066**	-,019**	-,078**	-,071**	--

**TABLE 5.**  
Pearson  
correlation  
matrix

From the Pearson correlation matrix (Table 5), it is worth mentioning some high and significant correlations. There is a correlation of 0.838 between *Review.#Adjectives* and *Review.WC*. This relationship is not surprising, since longer reviews may present a greater number of adjectives. In addition, the correlation between *Review.AdjNew* and *Review.WC* is very similar to the former (0.831), whereas that between *Review* and *adjShared* is not. *WC* is 0.268. These values

appear to emphasize the significance of new adjectives in reviews. Another result in this line is the extremely high correlation between *Review.AdjNew* and *Review.#Adjectives* (0.975). Among product variables, the correlation between *Product.#Adjectives* and *Product.WC*, with a value of 0.866. This result is not surprising, similar to that for reviews. Finally, there is a correlation of 0.696 between *Reviewer.Info.Disclosure* and *Reviewer.Expenditure.Rank*.

**TABLE 6.**  
Negative binomial regression results

Variable	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4
(Intercept)	-3.002***	-2.671***	-3.020***	-2.675***
Review.Analytic	0.002***	0.002***	0.002***	0.002***
Review.Clout	0.001*	0.002***	0.001*	0.002***
Review.Tone	-0.006***	-0.008***	-0.006***	-0.008***
Review.Authentic	-0.003***	-0.001***	-0.003***	-0.001***
Mahal.Analytic	0.007*	0.010**	0.007*	0.010**
Mahal.Clout	-0.008	-0.016*	-0.009	-0.016*
Mahal.Tone	-0.019***	-0.023***	-0.018***	-0.023***
Mahal.Authentic	-0.023***	-0.026***	-0.023***	-0.026***
Review.AdjShared	0.049***	0.130***		
Review.AdjNew	0.023***	0.125***		
Review.#Adjectives			0.025***	0.125***
Review.Rating	0.055***	0.036**	0.056***	0.036**
Review.WC	0.010***		0.010***	
Review.Year	0.039***	0.038***	0.040***	0.038***
Product.Number.Reviews	-0.000***	-0.000***	-0.000***	-0.000***
Reviewer.Expenditure.Rank	0.253***	0.264***	0.254***	0.264***
Reviewer.Info.Disclosure	0.462***	0.461***	0.462***	0.461***
AIC:	86630	87252	86632	87250
2 x log-likelihood	-86594.38300	-87218.25200	-86598.03600	-87218.43900

\*\*\* significant at .01 level; \*\* significant at .05 level; \* significant at .10 level.

## 5 RESULTS

To provide answers to the proposed research questions, we regress a negative binomial model (see Model 1 in Table 6), with online review helpfulness (*Yeshelpfulvotes*) as the dependent variable. In the model we include as independent variables the psychological variables for online reviews

(*Review.Analytic*, *Review.Clout*, *Review.Tone* and *Review.Authentic*), the corresponding Mahalanobis-distance variables (*Mahal.Analytic*, *Mahal.Clout*, *Mahal.Tone* and *Mahal.Authentic*), the number of shared adjectives (*Review.AdjShared*) and the number of new adjectives of the review compared to the product description (*Review.AdjNew*). As control variables, we include the rating (*Review.Rating*) and the length of the review (*Review.WC*), the year

of publication (*Review.Year*), the number of reviews of the product (*Product.Number.Reviews*) and two variables that may provide information about the reviewer (*Reviewer.Expenditure.Rank* and *Reviewer.Info.Disclosure*).

First, starting with the psychological variables, the effect of the *Review.Analytic* is significant and positive, which means that when an online review is analytic (i.e., it uses words that suggest a higher formal, logical, and hierarchical thinking pattern), it is found to be more helpful than those reviews that are less analytic (i.e., they use a more narrative language, focusing on the here-and-now, and personal experiences). This finding aligns with the literature, as it can be expected that analytic thinking provides a richer diagnosticity, which can eventually influence consumers' purchasing decisions (Filieri, 2015).

The effect of the Mahalanobis distance (measured in absolute terms) between the online review and the product description in analytic thinking is also significant and positive. This means that the greater the distance in the analytic variable, the more helpful the review is likely to be. This result suggests that the more analytically different a review is compared to the product description, the more helpful it is.

The second psychological variable in the model is *Review.Clout* refers to the relative social status, confidence, or leadership that people display through their writing or talking (Kacewicz, Pennebaker, Davis, Jeon, & Graesser, 2014). The effect is positive and significant, indicating that reviews with higher power or influence over others receive more helpful votes. This aligns with previous literature that refers to the social influence effect (Singh *et al.*, 2017).

The effect of the Mahalanobis distance between the online review and the product description in terms of clout is not significant.

The effect of the *Review.Tone* is significant and negative. This means that reviews that are emotionally more negative are more helpful. However, the effect of *Review.Rating* is positive and negative. This may seem contradictory at first

glance, but a possible explanation can be considered. In our database, most reviews have a rating of 4 or 5 stars. In fact, the average tone of reviews is very high (see Table 4), in line with this result. However, the negative effect of *Review.Tone* suggests that reviews incorporating negative emotions in the text (regardless of the rating) are perceived as more helpful.

The effect of *Mahal.Tone* is significant and negative. This means that the lower the distance in the tone variable between the review and the product description, the more helpful the review is likely to be. In other words, this result suggests that the more similar the tone of the review is to the product description, the more helpful it is.

The effect of *Review.Authentic* is negative and significant. According to LIWC, authentic variable measures credibility and trustworthiness, and therefore, more personal, vulnerable, and disclosed texts are perceived as more authentic (Newman, Pennebaker, Berry, & Richards, 2003). This result is surprising, since one could expect authentic reviews to be more helpful. A potential explanation arises when considering how a "personal" and "disclosed" text might fit into our database context. A personal and disclosed review of a cosmetic product, such as "blush" (which is generally well-received), may be highly subjective. A blush product review may be helpful for part of the potential audience that shares the reviewer's skin colour or skin type, but not for another part of the audience. This is so important that the online retailer has incorporated the option to filter cosmetic product reviews regarding the physical characteristics of the reviewer. With all these issues in mind, we believe that we can explain this result by assuming that the authentic variable here refers more to the subjectivity of the review. That is, more subjective reviews are less helpful for consumers.

In this case, the Mahalanobis distance is significant and negative. This means that the lower the distance in the authentic variable between the review and the product description, the more helpful the review is likely to be.

The number of shared adjectives has a significant and positive effect on the helpfulness of online reviews, as well as the number of new adjectives in the review. This means that the greater the number of adjectives in a review, whether they are present in the product description (shared) or new, compared to the product description, the more helpful the review might be. This indicates, therefore, that both those reviews that reinforce the content of product descriptions and those that add more information are valuable to potential consumers.

Regarding the control variables in the model, it is also possible to obtain some conclusions. According to the CGC rating, the results indicate that consumers find CGC with higher ratings more helpful, which aligns with the existing literature (Park, 2018). Additionally, the length of the CGC has a positive impact on the final evaluation of the CGC, consistent with other relevant works (Chua & Banerjee, 2014; Kang & Zhou, 2016). This can mean that longer reviews are perceived as more informative by consumers than shorter ones. Another possible interpretation is that longer reviews are more visible and therefore may be read more frequently, which increases the likelihood of receiving more votes (Alzate *et al.*, 2020). Besides, the year in which the review was written has a positive and significant effect. This result may indicate that those reviews written in digital diffusion years (i.e., more recent years) have more votes. This result contradicts previous literature, which shows that the older a review, the greater the number of votes. In our research, this can be explained by the existence of more recent reviews than older ones. In 2008, people were not so used to writing or voting reviews as in 2015, for instance.

On the other hand, we find that the more reviews a product has, the lower the helpfulness of those reviews tends to be. This result can be explained if we think that the number of votes is being distributed along a larger set of reviews.

Finally, the control variables regarding the information that reviewers show in online reviews. The disclosure of

personal information is significant and positive, indicating that consumers who reveal more personal information provide a more helpful CGC. This can be interpreted as additional information that complements the product information in the MGC (Forman & Ghose, 2008). Additionally, the effect of expenditure rank is positive and statistically significant. This means that CGCs are more helpful when written by consumers who have a higher tier in the program, indicating that those who purchase a larger amount per year tend to write better CGCs. Some factors that can be attributed to this are that the program tier can represent frequent consumers who are deeply immersed in the community, understanding a better way to write a helpful CGC.

Together with Model 1, we propose three additional models (Models 2, 3, and 4 – see Table 6) to evaluate our research questions and assess the robustness of our results.

Since the correlation between *Review.AdjNew* and *Review.WC* is high, Model 2 replicates Model 1 without *Review.WC* to see potential collinearity problems. The sign of the effects of all variables and their significance remain stable across models 1 and 2, except for *Mahal.Clout*, which was positive but insignificant in Model 1, becomes significant in Model 2.

Besides, since we find that both the number of shared adjectives and new adjectives play a significant and positive role in review helpfulness, we wonder if it is more a question of the number of adjectives present in a review than the type of them. Therefore, *Review.AdjShared* and *Review.AdjNew* are substituted by *Review.#Adjectives* (total number of adjectives in a review) in Models 3 and 4. They mimic Models 1 and 2, with the change that has been explained. The effect of *Review.#Adjectives* are significant and positive, as it was for *Review.AdjShared* and *Review.AdjNew*. Therefore, we find that the larger the number of adjectives in a review, the more helpful it is. This result suggests that the number of adjectives is a variable that provides important information on the informativeness of a review. However, it is also worth mentioning that the effect of the number of

shared adjectives is always greater than that of new adjectives or the total number of adjectives across all models. In addition, the signs of the effects of all the other variables in Models 3 and 4 and their significance are the same as those in Models 1 and 2.

Finally, we can mention that across all four models, Model 1 is the best in terms of AIC and  $2 \times \log\text{-likelihood}$ .

## 6

### CONCLUSIONS, MANAGERIAL IMPLICATIONS, AND LIMITATIONS

This research focuses on analyzing the effect of differences between product descriptions and online reviews on the helpfulness of the latter. In particular, the analysis focuses on evaluating psychological variables and the presence of adjectives in online reviews, which can be more or less informative and, therefore, more or less valuable. With this aim, the research proposes three research questions: RQ1: Are online reviews that are more distant from product descriptions in terms of psychological variables more helpful than those that are more similar? RQ2: Are online reviews that share adjectives with the product description more helpful? And RQ3: Are online reviews that present new adjectives compared to the product description more helpful?

RQ1. The results show that the more analytic and emotionally negative (negative tone) a review is and the more clout (social influence) it presents, the more helpful it is. By contrast, the more authentic the review, the less helpful it tends to be. This last result may seem surprising, but it can be explained by considering that the category of product analyzed (blush) is an experience good. Therefore, subjective reviews (i.e., more authentic texts) may be helpful for some people but not for others.

In this regard, psychological distances between product descriptions and online reviews are significant in terms of analytic thinking, tone, and authenticity. For half of the

models proposed, even for the clout distances. In three out of the four cases (clout, tone, and authenticity), the effects are negative, indicating that significant discrepancies concerning the psychological style of product descriptions result in lower helpfulness. The contrary happens for analytic distances.

As a general conclusion, consumers find CGC more helpful when it exhibits a higher formal, logical, and hierarchical thinking pattern; it is emotionally neutral, objective, and projects influence (social status, confidence, and leadership) to others. Additionally, the results suggest that the psychological distance between the writing style of reviews and product descriptions is significant (RQ1).

RQ2 and RQ3. Results clearly show that online reviews that include adjectives (RQ2) and those that introduce new adjectives (RQ3) are more helpful than the product description. Both results align with the idea that online reviews, which are more informative — presenting a greater number of adjectives — are more helpful for consumers. This result (although more sophisticated) is somewhat like that in previous literature, indicating that larger reviews are more helpful. Additionally, an interesting finding is that the presence of shared adjectives, which reinforce the adjectives already present in product descriptions, is even more important than the presence of new adjectives.

This research contributes to the literature as the first to address the psychological distance between the linguistic styles of MGC and CGC, providing a starting point for further research to delve deeper into the topic and consider using psychological distance as a variable in new models related to the linguistic analysis of CGC.

Managers should consider the benefits of CGC because it can impact product sales by influencing consumer purchasing decisions (Chen *et al.*, 2008; Chevalier & Mayzlin, 2006; Dellarocas *et al.*, 2007). Additionally, CGC reduces a company's internal costs, as it can act as a complement to advertising campaigns (Chen & Xie, 2005) or serve as a

“sales assistant” that helps consumers identify products that best match their needs (Chen & Xie, 2008). In less intensity than CGC, MGC also influences the purchasing decision (Goh *et al.*, 2020). Therefore, it is in the best interest of managers to provide consumers with the most helpful CGC and MGC that could eventually lead to an increase in sales.

As this research has shown, the psychological style of CGC can affect the helpfulness of online reviews. Therefore, managers should try to promote the uploading of analytic, emotionally neutral, objective, and credible reviews. Besides, since the distance to MGC has been shown to be relevant regarding psychological variables, we believe that managers should continue to be aware of this relationship, as it is in their interest to provide consumers with helpful CGC and friendly MGC that can influence their purchasing decisions.

On the other hand, the results regarding adjectives should be of interest to managers, as they can encourage consumers to write more detailed and descriptive reviews. Managers could, for instance, ask consumers to include at least a couple of adjectives in their reviews. One initiative could be to insert a reminder, such as the following, to potential reviewers: “Do not forget to include adjectives to show your feelings and experience with the product! Another could be to insert an alert such as “Do not forget to check the product description and see if the adjectives used well describe your product experience!”

Finally, it is worth mentioning some limitations of the research. First, we have used the number of yes helpful votes as the dependent variable. However, there are other potential measures that could be used, such as the ratio between helpful votes and the total number of votes (including both helpful and non-helpful votes). Another potential measure is the number of ‘yes’ helpful votes, excluding reviews with no votes. Both measures have been previously used in literature. Further research could test our results using these or other helpfulness measures. Second, we have selected some concrete psychological variables extracted by the LIWC

software; however, other variables or measures could also be used. Third, the database used corresponds to different blushes of a cosmetic retailer, which is very limited to one product, one industry, and one community. Therefore, the results obtained in this research should be complemented and compared with other analyses of different industries. As shown by some researchers, consumers value CGC differently depending on the type of product, such as whether it is a search or an experience product (Moore, 2015).

Finally, a potential extension of the research could study the relationship or influence of product descriptions, analysed in terms of linguistic and psychological variables, on product sales.

## References

- Agnihotri, A., & Bhattacharya, S. (2016). Online Review Helpfulness: Role of Qualitative Factors. *Psychology and Marketing*, 33 (11), 1006-1017.
- Ahmad, S. N., & Laroche, M. (2015). How do expressed emotions affect the helpfulness of a product review? Evidence from reviews using latent semantic analysis. *International Journal of Electronic Commerce*, 20(1), 76-111.
- Alzate, M., Arce-Urriza, M., & Cebollada, J. (2024). Is review visibility fostering helpful votes? The role of review rank and review characteristics in the adoption of information. *Computers in Human Behavior*, 153, 108088.
- Asklidis, Y., & Malthouse, E. C. (2016). The Value of Online Customer Reviews. *RecSys 2016 - Proceedings of the 10th ACM Conference on Recommender Systems*. Association for Computing Machinery, Inc., 155–158.
- Baek, H. J. (2012). Helpfulness of Online Consumer Reviews: Readers' Objectives and Review Cues. *International Journal of Electronic Commerce*, 17 (2), 99–126.
- Baek, H., Ahn, J., & Y. Choi. (2012). Helpfulness of online consumer reviews: Readers' objectives and review cues. *International Journal of Electronic Commerce*, 17 (2), 99–126.

- Berger, J., Humphreys, A., Ludwig, S., Moe, W. W., Netzer, O., & Schweidel, D. A. (2020). Uniting the Tribes: Using Text for Marketing Insight. *Journal of Marketing*, 84, 1–25.
- Boyd, R. L. (2017). Psychological Text Analysis in the Digital Humanities. *Data analytics in digital humanities*, 161–189.
- Cai, X., Cebollada, J., & Cortiñas, M. (2023). Impact of seller-and buyer-created content on product sales in the electronic commerce platform: The role of informativeness, readability, multimedia richness, and extreme valence. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 70, 103141.
- Chandrasekaran, S., Annamalai, B., & De, S. K. (2019). Evaluating marketer-generated content popularity on brand fan pages—A multilevel modelling approach. *Telematics and Informatics*, 44, 101266.
- Chen, P. Y., Dhanasobhon, S., & Smith, M. D. (2008). All reviews are not created equal: The disaggregate impact of reviews and reviewers at Amazon.com. Com (May 2008).
- Cheng, Y. H., & Ho, H. Y. (2015). Social influence's impact on reader perceptions of online reviews. *Journal of Business Research*, 68(4), 883–887. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2014.11.046>
- Chen, Y., & Xie, J. (2005). Third-Party Product Review and Firm Marketing Strategy. *Marketing Science*.
- Chen, Y., & Xie, J. (2008). Online consumer review: Word-of-mouth as a new element of marketing communication mix. *Management Science*, 54(3), 477–491.
- Chevalier, J. A., & Mayzlin, D. (2006). The effect of word of mouth on sales: Online book reviews. *Journal of Marketing Research*, 43(3), 345–354.
- Choi, B., & Lee, I. (2017). Trust in open versus closed social media: The relative influence of user-and marketer-generated content in social network services on customer trust. *Telematics and Informatics*, 34(5), 550–559.
- Chua, A. Y., & Banerjee, S. (2014). Developing a theory of diagnosticity for online reviews. *Lecture Notes in Engineering and Computer Science*.
- Cohn, M. A., Mehl, M. R., & Pennebaker, J. W. (2001). Linguistic Markers of Psychological Change Surrounding September 11, 2001. *Psychological Science*, 687–693.
- Danescu-Niculescu-Mizil, C., Kossinets, G., Kleinberg, J., & Lee, L. (2009). How opinions are received by online communities: A case study on Amazon.com helpfulness votes. *WWW'09 - Proceedings of the 18th International World Wide Web Conference*.
- Dellarocas, C., Zhang, X., & Awad, N. F. (2007). Exploring the value of online product reviews in forecasting sales: The case of motion pictures. *Journal of Interactive Marketing*, 21(4), 23–45.
- Dixon, R. M. (2004). Adjective classes in typological perspective. *Adjective classes: A cross-linguistic typology*, 1–49.
- Ebaid, H. A. (2018). Adjectives as Persuasive Tools: The Case of Product Naming. *Open Journal of Modern Linguistics*, 8 (06), 262. [https://www.scirp.org/html/5-1640720\\_89660.htm](https://www.scirp.org/html/5-1640720_89660.htm)
- Fang, B., Ye, Q., D. Kucukusta, & Law, R. (2016). Analysis of the perceived value of online tourism reviews: influence of readability and reviewer characteristics. *Tourism Management*, 52, 498–506.
- Felbermayr, A., & Nanopoulos, A. (2016). The Role of Emotions for the Perceived Usefulness in Online Customer Reviews. *Journal of Interactive Marketing*, 36, 60–76.
- Filieri, R. (2015). What makes online reviews helpful? A diagnosticity-adoption framework to explain informational and normative influences in e-WOM. *Journal of Business Research*, 68(6), 1261-1270.
- Forman, C., & Ghose, A. (2008). Examining the Relationship Between Reviews and Sales: The Role of Reviewer Identity Disclosure in Electronic Markets. *Information Systems Research*, 19, 291–313.
- Forman, C., Ghose, A., & Wiesenfeld, B. (2008). Examining the relationship between reviews and sales: The role of reviewer identity disclosure in electronic markets. *Information systems research*, 19(3), 291-313.
- Ghose, A., & Ipeiroti, P. G. (2011). Estimating the helpfulness and economic impact of product reviews: Mining text and reviewer characteristics. *Knowledge and Data Engineering, IEEE Transactions on*, 23 (10), 1498–1512.
- Ghose, A., & Ipeirotis, P. G. (2010). Estimating the helpfulness and economic impact of product reviews: Mining text and

- reviewer characteristics. *IEEE transactions on knowledge and data engineering*, 23(10), 1498–1512.
- Goh, K. Y., Heng, C. S., & Lin, Z. (2013). Social media brand community and consumer behavior: Quantifying the relative impact of user-and marketer-generated content. *Information systems research*, 24(1), 88–107.
- Greene, W. H. (2003). *Econometric analysis*. Pearson Education India.
- Jia, H., Shin, S., & Jiao, J. (2022). Does the length of a review matter in perceived helpfulness? The moderating role of product experience. *Journal of research in Interactive Marketing*, 16(2), 221–236.
- Kacewicz, E., Pennebaker, J. W., Davis, M., Jeon, M., & Graesser, A. C. (2014). Pronoun use reflects standings in social hierarchies. *Journal of Language and Social Psychology*, 33(2), 125–143.
- Kang, Y., & Zhou, L. (2016). Longer is better? A case study of product review helpfulness prediction. *AMCIS 2016: Surfing the IT Innovation Wave - 22nd Americas Conference on Information Systems*.
- Kannan, P. K., & Alice Li, H. (2017). Digital Marketing: A framework, review, and research agenda. *International Journal of Research in Marketing*, 34(1), 22–45.
- Kawai, F., & Tagg, S. (2017). The construction of online shopping experience: A repertory grid approach. *Computers in Human Behavior*, 72, 222–232.
- Korfiatis, N., García-Bariocanal, E., & Sánchez-Alonso, S. (2012). Evaluating content quality and helpfulness of online product reviews: The interplay of review helpfulness vs. review content. *Electronic Commerce Research and Applications*, 11(3), 205–217.
- Kuan, K. K., Hui, K. L., Prasarnphanich, P., & Lai, H. Y. (2015). What makes a review voted? An empirical investigation of review voting in online review systems. *Journal of the Association for Information Systems*, 16(1), 1.
- Kübler, R. V., Colicev, A., & Pauwels, K. H. (2020). Social media's impact on the consumer mindset: When to use which sentiment extraction tool?. *Journal of Interactive Marketing*, 50(1), 136–155.
- Kumar, A., Bezawada, R., Rishika, R., Janakiraman, R., & Kannan, P. K. (2016). From social to sale: The effects of firm-generated content in social media on customer behavior. *Journal of Marketing*, 80(1), 7–25.
- Lee, M., Jeong, M., & Lee, J. (2017). Roles of negative emotions in customers' perceived helpfulness of hotel reviews on a user-generated review website: A text mining approach. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29(2), 762–783.
- Ebaid, H. A. (2018). Adjectives as persuasive tools: The case of product naming. *Open Journal of Modern Linguistics*, 8(6), 262–293.
- Liang, S., Schuckert, M., Law, R., & Chen, C. C. (2020). The importance of marketer-generated content to peer-to-peer property rental platforms: evidence from Airbnb. *International Journal of Hospitality Management*, 84, 102329.
- Lim, Y., Chung, Y., & Weaver, P. A. (2012). The impact of social media on destination branding: Consumer-generated videos versus destination marketer-generated videos. *Journal of Vacation Marketing*, 18(3), 197–206.
- Liu, Z., & Park, S. (2015). What makes a useful online review? Implication for travel product websites. *Tourism management*, 47, 140–151.
- Ludwig, S., De Ruyter, K., Friedman, M., Brüggen, E. C., Wetzel, M., & Pfann, G. (2013). More than words: The influence of affective content and linguistic style matches in online reviews on conversion rates. *Journal of Marketing*, 77(1), 87–103.
- Luo, L., Duan, S., Shang, S., & Pan, Y. (2021). What makes a helpful online review? Empirical evidence on the effects of review and reviewer characteristics. *Online Information Review*, 45(3), 614–632.
- Li, M., Huang, L., Tan, C. H., & Wei, K. K. (2013). Helpfulness of online product reviews as seen by consumers: Source and content features. *International Journal of Electronic Commerce*, 17(4), 101–136.
- MacKinnon, K. A. (2012). User Generated Content vs. Advertising: Do Consumers Trust the Word of Others Over Advertisers? *The Elon Journal of Undergraduate Research in Communications*, Vol. 3, No. 1.

- Maslowska, E., Malthouse, E. C., & Viswanathan, V. (2017). Do customer reviews drive purchase decisions? The moderating roles of review exposure and price. *Decision Support Systems*, 98, 1–9.
- Martínez-Navarro, J., & Bigné, E. (2017). The value of marketer-generated content on social network sites: media antecedents and behavioral responses. *Journal of Electronic Commerce Research*, 18(1), 52.
- Maslowska, E., Malthouse, E. C., & Bernritter, S. F. (2017). Too good to be true: the role of online reviews' features in probability to buy. *International Journal of Advertising*, 36(1), 142–163.
- Moore, S. G. (2015). Attitude predictability and helpfulness in online reviews: The role of explained actions and reactions. *Journal of Consumer Research*, 42(1), 30–44.
- Mudambi, S. M., & Schuff, D. (2010). Research note: What makes a helpful online review? A study of customer reviews on Amazon.com. *MIS quarterly*, 185–200.
- Newman, M. L., Pennebaker, J. W., Berry, D. S., & Richards, J. M. (2003). Lying words: Predicting deception from linguistic styles. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 29(5), 665–675.
- Open NLP. <https://opennlp.apache.org/>
- Pappas, N. (2016). Marketing strategies, perceived risks, and consumer trust in online buying behaviour. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 29, 92–103.
- Park, S., & Nicolau, J. L. (2015). Asymmetric effects of online consumer reviews. *Annals of Tourism Research*, 50, 67–83.
- Park, Y. J. (2018). Predicting the helpfulness of online customer reviews across different product types. *Sustainability*, 10(6), 1735.
- Pennebaker, J. W., Chung, C. K., Frazee, J., Lavergne, G. M., & Beaver, D. I. (2014). When small words foretell academic success: The case of college admissions essays. *PloS one*, 9(12), e115844.
- Pennebaker, J. W., Boyd, R. L., Jordan, K., & Blackburn, K. (2015). The Development and Psychometric Properties of LIWC2015. Austin, TX: University of Texas at Austin.
- Racherla, P., & Friske, W. (2012). Perceived 'usefulness' of online consumer reviews: An exploratory investigation across three services categories. *Electronic commerce research and applications*, 11(6), 548–559.
- Moore, S. G. (2015). Attitude predictability and helpfulness in online reviews: The role of explained actions and reactions. *Journal of Consumer Research*, 42(1), 30–44.
- Salehan, M., & Kim, D. J. (2016). Predicting the performance of online consumer reviews: A sentiment mining approach to big data analytics. *Decision Support Systems*, 81, 30–40.
- Schindler, R. M., & Bickart, B. (2012). Perceived helpfulness of online consumer reviews: The role of message content and style. *Journal of Consumer Behaviour*, 11(3), 234–243.
- Selkirk, E. (2014). The prosodic structure of function words. In *Signal to syntax* (pp. 187–213). Psychology Press.
- Sen, S., & Lerman, D. (2007). Why are you telling me this? An examination into negative consumer reviews on the web. *Journal of Interactive Marketing*, 21(4), 76–94.
- Singh, J. P., Irani, S., Rana, N. P., Dwivedi, Y. K., Saumya, S., & Roy, P. K. (2017). Predicting the "helpfulness" of online consumer reviews. *Journal of Business Research*, 70, 346–355.
- Smith, C. A., & Ellsworth, P. C. (1985). Patterns of cognitive appraisal in emotion. *Journal of personality and social psychology*, 48(4), 813.
- Spiegel Research Center. (2017). How Online Reviews influence sales. Available at: <https://spiegel.medill.northwestern.edu/how-online-reviews-influence-sales/>
- Statista (2024). E-commerce worldwide - statistics & facts. Available at: <https://www.statista.com/topics/871/online-shopping/>
- Ver Hoef, J. M., & Boveng, P. L. (2007). Quasi-Poisson vs. negative binomial regression: how should we model overdispersed count data?. *Ecology*, 88(11), 2766–2772.
- Yin, D., Bond, S. D., & Zhang, H. (2014). Anxious or angry? Effects of discrete emotions on the perceived helpfulness of online reviews. *MIS quarterly*, 38(2), 539–560.
- Zhu, W., Mou, J., & Benyoucef, M. (2019). Exploring purchase intention in cross-border E-commerce: A three stage model. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 51, 320–330.
- Zhu, F., & Zhang, X. (2010). Impact of online consumer reviews on sales: The moderating role of product and consumer characteristics. *Journal of Marketing*, 74(2), 133–148.



# El reto de la transformación digital en las entidades financieras: determinantes de la adopción tecnológica y creatividad de los empleados

BÁRBARA BENNASAR MESQUIDA

Banca March

**RESUMEN:** La transformación digital, impulsada por la pandemia de Covid-19, afecta todos los sectores económicos. Este artículo muestra los resultados de la tesis doctoral donde se analiza cómo los empleados del sistema financiero adoptan nuevas tecnologías y cómo hacerlo con satisfacción. Se investigan factores que condicionan esta adopción, así como el papel de la creatividad de los empleados y su influencia en la recomendación de la entidad. Los modelos teóricos exploran cómo variables no identificables a primera vista influyen en la predisposición hacia las nuevas tecnologías, su utilidad percibida, facilidad de uso percibida y satisfacción en su adopción. La metodología incluye un cuestionario online con 428 respuestas válidas, mostrando resultados positivos en casi todas las hipótesis.

**PALABRAS CLAVE:** *predisposición tecnológica, adopción tecnológica, satisfacción, creatividad, recomendación.*

**ABSTRACT:** Digital transformation, driven by the Covid-19 pandemic, affects all economic sectors. This article presents the results of a doctoral thesis analyzing how employees in the financial system adopt new technologies and how to

do so satisfactorily. It investigates factors influencing this adoption, as well as the role of employee creativity and its impact on the recommendation of the entity. Theoretical models explore how variables not immediately identifiable influence the predisposition towards new technologies, their perceived usefulness, perceived ease of use and satisfaction in their adoption. The methodology includes an online questionnaire with 428 valid responses, showing positive results in almost all hypotheses.

**KEY WORDS:** *technology readiness, technology adoption, satisfaction, creativity, recommendation*

## I INTRODUCCIÓN

En este artículo se pretende dar a conocer las principales conclusiones, académicas y empresariales, obtenidas de la tesis doctoral centrada en conocer cuáles son los determinantes de la adopción tecnológica y creatividad de los empleados, en el marco del reto que supone la transformación digital de las entidades financieras.

El objetivo principal de esta investigación es *conocer cómo favorecer el proceso de transformación digital de los empleados de las entidades financieras*. La mayoría de los estudios desarrollados hasta la fecha en el sector financiero sobre transformación digital, tanto de carácter investigador como divulgativo, se centran en analizar los factores que facilitan la adopción de nuevas tecnologías disponibles para la prestación de servicios financieros por parte de los clientes (KPMG, 2021). Sin embargo, la visión de la adopción desde el lado de la oferta (empleados) no ha recibido la misma atención, generándose así un gap de conocimiento en el que se ha pretendido avanzar.

En consecuencia, en este estudio se analizan los factores que condicionan que los empleados de las entidades financieras adopten las nuevas tecnologías en su puesto de trabajo y que, en última instancia, determinan que estén satisfechos como consecuencia de este proceso. Este último aspecto es muy importante dado que, más allá de la necesidad u obligación de usar nuevas tecnologías que pueden experimentar los empleados como consecuencia de la transformación de los productos y servicios de las entidades financieras, que las nuevas tecnologías se adopten con satisfacción predisponen favorablemente a conseguir los objetivos comerciales que toda entidad financiera se fija y necesita para avanzar y crecer. En otras palabras, la consecución de los objetivos comerciales siempre recae sobre la fuerza comercial de las entidades financieras, por lo que se hace imprescindible no solo determinar cómo favorecer su aceptación de las nuevas tecnologías, sino conocer qué elementos motivan a dicha fuerza de ventas para que la adopción sea satisfactoria.

Además, en esta investigación, también se analiza qué papel juega la *creatividad* de los empleados de las entidades financieras en el proceso de transformación digital de dichas entidades (Observatorio Digitalización Financiera de Funcas, 2019; 2020a). La nueva situación que vive el sector financiero, generada por la crisis de 2008 y agudizada por la irrupción de nuevos competidores digitales (*bigtech, fintech*,

etc.) y por la evolución de la sociedad en general en materia de digitalización, hace que el desarrollo del negocio bancario no pueda seguir las mismas pautas de avance y gestión de siempre. Necesita de nuevas formas de afrontar la gestión del negocio, desarrollando productos y servicios bancarios que se adapten a esta nueva situación y que permitan llegar con éxito al cliente final, también distinto y con demandas acordes al momento de transformación digital general que se está viviendo.

Esta nueva situación necesita poner en valor una nueva forma de relación de las entidades financieras con los clientes, lo que lleva a la necesidad de contar con empleados creativos, que sepan gestionar no solo nuevos productos y servicios adaptados a esta situación, sino que también sepan gestionar la adaptación de los clientes a una nueva manera de relacionarse en este nuevo entorno. Por estos motivos estudiamos qué factores influyen en el desarrollo de la creatividad por parte de los empleados de las entidades financieras, y cómo el impulso de la creatividad de los empleados contribuye a que estos recomiendan su entidad a otros usuarios potenciales (como indicador de su compromiso y satisfacción con la entidad) y, por ende, a la transformación digital de las entidades financieras.

## 2

### PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN Y RELACIONES PROPUESTAS

Teniendo en cuenta lo comentado, la transformación digital en el sector financiero plantea tres preguntas fundamentales que son las que han sido objeto de estudio en esta investigación, y a las que se ha tratado de dar respuesta a lo largo de la tesis doctoral:

**RQ1:** ¿Qué factores condicionan la adopción de nuevas tecnologías por parte de los empleados de las entidades financieras?

**RQ2:** ¿Cómo favorecer que la adopción de nuevas tecnologías sea satisfactoria para los empleados de las entidades financieras?

**RQ3:** ¿Cómo desarrollar la creatividad de los empleados de las entidades financieras en el nuevo entorno de transformación digital del sistema financiero? Y, ¿qué papel desempeña la creatividad de los empleados en la recomendación de la entidad y en la adopción satisfactoria de nuevas tecnologías?

Para el desarrollo de la investigación, en primer lugar, se contextualiza la evolución del sector financiero desde la crisis financiera de 2008 (Banco de España, 2017) a la par que sucede el desarrollo y avance imparable de las nuevas tecnologías en general, y su implicación en el sector financiero en particular (Eurostat, 2021). Así, en primer lugar, se revisan el origen y las consecuencias de la crisis financiera para las entidades financieras, la transformación digital de los clientes en los servicios financieros consecuencia de la democratización del uso de las nuevas tecnologías (Observatorio Digitalización Financiera de Funcas, 2020a), y la asunción de esa transformación como una oportunidad por parte de las entidades financieras (Bueno *et al.*, 2017). Por otra parte, y dado el momento en el que se inicia esta investigación, también se considera la influencia de la Covid-19 en el proceso de digitalización financiera tanto desde la perspectiva de la oferta como de la demanda (Pinzaru *et al.*, 2020). Así mismo, debido a que el avance general del sistema financiero es imparable y afecta a todos los estamentos de la sociedad en general, también se analiza la situación de las personas mayores ante la evolución de la digitalización de los servicios financieros y cómo se está tratando de paliar y solucionar desde la Confederación Española de Cajas de Ahorro (CECA), la Unión Nacional de Cooperativas de Crédito (UNACC) y la Asociación Española de Banca (AEB), principales asociaciones y organismos del sistema financiero.

Se revisa, además, la importancia de la creatividad del empleado en esta transformación digital del sistema financiero. La transformación digital de las entidades financieras requiere un cambio de mentalidad de los empleados y el desarrollo de nuevas competencias digitales, que deben producirse en el contexto de una experiencia adecuada y favorable (González, 2022). Esta nueva situación llevará a una transformación no solo digital, sino cultural de la empresa, donde la capacidad de los empleados de pensar y desarrollar, de una nueva forma, las tareas y roles que han venido desarrollando hasta ahora es un indicativo de su capacidad de ser creativos en su puesto de trabajo. De esta forma, se avanza en cubrir las necesidades actuales del servicio que tienen que prestar a los clientes y de los productos financieros que tienen que poner a su disposición, adaptándose a los profundos cambios del sector financiero.

El estudio avanza con una exhaustiva revisión de la literatura para conocer cuáles son los factores que influyen en la adopción de la tecnología (Sharma y Mishra, 2014). Se han revisado los modelos de adopción de nuevas tecnologías, desde la teoría de la difusión de las innovaciones (IDT) hasta la teoría UTAUT2, contemplando también la teoría de usos y gratificaciones. Esta revisión ha permitido conocer las fortalezas y debilidades de cada modelo y teoría (Momaní *et al.*, 2017) y plantear dos modelos conceptuales que incorporan variables no contempladas simultáneamente con anterioridad, en un intento de ampliar nuestra comprensión de los modelos de adopción.

Así, se ha considerado incorporar a la utilidad percibida y la facilidad de uso percibida variables del modelo TAM, las variables *burnout*, estrés, motivación intrínseca, resiliencia, autoeficacia y predisposición tecnológica. La predisposición tecnológica se considera el principal indicador de aceptación de la tecnología y se estudia la influencia de las dimensiones facilitadoras (optimismo y capacidad de innovación) e inhibidoras (incomodidad e inseguridad) de la predisposición tecnológica en la satisfacción con las nuevas tecnologías, de

forma directa y de forma indirecta, a través de la utilidad percibida y la facilidad de uso percibida. De este modo, partiendo de que la utilidad y la facilidad de uso percibidas son determinantes en la adopción de nuevas tecnologías, se aporta una visión más detallada de cómo desarrollar estas tres variables (predisposición tecnológica, utilidad percibida y facilidad de uso percibida) y conseguir la satisfacción de los empleados de las entidades financieras; *habiéndose estudiado, también, los efectos indirectos del burnout y el estrés en la predisposición tecnológica (facilitadores)* así como los efectos indirectos de la predisposición tecnológica en la satisfacción con las nuevas tecnologías.

A continuación, y dado que la creatividad es una variable determinante en el proceso de transformación digital de las entidades financieras, se profundiza en la definición de este concepto (Amabile, 1996; Murray y Mitton, 2015), en los modelos teóricos y enfoques que se han desarrollado en la literatura sobre la creatividad (Muñoz Doyague, 2004), y en sus antecedentes y barreras (Blomberg *et al.*, 2017). El que los empleados sean creativos favorece el avance y puesta en marcha de toda transformación y, al igual que hemos hecho en los modelos de adopción de nuevas tecnologías, se innova incorporando nuevas variables como antecedentes de la creatividad.

De esta forma, se analiza por primera vez la influencia en la creatividad del compromiso del empleado con el puesto de trabajo y de su sentido de pertenencia, a lo que se añade una variable más clásica como es la motivación intrínseca. También se analiza la influencia de la motivación intrínseca en el compromiso del empleado con el puesto de trabajo, así como en su sentido de pertenencia a la organización, lo que permite también ilustrar como análisis adicionales los efectos indirectos de la motivación intrínseca en la creatividad mediante estas últimas variables. Por último, se contempla, como antecedentes de la motivación intrínseca, el liderazgo transformacional, la comunicación bidireccional y la cultura organizativa. De este modo, se ha podido contrastar,

también *a posteriori*, que el liderazgo transformacional, la comunicación bidireccional y la cultura organizativa ejercen un efecto indirecto en la creatividad mediante la motivación intrínseca, el compromiso y el sentido de pertenencia.

Se ha estudiado, también, la influencia de la marca interna sobre la lealtad y la identificación corporativa del empleado, así como la influencia de estas dos variables en la creatividad del empleado para conocer, en último término, qué efectos ejerce la creatividad del empleado en la recomendación que hace a los clientes de la entidad financiera. La inclusión de estas variables nos ha permitido además estudiar los efectos indirectos totales de la marca interna en la creatividad y en la recomendación.

El interés en conocer cómo influye la creatividad del empleado en esta transformación digital del sistema financiero lleva a presentar nuevas relaciones que tienen por objeto conocer cómo se relaciona la creatividad con las dimensiones facilitadoras e inhibidoras de la predisposición tecnológica, la utilidad percibida, la facilidad de uso percibida y la satisfacción con las nuevas tecnologías.

Los modelos teóricos han sido testados empíricamente a través de un estudio cuantitativo, que se ha realizado mediante una encuesta *online*. Así, se han propuesto 6 modelos teóricos, con un total de 31 hipótesis planteadas que han dado lugar a una serie de conclusiones, teóricas y empíricas, que se exponen a continuación, en el apartado de contribución académica.

La metodología de recogida de información ha sido la encuesta online autoadministrada, siendo el modelo de ecuaciones estructurales por mínimos cuadrados parciales (PLS-SEM) la metodología de análisis estadístico. Previamente a describir los resultados obtenidos tras analizar cada modelo, objeto de estudio, se determina la potencia estadística de la muestra, y se analiza la fiabilidad y la validez convergente y discriminante de las escalas utilizadas en cada uno de los modelos propuestos.

### 3 CONTRIBUCIÓN ACADÉMICA

La revisión en profundidad de los modelos de adopción de la tecnología desde la teoría de la difusión de las innovaciones (IDT) hasta la UTAUT2 permitió identificar las variables más relevantes para analizar la adopción de nuevas tecnologías en el sector financiero objeto de estudio, así como para construir nuevos modelos, enriquecidos con nuevas variables que permitieran dar respuesta a las preguntas planteadas en esta investigación.

Así, las variables del modelo TAM utilidad percibida y facilidad de uso percibida están presentes en los modelos que se han construido para conocer la satisfacción con la adopción de nuevas tecnologías, y también en los modelos que estudian el desarrollo de la creatividad por parte de los empleados y su influencia e implicación en la adopción de nuevas tecnologías. Además, estos modelos consideran nuevas variables que han sido incorporadas para ampliar nuestra comprensión de qué elementos influyen en la percepción de utilidad y facilidad de uso de las nuevas tecnologías, así como otras relaciones que se derivan por mediación de estas dos variables.

De las relaciones estudiadas, se destacan a continuación, en primer lugar, aquellas que suponen un avance en el conocimiento académico porque han sido poco o nada estudiadas hasta la fecha, ni en la empresa en general, ni en el ámbito de las entidades financieras en particular. Con posterioridad, se comentan las principales evidencias obtenidas a nivel de cada modelo, destacando nuevamente los aspectos que constituyen un avance en el conocimiento preexistente.

Dentro de los resultados más novedosos de esta investigación podemos destacar las siguientes conclusiones:

- *El burnout de los empleados de las entidades financieras afecta negativamente a su motivación intrínseca.* La relación más estudiada en la literatura académica ha sido la inversa, es decir, la mayoría de los estudios previos analizan el efecto de la motivación intrínseca sobre el *burnout* porque entienden que los empleados internamente más motivados sufren menor desgaste en su puesto de trabajo (Brummelhuis *et al.*, 2011; Acuña *et al.*, 2021). En este estudio, sin embargo, se ha querido contrastar la influencia directa y negativa del *burnout* en la motivación intrínseca porque se entiende que un aumento continuado del *burnout* también puede acabar disminuyendo la motivación intrínseca del empleado. Así, la situación que vive el sector financiero desde la crisis de 2008 ha llevado a los profesionales del sector a una continua adaptación a las condiciones de cambio que ha ido exigiendo el mercado: la crisis financiera de 2008, la irrupción de las *bigtech* y *fintech*, la transformación digital, y la COVID-19; situaciones todas ellas que han impactado, directamente, sobre el bienestar emocional del empleado. Cuando todo ello se ha producido sin el adecuado soporte profesional, emocional y personal de las entidades financieras, se ha generado un desgaste emocional del empleado o *burnout* que, al perpetuarse de forma continuada en el tiempo, ha tenido un impacto directo en su motivación intrínseca. De este modo, el empleado llega a no sentir una predisposición natural al desarrollo de sus tareas, disfrutando de ellas por el hecho mismo de desarrollarlas, sino que se siente un fuerte agotamiento emocional que dificulta su trabajo. Los resultados de nuestra investigación plantean por tanto una relación dinámica entre motivación y *burnout*: la motivación intrínseca previene el *burnout*, pero si los factores que lo provocan persisten en el tiempo, y el *burnout* se consolida, acaba reduciendo la motivación intrínseca de los empleados.
- *La motivación intrínseca favorece el optimismo y la capacidad de innovación de los trabajadores de las entidades financieras, y reduce su inseguridad e incomodidad*

*con las nuevas tecnologías*, en el caso de los empleados que se sientan menos preparados para los cambios que exige la transformación digital. Es decir, la relación entre la motivación intrínseca y los factores facilitadores de la predisposición tecnológica es positiva, y negativa en el caso de los inhibidores. Los estudios previos disponibles en la literatura académica se centran en el estudio de la relación inversa, asumiendo que la predisposición tecnológica desarrolla la motivación intrínseca de los individuos porque asumen que las personas con un alto grado de optimismo y capacidad de innovación tienen una mayor motivación intrínseca para utilizar las nuevas tecnologías y disfrutan del estímulo de probarlas. En sentido contrario, la incomodidad e inseguridad que pueden sentir al tener que utilizar las nuevas tecnologías son generadoras de inhibición ante esta nueva situación y, por tanto, disminuyen su motivación intrínseca (Ab Halim, 2012; Balakrishnan y Shuib, 2021; Lin *et al.*, 2016; Mahmood *et al.*, 2023). Sin embargo, en este caso se estudia el efecto de la motivación intrínseca del empleado sobre la predisposición tecnológica por considerar que la motivación intrínseca es el motor que hace disfrutar al empleado por el desempeño de su labor en sí misma, sin esperar mayor gratificación a cambio, y porque las empresas y entidades pueden adoptar medidas que favorezcan la motivación intrínseca con más facilidad que aquellas que actúan sobre la predisposición tecnológica. Los empleados de las entidades financieras motivados intrínsecamente son más propensos a ver la oportunidad que ofrece cualquier avance o cambio en su forma de trabajar, dada la ilusión y confianza con la que realizan su trabajo por el mero hecho de desempeñarlo. Este hecho favorece que sean más optimistas hacia el uso de las nuevas tecnologías, así como más propensos a desarrollar una mayor capacidad de innovación, al querer poner en valor los beneficios de

las nuevas tecnologías. En sentido contrario, la incomodidad y la inseguridad asociadas a la adopción y uso de las nuevas tecnologías pueden verse disminuidas si el empleado está motivado intrínsecamente. Para un empleado motivado intrínsecamente, la asunción de nuevas formas de trabajar y el desarrollo de nuevas tareas, propuestas por la empresa, pueden prevalecer por encima de otras consideraciones. Este resultado tiene claras implicaciones de gestión y permite concluir que, aunque la predisposición tecnológica (sobre la que es más difícil actuar) puede ayudar a la motivación intrínseca en el puesto de trabajo de los empleados de las entidades financieras, la propia motivación intrínseca puede a su vez favorecer la disposición favorable a la adopción de nuevas tecnologías en los procesos de transformación digital. En consecuencia, los empleados intrínsecamente motivados son muy valiosos en los procesos de transformación digital de las empresas.

- *La resiliencia de los empleados de las entidades financieras favorece su optimismo y su capacidad de innovación y reduce su inseguridad e incomodidad con las nuevas tecnologías.* En la mayoría de los estudios identificados se estudia la relación en sentido inverso a la que se ha estudiado en esta investigación (Kursan, 2021). Y en los estudios identificados que sí estudian esta relación, o bien no se analiza la relación de todas las dimensiones de la predisposición tecnológica sobre la resiliencia, habiéndose centrado únicamente en la inseguridad (una dimensión inhibidora de la predisposición tecnológica) (Shoss *et al.*, 2018), o bien la relación no se contrasta empíricamente (Souza, 2023). En el ámbito de esta investigación se comprueba que la resiliencia de los empleados de las entidades financieras ejerce una influencia positiva y significativa en los facilitadores de la predisposición tecnológica y negativa en los inhibidores. En consecuencia, se confirma que un

empleado que por naturaleza es resiliente se relaciona de modo más favorable con las nuevas situaciones en su entorno de trabajo, como es el caso de la transformación digital, que los empleados que no presentan este nivel de resiliencia. Se ha considerado la relación inversa a la que se venía estudiando porque en el sector financiero la demanda de empleados resilientes es creciente sobre la base de la profunda transformación que está experimentando el sector para afrontar los nuevos retos del mercado. Sin embargo, el efecto real de la resiliencia sobre la transformación digital carecía de una sólida evidencia empírica que lo respaldase. De acuerdo con esta investigación, cuando el empleado puede afrontar la adopción de nuevas tecnologías con una actitud más resiliente genera un mayor optimismo en la forma de adopción y favorece el desarrollo de nuevas formas de hacer el trabajo, lo que, sin duda, tiene efectos en su capacidad de innovación; ambas dimensiones facilitadoras de la predisposición tecnológica. Por otra parte, cuando el empleado cuenta con un nivel de resiliencia suficientemente alto, no ve en esta nueva situación un problema, sino una oportunidad, lo que sin duda le lleva a disminuir su sensación de incomodidad e inseguridad ante esta nueva situación; siendo ambas dimensiones inhibidoras de la predisposición tecnológica. Con los resultados obtenidos, se puede afirmar que un empleado que ha desarrollado un alto nivel de resiliencia personal se enfrenta a las necesidades de adopción de nuevas tecnologías de una forma distinta que aquel cuyo nivel es menor. De ahí que una mayor resiliencia fomenta el optimismo y la capacidad de innovación y, en sentido contrario, una menor resiliencia incrementa la inseguridad e incomodidad; por lo que se puede concluir que los empleados resilientes son de gran valor en el proceso de transformación digital de las entidades financieras.

Como se viene mostrando en esta relación y en las dos relaciones comentadas con anterioridad, la evolución de la situación emocional del empleado con relación a la adopción de nuevas tecnologías, que se deriva a raíz de los cambios que se han dado y se están dando en el sistema financiero, ejerce una potente influencia en su predisposición a la adopción de nuevas tecnologías con satisfacción.

En esta investigación también se han estudiado relaciones entre distintas variables que, aunque ya son más conocidas en el ámbito académico, no dejan de ser interesantes en el contexto del sector financiero y el ámbito de estudio de esta tesis doctoral. Así, tal y como se ha comentado con anterioridad, la situación y posición de los empleados de las entidades financieras ante la adopción de nuevas tecnologías ha sido uno de los elementos menos estudiados en la transformación digital que ha experimentado este sector, dado que la mayoría de las investigaciones previas se han centrado en los efectos de dicha transformación en los clientes. Desde esta perspectiva, entre las relaciones que se han confirmado en este estudio, en consonancia con la literatura previa, podemos destacar que:

- El estrés que experimentan los empleados de las entidades financieras influye directamente y de forma negativa en su motivación intrínseca.
- La autoeficacia que presentan los empleados de las entidades financieras influye de forma directa y positiva en los facilitadores de la predisposición tecnológica y de forma directa y negativa en los inhibidores de la predisposición tecnológica.
- La predisposición tecnológica de los empleados de las entidades financieras influye de forma directa y positiva en su satisfacción con las nuevas tecnologías.

- La predisposición tecnológica de los empleados de las entidades financieras influye de forma indirecta y positiva en su satisfacción con las nuevas tecnologías a través de la utilidad percibida y de la facilidad de uso percibida.

En el ámbito estudiado de la *creatividad*, las relaciones obtenidas entre todas las variables estudiadas han resultado ser significativas, a excepción de la relación directa de la motivación intrínseca sobre la creatividad (es decir, que un empleado más motivado no tiene que ser, necesariamente, más creativo). Sin embargo, la motivación sí que influye en la creatividad, a través del sentido de pertenencia y el compromiso con el puesto de trabajo del empleado en la entidad. Los resultados más novedosos de esta investigación en el ámbito de la creatividad se cifran en la influencia de esta en la recomendación, la facilidad de uso percibida, la utilidad percibida, la predisposición tecnológica (facilitadores e inhibidores) y la satisfacción con las nuevas tecnologías. A continuación, se describen las conclusiones más novedosas de los modelos analizados con relación a la creatividad:

- *La creatividad de los empleados influye de forma directa y positiva en la recomendación que hacen a los clientes de su entidad financiera.* En la revisión de la literatura realizada, si bien estas dos variables han sido objeto de múltiples estudios previos en contextos diferentes, no se ha analizado la relación directa creatividad y recomendación. En esta tesis se ha estudiado esta relación directa por entender que cuando el empleado es creativo quiere poner en valor la innovación que su empresa tiene disponible, poniéndola al servicio de la propia entidad financiera y de los clientes. Esto deriva en una recomendación positiva de su empresa, así como de los productos y servicios desarrollados. Es decir, podemos suponer que el empleado creativo, en el contexto de la transformación digital de las

entidades financieras, será más proclive a recomendar su entidad porque estará más satisfecho con su entidad. La confirmación de este resultado refuerza que la creatividad del empleado en el proceso de transformación digital de las entidades financieras se configura como un elemento clave para la recomendación de los nuevos servicios y de la propia entidad financiera a los clientes. Este hecho es especialmente relevante en el contexto de la imagen negativa que se ha generado acerca del sector en muchos estamentos de la sociedad. Por tanto, si además de los beneficios intrínsecos de la creatividad de los empleados en la transformación digital, podemos añadir los efectos positivos de esta sobre la acción de recomendación de los empleados, se consolida la importancia de desarrollar esta cualidad entre los trabajadores de las entidades financieras.

- *La creatividad de los empleados favorece el optimismo con relación a las nuevas tecnologías y la capacidad de innovación de los empleados del sector financiero, y disminuye su inseguridad e incomodidad con el uso de nuevas tecnologías en su puesto de trabajo.* No se han encontrado estudios previos que hayan estudiado estas relaciones. En este estudio se contrasta, por tanto, por primera vez en la literatura la relación directa y positiva entre la creatividad y los facilitadores de la predisposición tecnológica, y una relación directa y negativa de la creatividad con los inhibidores de la predisposición tecnológica. Es una relación que pone en valor, una vez más, que la creatividad que el empleado puede poner al servicio de la entidad financiera ejerce una influencia positiva en la forma de abordar los cambios tecnológicos (optimismo), en la forma de ponerlos al servicio del cliente (capacidad de innovación), en la forma de entender que no hay posibilidad de hacerlo de otra forma (disminuyendo la incomodidad), y en generar la confianza suficiente

en que el nuevo proceso o servicio funciona y cubre las necesidades del cliente y de la entidad financiera (disminuyendo la inseguridad). Contar con empleados creativos favorece la transformación digital de las entidades financieras en términos de la predisposición tecnológica de los empleados para adoptar las nuevas tecnologías, promoviendo las dimensiones facilitadoras de dicha predisposición y disminuyendo el efecto de las dimensiones inhibidoras.

- *La creatividad influye de forma directa y positiva en la facilidad de uso percibida de las nuevas tecnologías.* A pesar de que en algunos estudios (Devaraj *et al.*, 2008; Mouakket, 2018) no se contrasta una relación positiva ni significativa entre estas dos variables, sí se ha podido confirmar en esta investigación, es decir, en el entorno de la transformación digital de las entidades financieras. El empleado es el eslabón que marca la diferencia con relación al avance y puesta en valor de la transformación digital. Cuanto más creativo pueda ser el empleado en la redefinición de los nuevos procesos, productos y servicios dentro de una transformación de la empresa, como es la transformación digital, y más se le permita implicarse en ella, percibirá de modo más favorable la facilidad de uso de la tecnología. Por tanto, cuando la entidad financiera cuenta con empleados creativos, capaces de poner en valor la innovación, se genera una mayor percepción de la facilidad de uso de la tecnología.
- *La creatividad influye de forma directa y positiva en la utilidad percibida de las nuevas tecnologías.* En algunos estudios no se ha obtenido una relación positiva y directa entre estas dos variables (Devaraj *et al.*, 2008; Mouakket, 2018), aunque sí se confirma en esta investigación, desarrollada en el entorno del sector financiero. Cuando un empleado desarolla

una mayor capacidad creativa, cuenta a su vez con más predisposición a percibir la utilidad de las nuevas tecnologías. En un entorno cambiante como el que genera la transformación digital, y siendo el empleado, como ya se ha mencionado, el nexo entre los avances digitales y su puesta en valor se contrasta que las ideas generadas en la fase de creatividad y puestas al servicio de los empleados y de los clientes generan, sin duda, una utilidad percibida de las mismas. Cuando el empleado participa en el proceso de transformación digital, a través de su creatividad, tanto si es como creador de esas nuevas tecnologías como si es solo usuario, percibirá la utilidad que se genera.

- *La creatividad de los empleados influye, de forma directa y positiva, en su satisfacción con las nuevas tecnologías.* El entorno de cambio transformacional digital, como en el que está inmerso el sector financiero, requiere aplicar nuevas ideas, nuevas actitudes y nuevos roles. Los avances que se generan en el entorno digital son desarrollados por personas que ponen, al servicio de la empresa, una nueva forma de hacer las tareas, poniendo en valor todo el desarrollo tecnológico. Esta situación generará una adaptación a la nueva realidad digital y una sensación de estar en la vanguardia en el desarrollo tecnológico. Sin duda, esa forma creativa de resolución de las nuevas situaciones ante el reto planteado de la transformación digital favorecerá que se genere una actitud positiva y satisfactoria ante la adopción de nuevas tecnologías con satisfacción. Por ello, se puede afirmar que los empleados más creativos, dentro del ámbito de la transformación digital, estarán más satisfechos con la adopción de nuevas tecnologías.

Expuestas las relaciones más novedosas con relación a la creatividad desarrollada por los empleados del sector financiero, se destaca que se ha estudiado, en primer lugar, la

influencia y la repercusión de la creatividad de los empleados en la recomendación de su entidad financiera a los clientes, pues se considera que cuando un empleado es creativo y recomienda su entidad financiera puede favorecer, de forma implícita, la transición digital de los clientes; lo que genera una adecuada adopción de los nuevos servicios digitales por parte de estos. En segundo lugar, se ha contrastado que la propia creatividad del empleado también permite, de forma explícita, la transformación digital de la entidad financiera.

A continuación, se presentan las relaciones establecidas entre variables antecedentes de la creatividad que forman parte de los modelos que se presentan en este trabajo, por considerar que, si bien no se trata de relaciones nuevas entre sí en alguno de los casos, sí lo son con relación a los modelos que se presentan.

Así, se han estudiado y obtenido resultados de las siguientes relaciones:

- *El compromiso con el puesto de trabajo influye de forma directa y positiva en la creatividad desarrollada por los empleados de las entidades financieras.* El compromiso de los empleados refleja una actitud positiva hacia su trabajo, por lo que son capaces de superar los obstáculos que se les plantean, pudiendo alcanzar las metas que la organización les propone. Este compromiso les permite desarrollar nuevas formas de trabajo, generar ideas creativas para solucionar un problema y, en cualquier caso, añadir valor. Por eso, contar con empleados comprometidos en la empresa, que puedan desarrollar la creatividad necesaria para realizar su trabajo en un momento y sector que está en constante cambio, supone un valor añadido para la entidad financiera.
- *El sentido de pertenencia de los empleados de las entidades financieras influye de forma directa y positiva en su creatividad.* El sentido de pertenencia genera en

los empleados una actitud positiva hacia los retos que pretenden conseguir, se esfuerzan en mejorar su rendimiento y en pertenecer a la organización. La mejora del rendimiento incluye una forma más eficiente y de valor añadido en el desarrollo de las tareas y este avance se logra con la aportación de nuevas ideas y formas de hacer las cosas, lo que hace desarrollar la creatividad de los empleados. Se puede concluir que un empleado con un alto sentido de pertenencia a la entidad financiera desarrollará su creatividad para seguir generando valor y seguir perteneciendo a la entidad.

- *La lealtad del empleado de las entidades financieras influye de forma directa y positiva en su creatividad.* Siendo la lealtad del empleado una manifestación de su compromiso con la organización, se genera un sentimiento de apego y pertenencia que lo lleva a que todo el trabajo que realiza vaya encaminado a conseguir los objetivos que se le proponen. Si el avance pasa por adoptar nuevas formas de trabajar y ello implica mejorar su capacidad de innovación en aras a conseguir este avance, sin duda supone un avance en su creatividad.
- *La identificación corporativa influye de forma directa y positiva en la creatividad desarrollada por los empleados de las entidades financieras.* Cuando los empleados se identifican con la empresa no sienten preocupación e inseguridad por su trabajo, lo que los conduce a poder pensar en nuevas formas de realizar sus tareas, y más en un momento y sector que está en constante reestructuración y cambio. Por ello, se puede afirmar que, cuanto más identificado está un empleado con su empresa, se produce un mayor desarrollo de su creatividad.

Una vez detalladas las relaciones que suponen una mayor contribución académica, así como aquellas que suponen un

avance dentro del sector donde se ubica esta investigación, se puede afirmar que el estudio llevado a cabo ha podido dar respuesta a las preguntas que lo motivaron.

A tenor de los resultados obtenidos, se ha obtenido evidencia empírica de que la motivación intrínseca juega un papel determinante en la adopción de nuevas tecnologías en el sector financiero por su influencia en la predisposición tecnológica de los empleados. La motivación intrínseca puede verse potenciada o disminuida por el estrés y el *burnout* que pueden sufrir los empleados, consecuencia de la situación que se vive en el sector financiero. Sobre la predisposición tecnológica influye, además de la motivación intrínseca, la resiliencia que el empleado haya podido desarrollar a lo largo de su vida personal y profesional, además del nivel de autoeficacia que presente en el manejo de las nuevas tecnologías. Es a través de esa predisposición tecnológica como se influye en la satisfacción con las nuevas tecnologías, bien a través de la utilidad percibida y la facilidad de uso percibida, o bien directamente.

De esta forma, se ha dado respuesta a la RQ1, sobre qué factores condicionan la adopción de nuevas tecnologías por parte de los empleados de las entidades financieras. Las relaciones obtenidas entre todas estas variables han sido positivas y significativas.

La predisposición tecnológica, junto con la utilidad y la facilidad de uso percibidas de nuevas tecnologías, ejercen un efecto directo y significativo sobre la satisfacción de los empleados de las entidades financieras con el uso de las nuevas tecnologías. Por tanto, para favorecer que la adopción de las nuevas tecnologías sea satisfactoria para los empleados de las entidades financieras, es necesario fomentar el optimismo y la capacidad de innovación, junto con la facilidad de uso y la utilidad percibidas de las nuevas tecnologías, tratando de reducir la inseguridad e incomodidad de los empleados (RQ2).

Además, los efectos indirectos, positivos y significativos que se han obtenido de la relación entre estrés y *burnout*

sobre la predisposición tecnológica, así como el efecto indirecto de esta sobre la satisfacción de las nuevas tecnologías, avalan los resultados descritos.

Para dar respuesta a la RQ3, relacionada con el desarrollo de la creatividad de los empleados de las entidades financieras, así como con el papel que desempeña en el entorno digital, se analiza la influencia directa en la creatividad de los empleados de la motivación intrínseca, el compromiso con el puesto de trabajo, el sentido de pertenencia, la identificación con la empresa y la lealtad. Además del efecto indirecto de la marca interna sobre la creatividad y la recomendación.

Como ya se ha comentado, se trata de relaciones significativas en todos los casos excepto en la relación directa de la motivación intrínseca con la creatividad que, en contra de lo esperado, ha resultado ser no significativa. No obstante, la motivación intrínseca ejerce un efecto indirecto y significativo sobre la creatividad mediante el compromiso y el sentido de pertenencia, que ejercen un efecto directo y significativo sobre la creatividad.

En el estudio de estas relaciones se ha obtenido evidencia empírica de los antecedentes de la motivación intrínseca. Así, se puede destacar que el liderazgo transformacional que puede llevar a cabo la entidad, así como la comunicación bidireccional, son elementos clave que influyen en la motivación intrínseca del empleado. También influye en la motivación intrínseca la cultura organizativa que, como se ha comentado en más de una ocasión, juega un papel importante en esta transformación digital, pues no se entiende la transformación sin un cambio de cultura. Evaluados los efectos indirectos de estas tres variables sobre la creatividad, los resultados obtenidos muestran que ejercen una influencia positiva y significativa sobre esta, lo que apoya la necesidad de desarrollo por parte de la entidad financiera del liderazgo transformacional de sus directivos, la comunicación bidireccional entre estos y los empleados y el desarrollo de una cultura organizativa fuerte que acompañe esta transformación digital.

Para dar respuesta a la RQ3, en la parte relacionada con cómo influye la creatividad de los empleados en la satisfacción con la adopción de nuevas tecnologías, las relaciones analizadas han sido novedosas, positivas y significativas. Estos resultados ponen en valor que la creatividad que desarrollan los empleados de las entidades financieras es un elemento clave para que la adopción de nuevas tecnologías se realice con satisfacción. Al haberse producido ya en el sector financiero la adopción de la tecnología, fuimos más allá de la utilidad percibida y de la facilidad de uso percibida incorporando la influencia de la creatividad en las dimensiones facilitadoras e inhibidoras de la predisposición tecnológica, y confirmando en todos los casos los resultados positivos de la creatividad.

Los modelos de esta investigación aportan un mayor conocimiento acerca de cómo favorecer la creatividad del empleado y, por añadidura, que este recomiende su entidad financiera, favoreciendo su imagen y su posición en el mercado, y adopte con mayor satisfacción las nuevas tecnologías asociadas a la transformación digital.

## 4

### IMPLICACIONES EMPRESARIALES

Esta investigación nace para avanzar en el conocimiento de cómo se transforman digitalmente las entidades financieras y pone su foco en qué variables influyen en los empleados de estas organizaciones para que esa transformación sea adoptada de forma satisfactoria.

Como se ha apuntado al inicio de este artículo, las empresas en general y las entidades financieras en particular han desarrollado todos los procesos, sistemas, productos y servicios asociados a la transformación digital *pensando en los clientes y en su adaptación a la nueva forma de relación digital* (KPMG, 2021), con la finalidad de no perder clientes ni cuota de mercado en ninguno de los segmentos en los que operan.

Este enfoque a la hora de abordar la transformación digital de las entidades financieras, sin duda necesario, requiere de un cambio cultural y organizacional muy importante, en el que se ha dejado implícitamente atrás, al menos en primera instancia, a una de las partes más importantes de esta ecuación, que son *los empleados*. Los empleados son los que tienen que poner en valor los nuevos procesos, sistemas, productos y servicios que se ponen a disposición de los clientes en los procesos de transformación digital. De ahí que, en esta investigación, se haya pretendido analizar el papel relevante, proactivo y creativo que juegan los empleados de las entidades financieras en su digitalización (Observatorio Digitalización Financiera de Funcas, 2019; 2020a).

La necesidad de esta investigación se ve reforzada cuando en estudios muy recientes (Observatorio Digitalización Financiera de Funcas y KPMG, 2023) se puede comprobar que se sigue dando prioridad en el análisis a los procesos y a los clientes. Aunque se alude a la atracción y retención del talento digital, no se profundiza en la necesidad de transformación de los recursos humanos actuales en la banca, ni en su capacidad de adopción de nuevas tecnologías con niveles adecuados de satisfacción, ni en su capacidad de crear e innovar.

Así, en la nueva realidad de las entidades financieras, después de la crisis de 2008 y del imparable avance de las TIC, la aceptación y adopción satisfactorias de las nuevas tecnologías por parte de los empleados, así como el desarrollo de su creatividad, apoyando la transformación digital, se convierten en instrumentos imprescindibles para generar la rentabilidad necesaria para el avance de las entidades financieras.

De los resultados obtenidos en esta investigación se derivan una serie de implicaciones empresariales que ayudarán, sin duda, a avanzar en la forma de abordar esta transformación digital del sistema financiero.

1. *Los directivos de las entidades financieras deben adquirir un mayor conocimiento e interiorizar una mayor comprensión de los factores que «motivan» a los empleados en un proceso satisfactorio de adopción de nuevas tecnologías asociadas a la transformación digital.* No cabe duda de que la adopción de nuevas tecnologías que permiten la transformación digital debe realizarse, pero tampoco de que este proceso debe ser satisfactorio para los empleados, puesto que ello permitirá alcanzar mejores y mayores resultados que no hacerlo de esta forma. Si se conoce qué variables influyen realmente en el empleado para favorecer dicha adopción, se podrá ajustar las políticas de gestión de personas y retención y avance del talento, desde el departamento de Recursos Humanos y en la entidad en general.
2. *Los directivos de las entidades financieras deben ser conscientes de que la motivación intrínseca del empleado puede verse reducida por el burnout y el estrés derivados de la situación actual del sector financiero, de la situación de su propia entidad y, sobre todo, de la propia situación del empleado respecto a esta evolución.* En estos entornos, se hace imprescindible la gestión de las personas, a nivel emocional y mental, para conocer cómo les está afectando el proceso de transformación y, a partir del conocimiento de las situaciones personales, tomar medidas a tiempo para reducir e intentar eliminar tanto el estrés como el burnout. Un desarrollo adecuado y puesta en valor de la comunicación bidireccional y de un liderazgo transformacional ayudarán al empleado a afrontar estos cambios inevitables con mayor solvencia emocional, lo que sin duda repercutirá en una adecuada gestión de las situaciones estresantes y del burnout, con la consiguiente disminución de sus efectos.
3. *Los directivos de las entidades financieras deben tener en cuenta que los empleados pueden sentir burnout y*

*estrés por su poca habilidad en el manejo de las nuevas tecnologías, así como que dicho sentimiento se puede ver acrecentado por tener que asumir, en muchas ocasiones, cambios informáticos inmediatos para seguir desarrollando su trabajo al mismo tiempo que deben afrontar, en más de una ocasión, la gestión de la relación con clientes que tienen un mayor conocimiento que ellos mismos.* De aquí se deriva la necesidad de identificar qué es lo que causa ese sentimiento, fomentando la comunicación abierta con el empleado. El siguiente paso llevará a que las entidades financieras tengan que desarrollar adecuados procesos de *reskilling* (reciclaje profesional, que busca formar a un empleado para adaptarlo a un nuevo puesto en la empresa) y/o *upskilling* (enseñar a un trabajador nuevas competencias para optimizar su desempeño) de sus empleados. Disminuir el estrés que produce la falta de conocimiento, así como el *burnout* que puede producir la sistemática sensación de no estar capacitado para esta nueva realidad, permitirá al empleado mantener su motivación intrínseca para el desarrollo adecuado de sus funciones.

4. *Los directivos de las entidades financieras, además de propiciar los procesos concretos de reskilling y upskilling, deben establecer límites claros en cuanto a las nuevas responsabilidades y formas de desarrollar las tareas de los empleados, promoviendo una adecuada gestión del tiempo y organización diaria.* El que los empleados puedan hacer uso de la tecnología en cualquier momento para seguir gestionando sus tareas diarias (no acabadas, bien por lentitud en la nueva forma de desarrollarlas, o bien por exceso de tareas) llevará a un incremento de su jornada laboral. Si no se tiene la oportunidad de desconectar psicológicamente se puede llegar a un incremento de estrés y *burnout* que, sin duda, repercutirá en la forma en que se adoptan estas nuevas tecnologías (Mark, 2022). Hay que apuntar

que, ya en 2019, la Organización Mundial de la Salud (OMS) incluyó, dentro del listado de enfermedades, el síndrome de *burnout*.

5. *Los directivos de las entidades financieras deben ejercer un rol proactivo de liderazgo transformacional favoreciendo la implementación de programas de apoyo y bienestar y momentos de reconocimiento de logros que apelen a la parte más emocional de las personas*, lo que, normalmente, genera buenos resultados. Este esfuerzo se debe completar fomentando la marca interna y la comunicación bidireccional, lo que generará un mayor compromiso con el puesto de trabajo, el sentido de pertenencia y la lealtad por parte del empleado. Estudios recientes sobre tendencias en la gestión de recursos humanos en las empresas (Pluxee, 2023) afirman que los aspectos más valorados en un líder para generar motivación (intrínseca) y compromiso (con el puesto de trabajo) por parte de los empleados son una buena comunicación (comunicación bidireccional), el liderazgo (transformacional) y la generación de marca (interna).
6. *Los directivos de las entidades financieras deben incluir, dentro de los procesos de formación de las entidades financieras, cómo gestionar las nuevas formas de relaciones con los clientes, en muchas ocasiones a distancia*. La transformación digital inicia un proceso de aprendizaje por parte del empleado, pero también por parte de los clientes. Esta situación, según se desprende de los resultados obtenidos en este estudio, se ve apoyada por la propia resiliencia y autoeficacia del empleado ante esta situación y ante el uso de las nuevas tecnologías. En este punto será necesario que la entidad financiera escuche, de forma activa, a sus empleados, así como los miedos e incertidumbres con los que se enfrentan a esta nueva situación. Se ha comentado, a lo largo de

esta investigación, que todo avance en este sentido pasa por un cambio de *mindset* de la organización, pero sin olvidar que hay que dar herramientas al empleado para adaptarse a esa nueva situación y sobre todo a la velocidad con la que se desarrolla el cambio.

7. *Los directivos de las entidades financieras deben comprender que otra de las implicaciones de la transformación digital es que los empleados pueden llegar a temer por su propio puesto de trabajo*, como consecuencia de los cambios asociados a dicha transformación: a) fusión y cierre de oficinas bancarias; b) despersonalización en la relación comercial; c) incapacidad de adaptación, incluso dentro de la organización, a un nuevo puesto de trabajo (totalmente diferente al que venía realizando hasta la fecha). Para atajar estas situaciones y ayudar a los empleados, la empresa puede poner a disposición de los estos procesos de *mentoring* y *coaching* para darles la tranquilidad que necesitan en estos momentos de incertidumbre.
8. *Los directivos de las entidades financieras deben ser conscientes de que los empleados con mayor predisposición tecnológica* (que serán aquellos que desplieguen un mayor optimismo y capacidad de innovación) *presentarán un mayor grado de adopción satisfactorio de la tecnología y esta situación se verá apoyada por su percepción de utilidad y facilidad de uso percibidas de la misma*. La entidad financiera tiene la oportunidad de aprovechar esta predisposición de determinados empleados para que sirvan de embajadores del cambio. En este sentido, cuando empleados ven que sus propios compañeros pueden hacerlo, que les ayuda con situaciones que comparten diariamente, se pueden ver más motivados a iniciar o consolidar esos cambios, con menor impacto en su estrés ante esta nueva situación y evitando la generación de *burnout*. Como se ha comentado,

estrés y *burnout* son los generadores de una menor motivación intrínseca, si se dan de forma sistemática y no se consigue evitar su generación e incremento.

9. *Los directivos de las entidades financieras deben tener en cuenta que, cuando los factores que están presentes en la relación de los empleados con la adopción de nuevas tecnologías son los inhibidores de la predisposición tecnológica, incomodidad e inseguridad, la adopción satisfactoria de nuevas tecnologías es muy poco probable.* En esta situación, la empresa necesitará contar con adecuadas políticas no solo de *reskilling* de habilidades, sino de nuevas formas de relación y comunicación con los empleados, para darles a conocer la necesidad de esa transformación para seguir avanzando. En este sentido, *la creación de una red de mentores para el avance tecnológico* de todos los empleados puede ser una buena acción, al mismo tiempo que la *formación en capacidades digitales*, así como la formación en general.

El avance de la transformación digital conlleva nuevas formas de hacer «lo mismo», por lo que la *creatividad* no será una opción, sino una necesidad. Así, de las relaciones estudiadas con esta variable se pueden extraer las siguientes implicaciones empresariales:

1. *Los directivos de las entidades financieras deben reconocer que, en un entorno de constante cambio y evolución, como es el de la transformación digital, la creatividad del empleado es necesaria en cualquier eslabón de los procesos tecnológicos, comerciales o de cualquier índole*, ya que se trata de llevar a entornos nuevos, digitales y no presenciales, lo que hasta el momento se hacía en formato presencial. Ello implica la reingeniería de procesos. En este sentido, el fomento del sentido de pertenencia a la organización, así como el compromiso con el puesto de trabajo, serán variables

que la empresa deberá fomentar para dar la confianza necesaria al empleado para que se atreva a crear e innovar. No deberá estar penalizado el error. Ambas variables se ven influenciadas por la propia motivación intrínseca del empleado.

2. *Los directivos de las entidades financieras deben, por tanto, dar confianza al empleado con relación al futuro de la empresa y a su propio futuro, fomentar el avance personal hacia nuevas formas de trabajar en las que se pueda sentir valorado y avanzar hacia su máximo nivel de competencia.* El entorno actual influye en la forma en la que el empleado percibe su futuro y es necesario que la empresa le conceda el espacio necesario para desarrollar todo su potencial. Permitir al empleado poner en valor la creatividad que puede desarrollar es una forma de demostrar el interés de la empresa en la contribución que el empleado hace a través de su trabajo, lo que contribuirá a incrementar el compromiso con el puesto de trabajo y el sentido de pertenencia.
3. *Los directivos de las entidades financieras deben reconocer que la transformación digital tiene que venir impulsada desde los máximos órganos de la dirección de la empresa y toda la empresa debe impregnarse de ese cambio que, al final, se trata de un cambio cultural organizativo.* De la misma forma, deben interiorizar que la comunicación bidireccional que se desarrolla en la entidad entre directivos y empleados constituye un pilar fundamental para dar a conocer los cambios que se están dando en la entidad financiera y reforzar el apoyo de la alta dirección en la transformación tecnológica. En este mismo sentido, el liderazgo transformacional que debe ejercerse por parte de la dirección de la entidad influye de forma significativa en la motivación intrínseca del empleado. Según se desprende de estudios recientes (Carrascosa, 2023),

## 5 CONCLUSIÓN

la alta dirección de las empresas, lo que incluye a las entidades financieras, trabaja especialmente en la comunicación (bidireccional y corporativa), así como en el liderazgo (transformacional y responsable), además de considerar la tecnología como eje transformador de las organizaciones.

4. *Los directivos de las entidades financieras deben propiciar la creatividad de sus empleados, sobre todo por el entorno cambiante que se está viviendo en el sector financiero.* Cuando el empleado es creativo, con sentimiento de orgullo sobre las iniciativas que ha sido capaz de desarrollar, querrá ponerlo en valor y uno de los efectos inmediatos de esa creatividad será la recomendación a los clientes de los avances de su propia entidad. En este sentido, tanto la identificación organizativa como la lealtad del empleado hacia la organización contribuyen a la creatividad del empleado y se ven reforzadas por la marca interna, que potencia los sentimientos de lealtad e identificación con la entidad.
5. *Los directivos de las entidades financieras deben ser conscientes de la influencia de la creatividad de los empleados en esa adopción de la tecnología y, por tanto, deben favorecer la creación de entornos donde esta capacidad pueda desarrollarse de forma constante, sin restricciones.* La sociedad actual avanza, de forma exponencial, hacia nuevas formas de relación entre personas, entre personas y empresas y entre empresas y empresas. Permanecer en la vanguardia de los avances implica tener una plantilla enfocada a la nueva definición de procesos, replanteando una nueva forma de acceder a los mismos productos y servicios, pero redefinidos para un entorno y relación no presencial. Será necesario dedicar personas y tiempo a esa innovación.

Hay que entender que *el negocio no se para*. Unos empleados deberán equilibrar la gestión *offline* con la gestión *online*, en lo que al desarrollo del día a día se refiere, mientras otros deberán estar inmersos en esos procesos creativos, viendo, contrastando, probando y poniendo al servicio de los primeros todas las innovaciones derivadas de esos procesos creativos. A veces, será el método de prueba-error el que llevará a la excelencia de procesos puestos al servicio del empleado y del cliente.

En cualquier caso y vista la transformación global que está generando el avance de la tecnología en sentido amplio, se puede vislumbrar que quienes controlen la tecnología acabarán controlando los negocios.

## Bibliografía

- Ab Halim, N. (2012). Technology readiness and users' satisfaction towards self-service technology at Malaysian airport. *Information Management and Business Review*, 4(8), 453-460.
- Acuña, A., Mendoza, R. y Pons, O. (2021). Burnout, engagement y la percepción sobre prácticas de gestión en pandemia por COVID-19 que tienen trabajadores del centro sur de Chile. *Estudios Gerenciales*, 37(158), 104-112.
- Amabile, T. M. (1996). *Creativity in context: Update to the social psychology of creativity*. Hachette.
- Balakrishnan, V. y Shuib, N. L. M. (2021). Drivers and inhibitors for digital payment adoption using the Cashless Society Readiness-Adoption model in Malaysia. *Technology in Society*, 65, artículo 101554.
- Banco de España. (2017). *Informe sobre la crisis financiera y bancaria en España, 2008-2014*. <http://tinyurl.com/yvnneasg>
- Blomberg, A., Kallio, T. y Pohjanpää, H. (2017). Antecedents of organizational creativity: drivers, barriers. *Journal of Innovation Management*, 5(1), 78-104.

- Brummelhuis, L. L., Ter Hoeven, C. L., Bakker, A. B. y Peper, B. (2011). Breaking through the loss cycle of burnout: The role of motivation. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 84(2), 268-287.
- Bueno Campos, E., Longo Somoza, M. y Morcillo Ortega, P. (2017). La innovación del modelo de negocio bancario: El reto de la banca digital. *AECA*, (120), 3-6.
- Devaraj, S., Easley, R. F. y Crant, J. M. (2008). Research note—How does personality matter? Relating the five-factor model to technology acceptance and use. *Information Systems Research*, 19(1), 93-105.
- Eurostat. (2021). *Individuals' level of digital skills (from 2021 onwards)*. EC Data Browser. <http://tinyurl.com/2yrgx4gg>
- González, E. (2022). Entrevista a Nathan Furr. Transformación digital, una ventana abierta a la reinención [publicada en *Business Review*, 326]. Harvard Deusto. <http://tinyurl.com/ykjfu6bc>
- KPMG. (2021). *Transformación digital y transformación del negocio bancario en España impulsado por la COVID-19*. <http://tinyurl.com/yt8p7m9d>
- Kursan Milaković, I. (2021). Exploring consumer resilience during COVID-19: demographics, consumer optimism, innovativeness and online buying. *Economic and Business Review*, 23(4), 260-272.
- Lin, T. C., Lin, H. S., Cheng, S. F., Wu, L. M. y Ou-Yang, M. C. (2016). Work stress, occupational burnout and depression levels: a clinical study of paediatric intensive care unit nurses in Taiwan. *Journal of Clinical Nursing*, 25(7-8), 1120-1130.
- Mahmood, A., Imran, M. y Adil, K. (2023). Modeling individual beliefs to transfigure technology readiness into technology acceptance in financial institutions. *SAGE Open*, 13(1).
- Mark, G. (2022). *Multitasking in the digital age*. Springer.
- Momani, A. M., Jamous, M. M. y Hilles, S. M. (2017). Technology acceptance theories: Review and classification. *International Journal of Cyber Behavior, Psychology and Learning*, 7(2), 1-14.
- Mouakket, S. (2018). The role of personality traits in motivating users' continuance intention towards Facebook: Gender differences. *The Journal of High Technology Management Research*, 29(1), 124-140.
- Muñoz Doyague, M. F. (2004). *La creatividad en la empresa: identificación y análisis de sus factores determinantes* [tesis doctoral, Universidad de León]. Buleria. <http://hdl.handle.net/10612/16752>
- Murray, A. y Mitton, J. (2015). Fostering a creativity mindset in content area pre-service teachers through their use of literacy strategies. *Thinking Skills and Creativity*, 16, 69-79.
- Observatorio de la Digitalización Financiera y KPMG. (2023, 4 de octubre). *La digitalización como eje de transformación bancaria* [programa del evento celebrado en Madrid]. <http://tinyurl.com/22g6vafw>
- Observatorio Digitalización Financiera de Funcas. (2019). *Barómetro Innovación financiera ODF*. <http://tinyurl.com/242pntfe>
- Observatorio Digitalización Financiera de Funcas. (2020a). *Barómetro especial ODF: efectos de la COVID-19 en la digitalización financiera*. <http://tinyurl.com/24t3ty77>
- Pinzaru, F., Zbuc̄ea, A. y Anghel, L. (2020, octubre). The impact of the COVID-19 pandemic on business. A preliminary overview. En C. Brătianu, A. Zbuc̄ea, F. Anghel y B. Hrib (eds.), *Strategica. Preparing for Tomorrow, Today* (pp. 721-730). Strategica.
- Pluxee. (2023). *Estudio Pluxee de tendencias en recursos humanos 2023*. <http://tinyurl.com/ymeap69r>
- Sharma, R. y Mishra, R. (2014). A review of evolution of theories and models of technology adoption. *Indore Management Journal*, 6(2), 17-29.
- Shoss, M. K., Jiang, L. y Probst, T. M. (2018). Bending without breaking: A two-study examination of employee resilience in the face of job insecurity. *Journal of Occupational Health Psychology*, 23(1), 112-126.
- Souza, P. G. D. (2023). *The effect of entrepreneurial impulsivity and resilience in firm innovativeness: the case of Agtech startups in southern Brazil* [tesis doctoral, Universidade Federal do Rio Grande do Sul]. Repositorio Digital LUME. <http://hdl.handle.net/10183/257542>



# Publicidad tradicional versus automatizada: respuestas emocionales y *engagement* del consumidor ante contenidos generados por inteligencia artificial

JULIANNA PAOLA DÁVILA BUSTILLOS | SILVIA CACHERO-MARTÍNEZ  
*Universidad de Oviedo*

**RESUMEN:** La incorporación de la inteligencia artificial en la estrategia publicitaria está transformando la creación de contenidos y la relación entre marcas y consumidores. Este trabajo analiza las diferencias en la respuesta emocional y el *engagement* del público ante dos anuncios navideños de Coca-Cola, uno creado mediante IA y otro con medios tradicionales. A partir del análisis de comentarios en YouTube, se identifica una mayor conexión emocional con el anuncio tradicional y una interacción más intensa, pero menos positiva, con el creado con inteligencia artificial. Los resultados ofrecen implicaciones estratégicas para las marcas y orientaciones para futuras investigaciones sobre publicidad con inteligencia artificial.

**PALABRAS CLAVE:** *Inteligencia artificial, Engagement, Emociones del consumidor, Youtube, webscrapping*.

**ABSTRACT:** The incorporation of artificial intelligence into advertising strategy is reshaping both content creation and the relationship between brands and consumers. This study examines differences in emotional response and consumer engagement with two Coca-Cola Christmas

advertisements—one generated with AI and the other produced through traditional methods. Based on an analysis of YouTube comments, the findings reveal a stronger emotional connection to the traditional ad and a more intense, though less positive, interaction with the AI-generated version. The results provide strategic insights for brands and suggest directions for future research on AI-driven advertising.

**KEYWORDS:** *Artificial intelligence, Engagament, Consumer emotions, Youtube, webscrapping*

## I INTRODUCCIÓN

La inteligencia artificial (IA) está transformando de forma acelerada el ámbito del marketing y la comunicación comercial, especialmente en lo que respecta a la creación de contenido publicitario. El uso de modelos generativos, algoritmos de personalización y herramientas automatizadas está permitiendo a las marcas producir anuncios cada vez más sofisticados, con menor intervención humana (Diwanji *et al.*, 2025). Esta transformación ha generado un intenso

debate, tanto académico como empresarial, sobre cómo perciben los consumidores este tipo de contenido. ¿Es la publicidad generada por IA igual de efectiva? ¿Produce las mismas emociones? ¿Activa el mismo nivel de *engagement* que un anuncio tradicional?

Estudios recientes han comenzado a explorar estas cuestiones, señalando que los anuncios creados por IA, aunque pueden generar interés o curiosidad inicial, también suelen despertar cierta desconfianza, especialmente si el consumidor percibe que detrás del contenido no hay una intención humana real (Horton Jr. *et al.*, 2023; Diwanji *et al.*, 2024). Esta percepción influye directamente en la respuesta emocional del usuario y, en consecuencia, en su comportamiento en redes sociales. Así, entender cómo se construye el *engagement* en estos nuevos formatos se ha convertido en una prioridad en la investigación sobre publicidad digital.

El *engagement* en redes sociales (*Social Media Engagement*) es un concepto ampliamente estudiado, que se ha definido como la implicación activa del usuario con el contenido, y que incluye dimensiones cognitivas (como la atención o el interés), afectivas (como las emociones que despierta el contenido) y conductuales (como dar «me gusta», comentar o compartir el contenido) (Brodie *et al.*, 2011; Trunfio & Rossi, 2021). Estas tres dimensiones no siempre van juntas, y no todas tienen el mismo valor para la marca: un anuncio puede tener muchos «me gusta», pero no generar emociones positivas ni estimular el pensamiento del usuario. Por ello, estudiar el *engagement* desde una perspectiva multidimensional permite entender mejor cómo reacciona el consumidor ante un contenido, y qué tipo de conexión establece con la marca (Ma *et al.*, 2023).

En el caso concreto de la IA, uno de los aspectos que más influye en la respuesta del consumidor es la autenticidad percibida. La autenticidad es un valor clave en el contexto actual de sobreexposición digital, donde los usuarios buscan mensajes que perciban como genuinos, sinceros y coherentes con la identidad de la marca (Septianto & Mathmann,

2024). Cuando el consumidor detecta que un anuncio ha sido generado por IA, y especialmente si se le comunica de forma poco clara o transparente, tiende a valorarlo como frío, impersonal o incluso engañoso, lo que afecta negativamente a su respuesta emocional (Yuan & Dennis, 2019; Yim *et al.*, 2025).

Otro elemento que afecta a esa respuesta es la percepción de calidez y agencia. Los contenidos que se perciben como «humanos» suelen generar más empatía, cercanía y emociones positivas. Por el contrario, cuando el consumidor asocia el contenido con un sistema automatizado o lo identifica como artificial, suele activar un tipo de procesamiento más racional o desconfiado (Wirtz *et al.*, 2018; Waytz *et al.*, 2014). Esto puede explicar por qué algunos anuncios generados por IA, incluso con buena calidad visual o técnica, provocan rechazo o desconexión emocional, especialmente en contextos como la Navidad, donde las emociones y los símbolos tradicionales tienen un peso especial.

En este contexto, resulta especialmente pertinente analizar qué diferencias existen entre los anuncios publicitarios realizados con IA y los elaborados con medios tradicionales, y cómo reaccionan los consumidores ante ambos. Para ello, en este capítulo se estudia el caso concreto de los anuncios navideños de Coca-Cola de los años 2023 (creado con medios tradicionales) y 2024 (creado con IA), utilizando técnicas de análisis de sentimiento, *engagement* y análisis temático sobre los comentarios publicados por los usuarios en la plataforma YouTube. A través de este enfoque, se pretende contribuir al conocimiento actual sobre la relación entre IA, emociones del consumidor y *engagement* en redes sociales, y ofrecer evidencias útiles para orientar las decisiones estratégicas de las marcas que se plantean integrar esta tecnología en su comunicación comercial.

## REVISIÓN DE LA LITERATURA

### 2.1. Social media engagement

El uso cotidiano de las redes sociales implica una participación activa de los usuarios en procesos continuos de comunicación digital, donde la interacción no es unidireccional, sino que se construye a partir de intercambios constantes entre quienes producen y consumen contenido. En este ecosistema digital, el *Social Media Engagement* (SME) surge como una manifestación clave de la implicación del usuario con las publicaciones (Abbasi *et al.*, 2023). A pesar del creciente interés académico y profesional, no existe una definición única y consensuada de *SME*, debido a su naturaleza multidimensional (Trunfio & Rossi, 2021). Este concepto ha sido abordado desde distintas perspectivas: mientras algunos autores lo entienden como un estado psicológico que refleja la conexión cognitiva, emocional y comportamental del consumidor con una marca en redes sociales (Brodie *et al.*, 2011), otros se centran en su manifestación conductual a través de acciones visibles como dar «me gusta», comentar, compartir o crear contenido de marca (Schivinski *et al.*, 2016). Desde esta perspectiva, se han propuesto modelos como COBRA (*Consumer Online Brand-Related Activities*), que clasifica el *engagement* en tres niveles: consumo, contribución y creación (Schivinski *et al.*, 2016). Además, algunos investigadores adoptan un enfoque organizacional y evalúan el SME como un activo intangible, donde las interacciones generadas por el contenido publicado (más que los resultados económicos inmediatos) representan el principal indicador de valor (Trunfio & Rossi, 2021). Esta pluralidad de enfoques refleja la complejidad del concepto y subraya la necesidad de integrarlo de manera contextualizada. En la tabla 1 se presenta un resumen de las principales definiciones del término SME realizadas en los últimos 10 años.

Diversos estudios han identificado que el *engagement* en redes sociales puede analizarse a través de tres dimensiones

fundamentales: afectiva, cognitiva y conductual (Van Doorn *et al.*, 2010). Desde esta perspectiva, el *engagement* conductual ha recibido especial atención, ya que se evalúa habitualmente mediante indicadores visibles como la cantidad de interacciones generadas por el contenido, en especial «me gusta» y comentarios (Vander Schee *et al.*, 2020; Mele *et al.*, 2023). Sin embargo, no todas estas acciones tienen el mismo grado de implicación. El modelo COBRA (*Consumer Online Brand-Related Activities*) (Schivinski *et al.*, 2016) distingue entre tres niveles de participación en redes sociales: el consumo, que representa el nivel más bajo e incluye acciones como visualizar contenido de marca; la contribución, que implica formas de interacción social como compartir, comentar o reaccionar; y la creación, entendida como la forma más activa de *engagement*, en la que los usuarios generan y difunden contenido relacionado con la marca, como publicaciones, vídeos o artículos originales. A partir de estas formas de participación, distintos autores han desarrollado métricas, índices y escalas para medir el *engagement* en redes sociales (Oviedo-García *et al.*, 2014; Schivinski *et al.*, 2016), si bien es cierto que muchos de estos enfoques ofrecen una visión parcial que no refleja la complejidad total del fenómeno (Oviedo-García *et al.*, 2014). Es por ello que la investigación en los últimos años se ha centrado más en las dimensiones emocional y cognitiva del *engagement*, considerando su relevancia para generar vínculos más profundos con las marcas y resultados positivos a largo plazo (Ballerini *et al.*, 2022; Tan & Shen, 2023; Septianto & Mathmann, 2024).

En este marco, el contenido publicitario que introduce elementos novedosos o tecnológicamente disruptivos pude influir significativamente en las métricas conductuales del *engagement*, como el número de «me gusta» que una publicación recibe. La teoría de la novedad y la activación (*Novelty and Arousal Theory*) sostiene que los estímulos nuevos o complejos provocan un mayor nivel de activación y atención, lo que incrementa la respuesta positiva del receptor (Berlyne, 1970). En el contexto publicitario, esta novedad

Autor(es)	Término(s) utilizado(s)	Definición
Khan <i>et al.</i> (2016)	<i>Online Engagement</i>	Actitud hacia la marca en términos de dar «me gusta», comentar y compartir
Muñoz-Expósito <i>et al.</i> (2017)	<i>Customer Engagement en Twitter</i>	Se define como la manifestación del compromiso hacia las ofertas y actividades de una marca, producto o empresa a través de la intensidad de las interacciones y sus implicaciones (independientemente si es iniciada por el individuo o la empresa)
Le <i>et al.</i> , (2018)	<i>Online Engagement</i>	Los comportamiento de los consumidores <i>online</i> , medidos mediante métricas de <i>engagement</i> , que engloban acciones como tasas de clics, vistas de páginas, número de usuario, «me gusta» y comentarios sobre el contenido
Sitta <i>et al.</i> (2018)	SME	Concepto amplio que capta la conexión de los consumidores con la publicidad, los medios y las marcas, desarrollando contenidos creativos con distintos niveles de implicación
Medjani <i>et al.</i> (2019)	SME	Se define como una métrica no financiera que se corresponde con el objetivo clave del marketing en redes sociales
Osokin (2019)	<i>User Engagement</i>	Proceso que facilita la participación del cliente y su conexión emocional con una empresa, dentro de unos límites psicológicos.
Hallock <i>et al.</i> (2019)	SME	Relación a largo plazo entre usuarios o usuarios y marcas que va más allá de dar «me gusta» o comentar
Segijn <i>et al.</i> (2019)	<i>Viewer Engagement</i>	Motivación del individuo que resulta de sus experiencias con un objeto, interactuando con este
Khan <i>et al.</i> (2019)	SME	Retorno no monetario de una inversión en redes sociales
Ni <i>et al.</i> (2020)	SME	Se define como la actitud individual hacia la relación con el uso de las redes sociales (es decir, integra dimensiones afectivas, conductuales y cognitivas)
Bentley <i>et al.</i> (2021)	SME	Se considera un comportamiento intenso o uso activo de medios sociales (ejemplificado en dar ‘me gusta’, compartir y comentar) para crear contenido, generar <i>Word-of-Mouth</i> en línea y comunicarse con marcas y otros consumidores
Trunfio & Rossi (2021)	SME	Consiste en las actividades cognitivas, emocionales y conductuales positivas que realizan los consumidores en redes sociales durante o en relación con sus interacciones con el contenido digital
Wisessathorn <i>et al.</i> (2022)	SME	Se define como las respuestas afectivas y conductuales de una persona hacia el uso de las redes sociales
Ma <i>et al.</i> (2023)	SME	Constituye un constructo tridimensional, medido a través del <i>engagement</i> afectivo, cognitivo y conductual del usuario en las plataformas de redes sociales
Van der Harst & Angelopoulos (2024)	SME	Es el nivel de interacción y participación que tiene la audiencia con los contenidos, las funcionalidades y las actividades disponibles en las redes sociales

**TABLA 1.** Definiciones de SME

Fuente: Elaboración propia a partir de Triunfio & Rossi (2021)

puede manifestarse a través del uso de IA en la creación de contenidos, generando una experiencia perceptiva diferente respecto a los formatos tradicionales. Estudios recientes confirman que los estímulos percibidos como innovadores o inesperados tienen mayor capacidad para captar la atención y estimular reacciones conductuales en entornos digitales (Kim *et al.*, 2025). A su vez, el *modelo MAIN* (Modality, Agency, Interactivity, Navigability) propuesto por Sundar (2008) explica cómo determinadas señales tecnológicas pueden activar atajos cognitivos que afectan la percepción del usuario sobre un contenido. En particular, el heurístico de agencia sugiere que, cuando un contenido es atribuido a un agente no humano (como un sistema de IA), puede generar mayor curiosidad, aumentando el nivel de *engagement* (Aicher *et al.*, 2024). Estas ideas han sido respaldadas empíricamente por investigaciones que muestran cómo la percepción de innovación y la integración tecnológica en la comunicación de marca están positivamente relacionadas con la participación del usuario en redes sociales (Yuan & Dennis, 2019; Teepapal, 2025). En consecuencia, los anuncios generados con IA pueden actuar como estímulos con mayor potencial de activación y respuesta conductual, al menos en términos de métricas visibles como los «me gusta». Así pues, se propone la siguiente hipótesis:

H1. Un anuncio publicitario elaborado con IA generará comentarios con mayor engagement que aquel anuncio que ha sido generado con medios tradicionales.

## 2.2. La IA en la publicidad actual

En las últimas décadas, la IA ha pasado de ser una herramienta experimental a integrarse de forma transversal en la industria publicitaria. Existen diversos tipos de IA aplicados en publicidad, desde algoritmos de *machine learning* para segmentación de audiencias y compra programática de medios, hasta IA generativa capaz de crear contenidos visuales y textuales. Por ejemplo, los

llamados anuncios programáticos generados por IA utilizan algoritmos para elaborar creatividades personalizadas basadas en datos del usuario (p. e. historial de navegación, datos demográficos), optimizando tanto el mensaje como el momento de difusión. Diwanji *et al.* (2024) analizaron más de 1.000 anuncios digitales creados mediante IA y encontraron que aproximadamente la mitad no estaban identificados claramente como publicidad, lo cual evi-dencia la creciente presencia de la IA en la producción de contenidos publicitarios. Estos anuncios generados algorítmicamente tienden a emplear mensajes positivos y personalizados (resaltando beneficios para el individuo) con el fin de persuadir al consumidor. Esto contrasta con la producción tradicional de anuncios, donde la creatividad humana y la narrativa suelen ser el eje central del mensaje.

El uso extendido de IA en publicidad ofrece ventajas como la eficiencia en la creación de múltiples versiones de anuncios, la personalización a gran escala y la optimización en tiempo real de las campañas. Sin embargo, también plantea retos importantes. Uno de ellos es la falta de transparencia y autenticidad percibida en los contenidos generados por IA. Debido a que las IA pueden operar, de momento, sin las restricciones normativas que aplican a los humanos, a menudo generan anuncios que no se distinguen de contenidos orgánicos. Esto puede llevar a una cierta desconfianza o confusión en el público, al no quedar claro si un mensaje proviene de una fuente humana confiable o de un algoritmo. Diwanji *et al.* (2024) señalan que la ausencia de indicios de origen humano en un mensaje publicitario puede causar en el consumidor una sensación de falta de honestidad. Por consiguiente, la novedad tecnológica de la IA, si bien efectiva para captar la atención y mejorar ciertos indicadores de rendimiento de campaña, podría tener implicaciones en la respuesta emocional del público (Diwanji *et al.*, 2025).

En este sentido, resulta pertinente profundizar en cómo el origen humano o algorítmico del contenido no solo afecta la percepción general del anuncio, sino también las

respuestas emocionales del consumidor y su comportamiento en términos de *engagement*, dimensiones que se abordan a continuación.

### ***2.2.1. Antropomorfismo, calidez humana y respuesta emocional del consumidor***

Desde una perspectiva psicológica, la percepción del consumidor sobre los contenidos publicitarios generados por IA puede analizarse a la luz de la teoría del antropomorfismo. Esta teoría sostiene que los seres humanos tienden a atribuir características, intenciones y emociones humanas a agentes no humanos, especialmente cuando estos agentes muestran comportamiento autónomo (Epley *et al.*, 2007). Sin embargo, esta atribución no ocurre de manera automática, sino que depende de factores como la motivación social, el contexto de interacción o la apariencia del agente (Epley *et al.*, 2008).

En el ámbito de la publicidad, los contenidos generados por humanos tienden a percibirse como más «cálidos» (*warm*), es decir, como más cercanos, empáticos y auténticos, lo que genera respuestas afectivas más positivas por parte del público (Wirtz *et al.*, 2018). Por el contrario, los contenidos generados por IA suelen ser percibidos como oportunos pero fríos, lo que puede reducir la conexión emocional del consumidor con el mensaje (Waytz *et al.*, 2014). Esta percepción de frialdad se acentúa cuando el consumidor identifica explícitamente que el contenido ha sido producido por una máquina, lo cual activa heurísticos cognitivos que reducen la credibilidad y la empatía hacia el mensaje (Sundar, 2008).

Diversos estudios han evidenciado que la calidez percibida de un contenido influye significativamente en la valoración emocional del mismo. Por ejemplo, Horton Jr. *et al.* (2023) encontraron que el conocimiento de que una obra creativa fue generada por IA reduce la apreciación estética y emocional del espectador, incluso cuando la calidad objetiva de la obra es alta. De modo similar, Yim *et al.* (2025) demostraron que los portavoces humanos generan más conexión

emocional en los consumidores que los portavoces virtuales, debido a la empatía y cercanía que se les atribuye.

En este sentido, cabe esperar que un anuncio publicitario elaborado con medios tradicionales, y por tanto asociado a una intención humana reconocible, genere en el consumidor estados afectivos positivos significativamente mayores que aquellos generados por un anuncio producido mediante IA. De forma complementaria, el uso de IA podría inducir en el consumidor una mayor carga afectiva negativa, especialmente cuando el mensaje se percibe como frío, forzado o carente de autenticidad emocional (Diwanji *et al.*, 2025). De este modo se formulan las siguientes hipótesis:

H2a. Un anuncio publicitario elaborado con medios tradicionales generará en el consumidor estados afectivos positivos significativamente mayores que aquellos generados por el anuncio publicitario elaborado con IA.

H2b. Un anuncio publicitario elaborado con IA generará en el consumidor estados afectivos negativos significativamente mayores que aquellos generados por el anuncio publicitario elaborado con medios tradicionales.

### ***2.2.2. Engagement, emociones y sesgo de negatividad en los anuncios con IA***

Las respuestas emocionales del consumidor no sólo afectan su valoración del contenido, sino también su comportamiento observable en redes sociales. En este contexto, el concepto de *engagement* se ha ampliado para incluir indicadores conductuales (dar «me gusta», comentar, compartir), así como respuestas afectivas y cognitivas (Brodie *et al.*, 2011).

Entre los factores que modulan este *engagement*, las emociones negativas juegan un papel particularmente relevante (Lievonen *et al.*, 2023). La teoría del sesgo de negatividad sostiene que los estímulos negativos tienen un mayor impacto psicológico que los positivos, tanto a nivel atencional como memorístico y conductual (Baumeister *et al.*, 2001;

Abbas *et al.*, 2021). En el contexto de la publicidad digital, esto implica que los comentarios con contenido negativo pueden atraer más atención, generar más discusión y provocar una mayor difusión del contenido, especialmente si el contenido es percibido como disruptivo o controvertido (Rozin & Royzman, 2001).

Berger & Milkman (2012) confirmaron que las emociones de alta activación, tanto positivas (euforia, inspiración) como negativas (ira, ansiedad), aumentan la probabilidad de que un contenido se vuelva viral. En este sentido, un anuncio generado con IA, al despertar escepticismo o reacciones de rechazo, podría estimular un volumen de interacción superior cuando se acompaña de comentarios negativos. Por el contrario, un anuncio tradicional, cargado de elementos nostálgicos o familiares, tiende a generar respuestas positivas que promueven una participación basada en la aprobación y el refuerzo emocional.

En este sentido, se plantean dos hipótesis complementarias. Por un lado, en los anuncios generados con IA, es probable que los comentarios negativos sean los que generen mayor *engagement*, al actuar como disparadores de debate o crítica. Por otro lado, en los anuncios tradicionales, los comentarios positivos pueden tener mayor eco en la audiencia, al fortalecer el vínculo emocional con la marca. Las hipótesis asociadas a estas ideas serían las siguientes:

H3a. En un anuncio publicitario elaborado con IA los comentarios con valencia negativa generan más engagement que los comentarios con valencia positiva.

H3b. En un anuncio publicitario elaborado con medios tradicionales los comentarios con valencia positiva generan más engagement que los comentarios con valencia negativa.

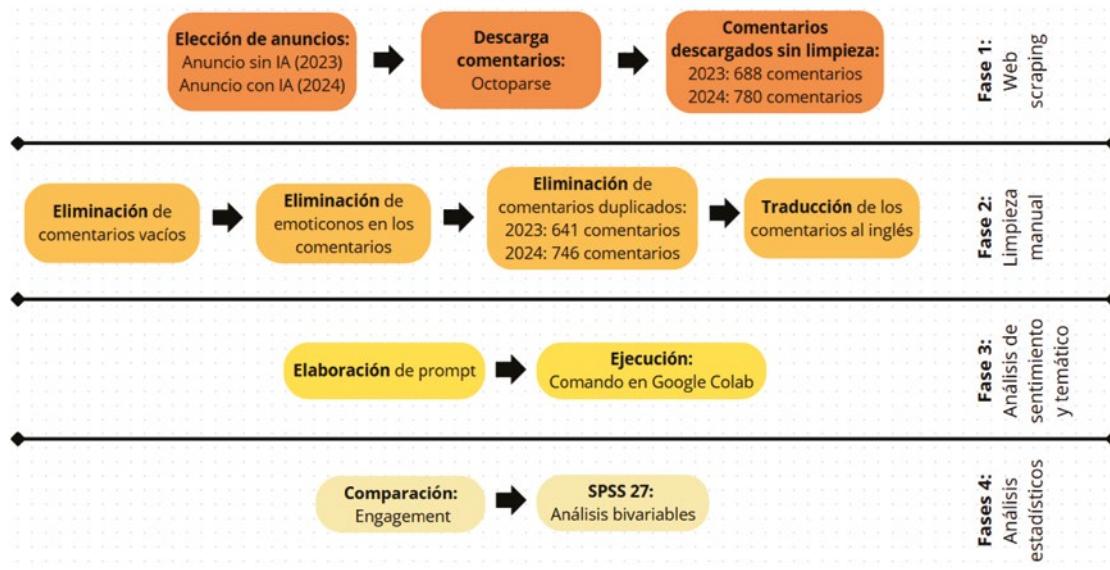
### 3 METODOLOGÍA

Para contrastar las hipótesis planteadas, se ha diseñado un procedimiento metodológico en varias fases que permite recopilar, depurar y analizar los datos de forma rigurosa. En primer lugar, se procedió a la descarga automatizada de los comentarios de dos anuncios navideños de Coca-Cola mediante técnicas de *web scraping* (fase 1). Posteriormente, se llevó a cabo la estructuración y limpieza manual de los datos (fase 2) para garantizar la calidad de la muestra. En la tercera fase se aplicaron técnicas de análisis de sentimiento y análisis temático con el fin de identificar patrones afectivos y discursivos en los comentarios. Finalmente, en la cuarta fase, se realizaron análisis estadísticos para verificar la validez de las hipótesis formuladas. El procedimiento seguido se representa de forma esquemática en la figura 1.

#### 3.1. *Web scraping* como técnica de obtención de datos

El *web scraping* es una técnica automatizada que se utiliza para extraer datos e información de páginas web y redes sociales (Landers *et al.*, 2016). Permite a las empresas capturar datos sobre estrategias, precios y productos de la competencia, compararlos con los propios y mantener así una posición competitiva activa (Lotfi *et al.*, 2021). Cabe destacar que el *web scraping* es una técnica de obtención de datos legal, siempre que los datos que se van a extraer estén disponibles para el público, ya que es obligatorio respetar los derechos de propiedad intelectual; es decir, si los datos están protegidos no se podrían descargar mediante esta técnica (Logos *et al.*, 2023).

En esta investigación se ha utilizado *web scraping* como técnica de obtención de datos, teniendo en cuenta lo siguiente:



**FIGURA 1.** Fases del procedimiento metodológico  
Fuente: *Elaboración propia*

- 1) Se han elegido 2 anuncios navideños de la plataforma YouTube del perfil de la marca Coca-Cola (a nivel mundial): uno realizado sin IA del año 2023 (Coca-Cola, 2023) y otro realizado con IA del año 2024 (Coca-Cola, 2024).
- 2) Se han extraído los comentarios existentes en ambos anuncios mediante la utilización de *web scraping*. Las ventajas de realizar esta técnica de obtención de datos son varias, entre ellas la descarga de datos estructurados, automatizada, de una manera rápida y anónima, lo cual resulta fundamental para cumplir con la Ley Europea de Protección de Datos. En concreto se ha utilizado la herramienta Octoparse.
- 3) Se han realizado 3 tipos de análisis: análisis de sentimiento, análisis temático y análisis estadístico para

la comprobación de las hipótesis planteadas. Para proceder al análisis, primero se han descargado los comentarios de los anuncios navideños de 2023 y 2024 del canal oficial de Coca-Cola con la herramienta Octoparse, la cual ha generado 2 excels con los datos descargados. En 2023 aparecen 688 comentarios descargados y en 2024 aparecen 780. Seguidamente, se ha realizado una limpieza manual de los archivos: se han borrado filas duplicadas, traducido comentarios para que todos se encuentren en inglés, se han borrado comentarios innecesarios (por ejemplo, que sólo contenían emoticonos, o que solo aparecían símbolos y no texto), etc. Finalmente, la muestra estuvo formada por 641 comentarios en 2023 y 746 en 2024. Se ha usado ChatGPT en su versión 4.0 (en el anexo A figura el *prompt* utilizado) para poder sacar el código en lenguaje Python, y poder ejecutarlo en *Google Colab*.

### 3.2. Elección de la empresa Coca-Cola para el análisis

CocaCola, clasificada como la séptima marca más valiosa del mundo (Interbrand, 2024) y reconocida de forma constante como una de las cinco marcas más reconocidas a nivel global, ha sido además pionera en la integración de la IA en su estrategia publicitaria. Ejemplos recientes incluyen el lanzamiento de *Project Fizzion* en colaboración con Adobe en mayo de 2025 y campañas como *Create Real Magic* con OpenAI y anuncios navideños generados por IA.

Uno de los anuncios más icónicos de Coca-Cola fue su anuncio de 1995 «*Holidays are coming*», en el que aparecían los famosos camiones iluminados con publicidad de la bebida y paisajes navideños nevados, destacando también la alegría de las personas cuando veían llegar estos vehículos (figura 2).



FIGURA 2. Anuncio de Coca-Cola de 1995  
«*Holidays are coming*»

Fuente: *The Hall of Advertising* (2023)

En noviembre de 2024, la compañía hacía público su esperado anuncio navideño, realizado esta vez con IA, pero usando la misma banda sonora que en la del anuncio de 1995 y el mismo concepto. Al no estar disponible el anuncio de 1995 en el perfil oficial de la marca en la plataforma YouTube, se ha seleccionado el anuncio del año 2023 para

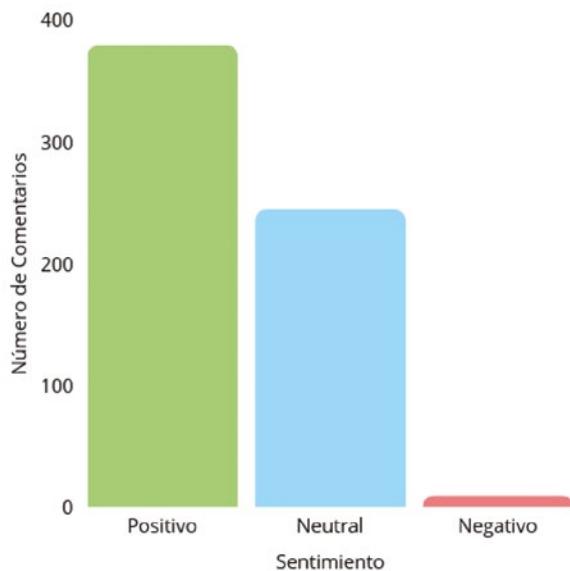
realizar una comparación entre los comentarios realizados a este anuncio de 2023 y los realizados al anuncio de 2024, generado con IA. Ambos están disponibles en el canal oficial de Coca-Cola internacional. En los dos anuncios elegidos hay suficientes comentarios para realizar análisis de sentimiento a través de la descarga de comentarios utilizando *web scraping*.

## 4 RESULTADOS

### 4.1. Análisis de sentimiento

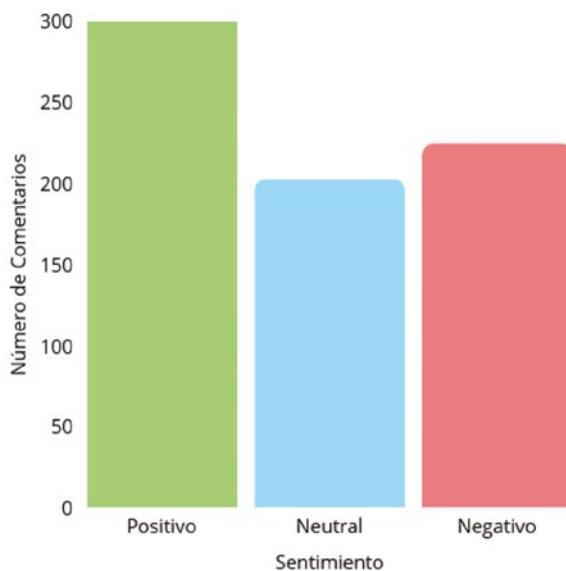
Para realizar el análisis de sentimiento se ha utilizado el diccionario VADER, el cual contiene reglas y palabras utilizadas para expresar sentimientos en redes sociales (Elbagir & Yang, 2019). El análisis de sentimiento hace una clasificación de los comentarios en positivos, negativos o neutrales, asociando a cada comentario un valor *compound*. El valor *compound* es un valor que clasifica de forma global al comentario, es decir, cuanto más cerca de -1 se encuentra este valor más negativo se considera este comentario y cuanto más cerca de +1 se encuentra este valor más positivo es. Por ejemplo: si un comentario cuenta con valores de negativo (0), neutral (0'394), positivo (0'606) y *compound* (0'827), al tener un valor *compound* muy cercano a uno se clasifica de forma global como positivo.

A continuación, se presentan los resultados del análisis de sentimiento del anuncio navideño de Coca-Cola de 2023 y de 2024. En el del año 2023 la distribución porcentual de sentimientos ha sido: positivo un 60'4%, negativo un 2'6% y neutro un 37% (expresado en número de comentarios en la figura 3). Como se puede apreciar, la mayoría de los comentarios son positivos, no llegando a un 3% de comentarios negativos y un 37% de comentarios que no son considerados ni positivos ni negativos, por lo que en general, este anuncio ha causado un gran impacto positivo en los usuarios.



**FIGURA 3.** Gráfica de distribución de sentimientos del anuncio navideño de Coca-Cola de 2023.  
Fuente: Elaboración propia

En el anuncio del 2024 la distribución porcentual de sentimientos ha sido: 41'7% positivos, 27'3% neutrales y 31% negativos (expresado en número de comentarios en la figura 4). En 2024, el porcentaje de comentarios con sentimientos negativos ha aumentado en gran medida en comparación al año anterior, al contrario que los sentimientos positivos, que han disminuido en casi un 20%. Esto puede deberse a que el uso de la IA ha generado un descontento en los consumidores, los cuales apelan a que con el uso de esta tecnología se ha perdido la magia de la navidad en el anuncio y se percibe como artificial, perdiendo todo el sentido que tiene esta época.



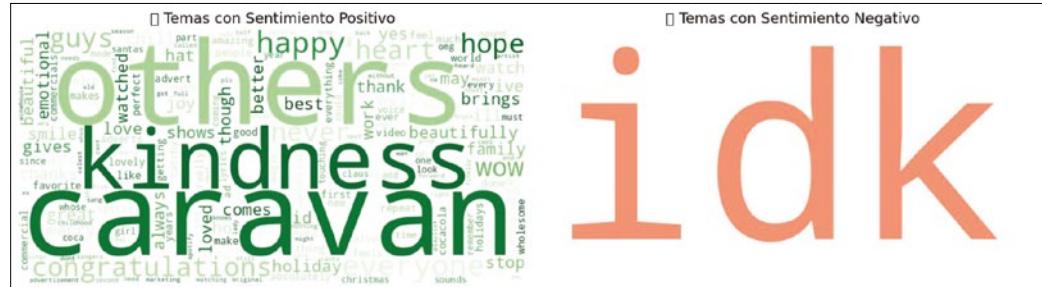
**FIGURA 4.** Gráfica de distribución de sentimientos del anuncio navideño de Coca-Cola de 2024.  
Fuente: Elaboración propia

#### 4.2. Análisis temático

La segunda parte de los resultados está centrada en la identificación de temáticas asociadas a los comentarios positivos y negativos. Para realizar este análisis se han generado diferentes nubes de palabras para ambos anuncios.

Para el anuncio del año 2023, las nubes de palabras se representan en la figura 5. En la nube de palabras con sentimiento positivo se percibe que el anuncio generó un buen impacto en el público, destacando palabras como amabilidad o felicidad. Este video causó un impacto positivo en los consumidores, destacando la canción que han seleccionado para el anuncio, ya que la mayoría de los comentarios son alagándola o preguntando quién es la cantante.

**FIGURA 5.** Nubes de palabras con sentimientos positivos y negativos del anuncio de 2023  
*Fuente: Elaboración propia*



**FIGURA 6.** Nube de palabras temáticas del anuncio de 2023  
Fuente: Elaboración propia

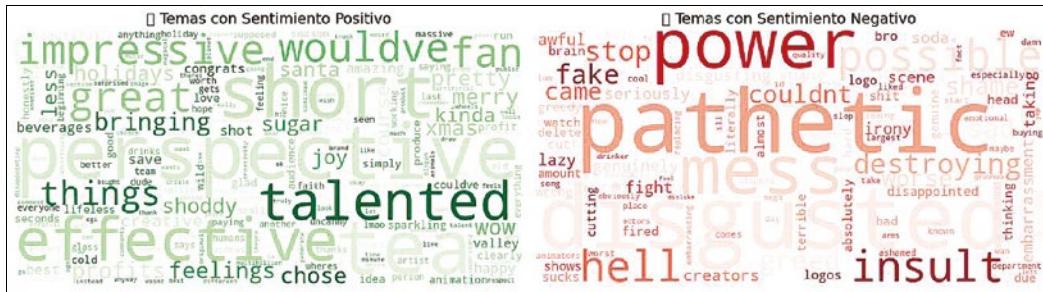


En cuanto a la nube de palabras con sentimientos negativos sólo figura una palabra debido a que se trata de la única palabra que tiene valor *compound* negativo que es «*idk*» («no sé»), refiriéndose estos comentarios a que no sabían quién era la cantante y que tampoco sabían cuál era la técnica usada por Coca-Cola para crear estos anuncios navideños tan especiales.

Sin tener en cuenta los sentimientos asociados al anuncio de 2023, la nube de palabras temática obtenida engloba términos como: canción, amor, Navidad, voz, etc. (figura 6). Este anuncio, en general, tiene muy buenas críticas y el público recalca la

increíble canción que usaron y el uso de elementos navideños propios de Coca-Cola, como los camiones. Se podría decir que los consumidores están hablando de valores propios de la marca, los cuales desea transmitir cada Navidad.

Las nubes de palabras generadas para el anuncio del año 2024 se representan en la figura 7. En este caso, tienen un mayor impacto las palabras con sentimiento negativo, entre las que se encuentra en la nube de palabras: patético, disgustado, poder, desastre, insulto, infierno, etc. El lenguaje negativo tan duro indica rechazo hacia el anuncio. Por el contrario, apenas hay predominancia clara de palabras



**FIGURA 7.** Nubes de palabras con sentimientos positivos y negativos del anuncio de 2024  
*Fuente: Elaboración propia*



**FIGURA 8.** Nube de palabras temáticas del anuncio de 2024  
*Fuente: Elaboración propia*

positivas. Aquellas que aparecen lo hacen para resaltar el talento, el impacto, la parte técnica o la musical.

La nube de palabras temática del anuncio navideño del 2024 (figura 8) engloba términos como IA o Pepsi (competencia directa de Coca-Cola). Este anuncio causa revuelo y descontento en los consumidores por el uso de la IA, no sienten que tenga la magia de los anuncios navideños de la marca y en general es un vídeo que no gusta porque lo perciben artificial. Algunos comentarios incluso halagan a Pepsi y la clasifican como su nueva bebida favorita.

Así pues, el anuncio navideño del año 2024 en comparación con el del 2023 destaca por generar una mala sensación en el público, recibiendo comentarios que lo califican como el peor anuncio realizado por la marca. Muestra paisajes nevados y animales como renos y osos polares que, a pesar de estar muy bien conseguidos, se nota que no son reales, por lo que el anuncio no transmite la magia de siempre. Este anuncio de 2024 rompe con los elementos tradicionales (emociones, magia, autenticidad), siendo sustituidos por una estética percibida como falsa y sin alma. El uso de la IA, en lugar de ser una innovación valorada, es vista como una amenaza a la

identidad de la marca. En cambio, el anuncio del año 2023 es exitoso al generar emociones asociadas a la Navidad en el consumidor y conectar con el público a través de la música, la estética y los valores del uso de Coca-Cola. En la tabla 2 se muestra un resumen comparativo de los 2 anuncios.

Elemento	Anuncio 2023 (sin IA)	Anuncio 2024 (con IA)
Tono emocional	Amor, alegría, nostalgia	Frialdad, decepción, rechazo
Foco del discurso	Canción, cantante, símbolos clásicos	Uso de IA, comparación con Pepsi
Identidad de marca	Reforzada por los elementos tradicionales (Santa, camiones)	Cuestionada por perder autenticidad
Repercusión del público	Mayoritariamente positiva	Polarizada, con muchas críticas negativas

**TABLA 2.** Resumen temático comparativo del anuncio del año 2023 y del 2024. Fuente: *Elaboración propia*

#### 4.3. Resultados de las hipótesis planteadas

El último apartado se dedica a comprobar las hipótesis planteadas (tabla 3). La primera de las hipótesis (H1) plantea si los comentarios del anuncio generado con IA (2024) tienen mayor *engagement* que el anuncio hecho con medios tradicionales. Cabe señalar aquí que la medición del *engagement* se ha realizado a través del número de «me gustas» de cada comentario (Aggrawal & Arora, 2019; Eslami *et al.*, 2022; Kaur *et al.*, 2023). Es decir, esta hipótesis plantea si se interacciona más (más «me gusta») con los comentarios del anuncio generado con IA que con los comentarios del anuncio que no usa IA. Para ello, se ha realizado una prueba T para muestras independientes, siendo la significatividad inferior a

0'05, por lo que si existen diferencias significativas. De media, el anuncio generado con IA (2024) tiene mayor número de «me gustas» que el anuncio sin IA (2023) [ $M_{H1:IA2024} = 180.55$  vs.  $M_{H1:noIA2023} = 8.73$ ,  $p < 0.000$ ], aceptando H1.

La segunda hipótesis se ha subdividido en dos. En el caso de la H2a, se analiza si un anuncio publicitario elaborado con medios tradicionales genera en el consumidor estados afectivos positivos significativamente mayores que aquellos generados por el anuncio publicitario elaborado con IA. Una vez realizada la prueba T para muestras independientes se comprueba que la significatividad es inferior a 0.05, lo cual confirma la H2a. De media, los sentimientos positivos asociados al anuncio elaborado con medios tradicionales (2023) son significativamente mayores que los sentimientos positivos asociados al anuncio elaborado con IA (2024) [ $M_{H2a:noIA2023} = 0.35307$  vs.  $M_{H2a:IA2024} = 0.18858$ ,  $p < 0.000$ ], aceptando H2a.

En el caso de la H2b, se analiza si un anuncio publicitario elaborado con IA genera en el consumidor estados afectivos negativos significativamente mayores que aquellos generados por el anuncio publicitario elaborado con medios tradicionales. Una vez realizada la prueba T para muestras independientes se comprueba que la significatividad es inferior a 0.05, lo cual confirma la H2b. De media, los sentimientos negativos asociados al anuncio elaborado con IA (2024) son significativamente mayores que los sentimientos negativos asociados al anuncio elaborado con medios tradicionales (2023) [ $M_{H2b:IA2024} = 0.14549$  vs.  $M_{H2b:noIA2023} = 0.01659$ ,  $p < 0.000$ ], aceptando H2b.

En último lugar, la H3 estudia si los comentarios con sentimientos negativos/positivos generan más o menos *engagement*, teniendo en cuenta si el anuncio ha sido generado apoyándose en la IA o con medios tradicionales. Igual que en la hipótesis anterior, se ha subdividido esta hipótesis en dos. La H3a analiza si, en un anuncio publicitario elaborado con IA, los comentarios con valencia negativa generan más *engagement* que los comentarios con valencia positiva.

Nuevamente se ha recurrido a una prueba T para muestras independientes, siendo la significatividad superior a 0.05. Si bien es cierto que a nivel descriptivo los comentarios con valencia negativa han generado mayor *engagement* (más «me gusta») que los comentarios con valencia positiva, estas diferencias no son significativas, rechazando H3a [ $M_{H3a:\text{negativo}2024} = 253.69$  vs.  $M_{H3a:\text{positivo}2024} = 119.35$ ,  $p = 0.143$ ]. Por otro lado, la H3b plantea que en un anuncio publicitario elaborado con medios tradicionales los comentarios con valencia positiva generan más *engagement* que los comentarios con valencia negativa. En este caso, y una vez realizada la prueba T para muestras independientes, se concluye que las diferencias si son significativas [ $M_{H3b:\text{positivo}2023} = 12.45$  vs.  $M_{H3b:\text{negativo}2023} = 0.82$ ,  $p < 0.000$ ], confirmando H3b.

**TABLA 3.** Resultado de las hipótesis planteadas

Hipótesis	Valor t	Resultado
H1	-4.483***	Aceptada
H2a	11.031***	Aceptada
H2b	-16.231***	Aceptada
H3a	1.469	Rechazada
H3b	-3.851***	Aceptada

Nota: \*\*\* =  $p < 0.000$

Fuente: Elaboración propia

## 5 CONCLUSIONES

Este trabajo ha permitido profundizar en cómo los consumidores responden emocionalmente y cuál es su nivel de *engagement* ante contenidos publicitarios generados por IA, en comparación con los creados con medios tradicionales. Los resultados muestran que los anuncios generados con IA, aunque logran una amplia difusión y mayor número de interacciones visibles (como los «me gusta»), tienden a generar

sentimientos negativos, especialmente cuando se perciben como fríos, impersonales o faltos de autenticidad. En contraste, los anuncios tradicionales, como el de Coca-Cola en 2023, generan emociones más positivas como nostalgia, alegría o ternura, lo que refuerza el vínculo emocional con la marca.

Estos resultados están en línea con lo señalado por diversos autores, que advierten de que el contenido generado por IA puede ser percibido como menos humano o sincero, especialmente cuando se activa en el consumidor la conciencia de que detrás del anuncio no hay una intención humana real (Horton Jr. et al., 2023; Diwanji et al., 2024). También coinciden con estudios que apuntan que el *engagement* visible no siempre refleja una conexión profunda; los «me gusta» pueden deberse tanto a apoyo como a rechazo, y no garantizan necesariamente una valoración positiva (Brodie et al., 2011; Berger & Milkman, 2012).

A nivel práctico, estos resultados son especialmente relevantes para las marcas. La IA puede ser una herramienta útil para generar contenido visual, mensajes personalizados o versiones múltiples de un mismo anuncio. Sin embargo, su uso debe ser especialmente cuidadoso en campañas emocionalmente simbólicas, como las navideñas, ya que una ejecución poco acertada puede generar rechazo y perjudicar la imagen de marca. Es importante que la integración de la IA en publicidad se haga de forma transparente, humana y alineada con los valores de la marca (Septianto & Mathmann, 2024; Yim et al., 2025). El reto para las marcas es encontrar el equilibrio adecuado: aprovechar las ventajas de la IA sin perder la esencia emocional y auténtica que el consumidor valora. Algunas investigaciones apuntan a que la colaboración entre humanos y algoritmos, o el diseño de IA con señales de calidez y empatía, pueden ayudar a mejorar la aceptación del contenido automatizado (Aicher et al., 2024). Asimismo, el tipo de personalidad de marca también influye: marcas percibidas como innovadoras o tecnológicas pueden tener más margen para experimentar con IA, mientras que marcas más tradicionales deben cuidar aún más la coherencia

con sus valores (Yuan & Dennis, 2019). Con esta investigación se demuestra que la IA en publicidad genera una respuesta ambivalente: despierta curiosidad, puede viralizar contenidos, pero también genera rechazo si se percibe como una amenaza a la calidez y la autenticidad del mensaje. Las marcas deben ser conscientes de esta dualidad y diseñar sus estrategias de IA teniendo siempre en cuenta cómo va a ser recibido ese contenido por sus audiencias.

Esta investigación también tiene ciertas limitaciones a tener en cuenta. Por un lado, se ha trabajado con una única fuente de datos (comentarios de YouTube) y un único indicador de *engagement* (número de «me gustas»), lo que ofrece una visión parcial. Por otro, las herramientas de análisis de sentimiento utilizadas, aunque útiles, no captan matices como el sarcasmo o la ironía, y no permiten analizar otras formas de respuesta emocional más complejas. Además, el estudio se centra en un fenómeno muy reciente y en rápida evolución, por lo que sería recomendable realizar investigaciones complementarias, con técnicas cualitativas o longitudinales, para ver cómo evolucionan las percepciones del consumidor ante la IA en publicidad a lo largo del tiempo.

## Referencias bibliográficas

- Abbas, M. J., Khalil, L. S., Haikal, A., Dash, M. E., Dongmo, G., & Okorohha, K. R. (2021). *Eliciting Emotion and Action Increases Social Media Engagement: An Analysis of Influential Orthopaedic Surgeons. Arthroscopy, Sports Medicine, and Rehabilitation*, 3(5), e1301–e1308.
- Abbasi, A. Z., Tsotsou, R. H., Hussain, K., Rather, R. A., & Ting, D. H. (2023). Investigating the impact of social media images' value, consumer engagement, and involvement on eWOM of a tourism destination: A transmittal mediation approach. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 71, 103231.
- Aggrawal, N., & Arora, A. (2019). Behaviour of viewers: YouTube videos viewership analysis. *International Journal of Business Innovation and Research*, 20(1), 106–128.
- Aicher, A. B., Matsuda, Y., Yasumoto, K., Minker, W., André, E., & Ultes, S. (2024). Exploring the Impact of Non-Verbal Virtual Agent Behavior on User Engagement in Argumentative Dialogues. In *Proceedings of the 12th International Conference on Human-Agent Interaction* (pp. 224-232).
- Ballerini, J., Alam, G. M., Zvarikova, K., & Santoro, G. (2022). How emotions from content social relevance mediate social media engagement: evidence from European supermarkets during the COVID-19 pandemic. *British Food Journal*, 125(5), 1698-1715.
- Baumeister, R. F., Bratslavsky, E., Finkenauer, C., & Vohs, K. D. (2001). Bad is stronger than good. *Review of General Psychology*, 5(4), 323-370.
- Bentley, K., Chu, C., Nistor, C., Pehlivan, E., & Yalcin, T. (2021). Social media engagement for global influencers. *Journal of Global Marketing*, 34(3), 205–219.
- Berger, J., & Milkman, K. L. (2012). What makes online content viral?. *Journal of Marketing Research*, 49(2), 192-205.
- Berlyne, D. E. (1970). Novelty, complexity, and hedonic value. *Perception & Psychophysics*, 8(5), 279-286.
- Brodie, R. J., Hollebeek, L. D., Jurić, B., & Ilić, A. (2011). Customer engagement: Conceptual domain, fundamental propositions, and implications for research. *Journal of Service Research*, 14(3), 252-271.
- Coca-Cola (2023). The World Needs More Santas | Coca-Cola. Disponible en <https://www.youtube.com/watch?v=znIyaGS-5BNc> (Último acceso 17 de junio de 2025)
- Coca-Cola (2024). The Holiday Magic is coming. Disponible en <https://www.youtube.com/watch?v=4RSTupbfGog> (Último acceso 17 de junio de 2025)
- Diwanji, V. S., Geana, M., Pei, J., Nguyen, N., Izhar, N., & Chaif, R. H. (2025). Consumers' Emotional Responses to AI-Generated Versus Human-Generated Content: The Role of Perceived Agency, Affect and Gaze in Health Marketing. *International Journal of Human-Computer Interaction*, 1-21.
- Diwanji, V. S., Lee, J., & Cortese, J. (2024). Deconstructing the role of artificial intelligence in programmatic advertising: at the intersection of automation and transparency. *Journal of Strategic Marketing*, 32(7), 947-964.

- Elbagir, S., & Yang, J. (2019). Twitter sentiment analysis using natural language toolkit and VADER sentiment. In *Proceedings of the international multiconference of engineers and computer scientists* (Vol. 122, No. 16). International Association of Engineers.
- Epley, N., Waytz, A., & Cacioppo, J. T. (2007). On seeing human: A three-factor theory of anthropomorphism. *Psychological Review*, 114(4), 864–886.
- Epley, N., Waytz, A., Akalis, S., & Cacioppo, J. T. (2008). When we need a human: Motivational determinants of anthropomorphism. *Social Cognition*, 26(2), 143–155.
- Eslami, S. P., Ghasemaghaei, M., & Hassanein, K. (2022). Understanding consumer engagement in social media: The role of product lifecycle. *Decision Support Systems*, 162, 113707.
- Horton Jr, C. B., White, M. W., & Iyengar, S. S. (2023). Bias against AI art can enhance perceptions of human creativity. *Scientific Reports*, 13(1), 19001.
- Interbrand (2024). Best Global Brands 2024. Disponible en <https://interbrand.com/thinking/best-global-brands-2024-report-download/> (Último acceso 15 de junio de 2025)
- Kaur, A., Khandai, S., & Mathew, J. (2023). Mapping the field of social media engagement: a literature review using bibliometric analysis. *FIIB Business Review*, 12(4), 368-385.
- Kim, E., Shoenberger, H., Kim, D., Thorson, E., & Zihang, E. (2025). Novelty vs. trust in virtual influencers: exploring the effectiveness of human-like virtual influencers and anime-like virtual influencers. *International Journal of Advertising*, 44(3), 453-483.
- Landers, R. N., Brusso, R. C., Cavanaugh, K. J., & Collmus, A. B. (2016). A primer on theory-driven web scraping: Automatic extraction of big data from the Internet for use in psychological research. *Psychological Methods*, 21(4), 475.
- Lievenen, M., Bowden, J., & Luoma-aho, V. (2023). Towards a typology of negative engagement behavior in social media. *The Service Industries Journal*, 43(3-4), 238-259.
- Logos, K., Brewer, R., Langos, C., & Westlake, B. (2023). Establishing a framework for the ethical and legal use of web scrapers by cybercrime and cybersecurity researchers: learnings from a systematic review of Australian research. *International Journal of Law and Information Technology*, 31(3), 186-212.
- Lotfi, C., Srinivasan, S., Ertz, M., & Latrous, I. (2021, January). Web scraping techniques and applications: a literature review. In *SCRS Conference Proceedings on Intelligent Systems* (pp. 381-394).
- Ma, Z., Ma, R., Zhao, X., & Wang, X. (2023). Stories that engage the audience: An investigation of popular breast cancer narratives on social media. *Telematics and Informatics*, 85, 102048.
- Mele, E., Filieri, R., & De Carlo, M. (2023). Pictures of a crisis. Destination marketing organizations' Instagram communication before and during a global health crisis. *Journal of Business Research*, 163, 113931.
- Ni, X., Shao, X., Geng, Y., Qu, R., Niu, G., & Wang, Y. (2020). Development of the Social Media Engagement Scale for Adolescents. *Frontiers in Psychology*, 11, 701.
- Oviedo-García, M. Á., Muñoz-Expósito, M., Castellanos-Verdugo, M., & Sancho-Mejías, M. (2014). Metric proposal for customer engagement in Facebook. *Journal of Research in Interactive Marketing*, 8(4), 327-344.
- Rozin, P., & Royzman, E. B. (2001). Negativity bias, negativity dominance, and contagion. *Personality and Social Psychology Review*, 5(4), 296-320.
- Schivinski, B., Christodoulides, G., & Dabrowski, D. (2016). Measuring consumers' engagement with brand-related social-media content: Development and validation of a scale that identifies levels of social-media engagement with brands. *Journal of Advertising Research*, 56(1), 64-80.
- Septianto, F., & Mathmann, F. (2024). Advertising meat alternatives: The interactive effect of regulatory mode and positive emotion on social media engagement. *Journal of Advertising*, 53(3), 416-433.
- Silvia, P. J. (2008). Interest—the curious emotion. *Current Directions in Psychological Science*, 17(1), 57–60.
- Sundar, S. S. (2008). The MAIN Model: A Heuristic Approach to Understanding Technology Effects on Credibility. In M. J. Metzger & A. J. Flanagan (Eds.), *Digital Media, Youth, and Credibility* (pp. 73–100). MIT Press.
- Tan, S., & Shen, Z. (2023). Relationship between cognitive features and social media engagement: An analysis of YouTube science videos. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 71, 10116-10125.

- Teepapal, T. (2025). AI-driven personalization: Unraveling consumer perceptions in social media engagement. *Computers in Human Behavior*, 165, 108549.
- The Hall of Advertising (2023). Coca-Cola - Christmas Caravans (1995, USA). Disponible en <https://www.youtube.com/watch?v=Tuo7AJDwkko> (Último acceso 17 de junio de 2025)
- Trunfio, M., & Rossi, S. (2021). Conceptualising and measuring social media engagement: A systematic literature review. *Italian Journal of Marketing*, 267–292.
- Van der Harst, J. P., & Angelopoulos, S. (2024). Less is more: Engagement with the content of social media influencers. *Journal of Business Research*, 181, 114746.
- Van Doorn, J., Lemon, K. N., Mittal, V., Nass, S., Pick, D., Pirner, P., & Verhoef, P. C. (2010). Customer engagement behavior: Theoretical foundations and research directions. *Journal of Service Research*, 13(3), 253-266.
- Vander Schee, B. A., Peltier, J., & Dahl, A. J. (2020). Antecedent consumer factors, consequential branding outcomes and measures of online consumer engagement: current research and future directions. *Journal of Research in Interactive Marketing*, 14(2), 239-268.
- Waytz, A., Heafner, J., & Epley, N. (2014). The mind in the machine: Anthropomorphism increases trust in an autonomous vehicle. *Journal of Experimental Social Psychology*, 52, 113–117.
- Wirtz, J., Patterson, P., Kunz, W., Gruber, T., Lu, V. N., Paluch, S., & Martins, A. (2018). Brave new world: Service robots in the frontline. *Journal of Service Management*, 29(5), 907–931.
- Wisessathorn, M., Pramepluem, N., & Kaewwongsa, S. (2022). Factor structure and interpretation on the Thai–Social Media Engagement Scale (T-SMES). *Heliyon*, 8(7), e09985.
- Yim, A., Liska, L., Mu, Y., & Thakkar, M. (2025). I feel no empathy toward AI: the effects of AI vs human spokespersons on advertisement effectiveness. *Journal of Research in Interactive Marketing*.
- Yuan, L., & Dennis, A. R. (2019). Acting like humans? Anthropomorphism and consumer's willingness to pay in electronic commerce. *Journal of Management Information Systems*, 36(2), 450-477.

## ANEXO A

Prompt utilizado en Chat GPT 4 para obtener el código necesario para ejecutar en Google Colab y realizar los análisis de sentimiento y temáticos

**ROLE:** Eres un experto investigador en análisis de sentimiento

**CONTEXTO:** quieres hacer un análisis de sentimiento de comentarios de Youtube.

**TASK:** Tengo un archivo Excel que contiene comentarios de un video de YouTube en una columna llamada «comentarios». Quiero que me facilites el código para ejecutar en Google Colab y poder realizar un análisis de sentimiento utilizando VADER (Valence Aware Dictionary for Sentiment Reasoning) y eliminando stopwords usando NLTK. Estas son las tareas específicas:

1. \*\*Leer el Excel\*\* y asegurarte de que los datos están bien cargados.
2. Eliminar stopwords usando NLTK.
3. Aplicar el analizador VADER a cada comentario y generar para cada uno: - Puntuación de positividad (pos) - Puntuación de negatividad (neg) - Puntuación neutral (neu) - Puntuación compuesta (compound) - Clasificación final del sentimiento (positivo, neutral, negativo) en base a la compound (usa el umbral estándar de VADER: >0.05 positivo, <-0.05 negativo, entre ambos neutral).
4. Crear un resumen de resultados: - Porcentaje de comentarios positivos, negativos y neutros - Promedio de las puntuaciones compuestas.
5. Mostrar los \*\*5 comentarios más positivos y los 5 más negativos\*\*, según el valor compound.
6. Crear una visualización gráfica: - Un gráfico de barras con el número de comentarios por tipo de sentimiento - (Opcional) Histograma de las puntuaciones compound.
7. Realizar un análisis temático basado en sentimientos (visualización a través de nube de palabra general, y nubes de palabras por sentimiento positivo y negativo)
8. Exportar el archivo Excel original con las nuevas columnas del análisis de sentimiento añadidas.



# Virtual influencers and generative Artificial Intelligence

MARTA FLAVIÁN LÁZARO

*Universidad de Zaragoza*

**RESUMEN:** Este estudio explora las percepciones, usos y actitudes de los jóvenes hacia la Inteligencia Artificial (IA), centrándose en herramientas generativas como ChatGPT. A través de dos grupos de discusión en línea segmentados por género, los resultados revelan que la IA está cada vez más integrada en la vida cotidiana, en particular para la creación de contenidos y el apoyo académico. Mientras que los hombres utilizan la IA con más frecuencia, las mujeres lo hacen de forma más selectiva. Los participantes expresaron su preocupación por la confianza, la autenticidad y los riesgos éticos, especialmente en relación con las personas influencers virtuales, que en general se consideraban poco auténticas. El estudio subraya la necesidad de transparencia, regulación y uso responsable de la IA, y ofrece implicaciones prácticas para las marcas y los responsables que navegan por la creciente influencia de la IA en los espacios digitales.

**PALABRAS CLAVE:** influencers virtuales, inteligencia artificial generativa, teoría de la mera exposición

**ABSTRACT:** This study explores young people's perceptions, uses, and attitudes toward Artificial Intelligence

(AI), focusing on generative tools like ChatGPT. Through two gender-segmented online focus groups, findings reveal that AI is increasingly integrated into daily life, particularly for content creation and academic support. While male participants use AI more frequently, females engage more selectively. Participants expressed concerns about trust, authenticity and ethical risks, especially regarding virtual influencers, who were widely viewed as inauthentic. The study highlights the need for transparency, regulation, and responsible AI use, offering practical implications for brands, educators and policymakers navigating AI's growing influence in digital spaces.

**KEYWORDS:** virtual influencers, generative artificial intelligence, mere exposition theory

## I INTRODUCTION

Generative Artificial Intelligence (GAI) has emerged as a powerful technological advancement that is reshaping content creation, creativity and communication processes

across diverse industries. Capable of generating text, images, audio and video from existing data patterns, GAI introduces new possibilities for automation and personalization in digital interactions. Tools such as ChatGPT, MidJourney, and DALL-E have quickly become central to marketing, education, journalism and creative production, with businesses increasingly leveraging them to reduce costs, enhance efficiency and improve audience engagement.

This technological shift comes at a time when attention spans are shrinking and the demand for fast, customized content is rising. In the context of marketing and digital communication, GAI has allowed for more agile and scalable content strategies, enabling brands to respond in real time to consumer preferences, emotional tones and cultural trends. By automating repetitive tasks, GAI not only enhances productivity but also fosters creativity through collaboration between humans and machines.

One of the most disruptive applications of GAI is the rise of virtual influencers (VIs). These are computer-generated personas with highly curated aesthetics and personalities, managed by agencies or brands. Unlike traditional human influencers, VIs do not age, make mistakes or require compensation based on popularity. Instead, they are programmed to align perfectly with brand identities, often embodying aspirational values that resonate with target audiences. This controlled consistency presents both opportunities and ethical challenges, particularly regarding authenticity, transparency, and emotional manipulation in advertising.

Alongside VIs, traditional influencers continue to play a significant role in the digital marketing landscape. Their perceived authenticity and parasocial connections with followers make them powerful intermediaries between brands and consumers. However, even these human figures are now integrating GAI into their workflows to enhance their reach and creativity. This hybridization of human and synthetic personas creates a spectrum of influence in

which the boundaries between real and artificial become increasingly blurred.

As these technologies evolve, young audiences -particularly digital natives- are at the center of this transformation. Their familiarity with virtual environments, influencers, and AI-generated content positions them as both active participants and critical observers of this shift. However, little is known about how these users perceive, interact with, and evaluate GAI in everyday life. Do they trust AI-generated content? Can they distinguish between real and virtual influencers? How do they feel about the increasing presence of artificial agents in their social media environments?

This study seeks to explore these questions by investigating how young individuals understand and engage with GAI, focusing specifically on emotional responses, perceived benefits, ethical concerns, and trust in AI-generated content. A qualitative approach was employed through structured online focus groups divided by gender, allowing for comparative insights into male and female perspectives. These discussions covered a wide range of topics, including content creation, digital labor, misinformation, algorithmic control and the emergence of synthetic identities.

The objectives of this study are fivefold: (1) to explore young people's emotions and attitudes toward GAI; (2) to examine their perceived utility and risks of using AI in creative and communicative tasks; (3) to understand how GAI affects their lifestyles and digital routines; (4) to identify ethical concerns regarding authorship, bias and transparency; and (5) to investigate their awareness and perception of virtual influencers. These insights contribute to a growing body of research on AI and society by centering the voices of youth in technological discourse.

The findings are intended to inform not only academic debates but also practical considerations for brands, educators, and policymakers. As marketing strategies increasingly rely on AI tools, it is essential to understand how audiences interpret and emotionally respond to these technologies.

Moreover, examining these perceptions helps assess the long-term sustainability and ethical implications of AI-driven communication. By situating these dynamics within a broader theoretical framework-including theories of media exposure, authenticity and digital labor- this study provides a critical lens through which to examine the cultural and emotional impact of artificial intelligence in the digital age.

## 2

### THEORETICAL FRAMEWORK

#### 2.1. Mere Exposure Theory

The Mere Exposure Theory, introduced by Robert Zajonc in 1968, posits that repeated exposure to a stimulus enhances the probability of it being assessed favourably, even in the absence of conscious awareness. This emotional preference arises from heightened familiarity, which diminishes uncertainty and fosters a sense of comfort or enjoyment. Subsequent research has corroborated this concept, demonstrating that individuals exhibit a preference for stimuli they have previously encountered, even if they do not consciously recall such encounters (Bornstein, 1989; Ballesteros, 1998).

This phenomenon has significant significance in marketing and communication, as it elucidates why certain messages, pictures, or brands gain increased appeal via mere repetition. Reber, Schwarz, and Winkielman (2004) assert that repetition improves cognitive processing fluency, thereby provoking a favourable emotional reaction. The frequent exposure to specific visual stimuli on social media -typically engaged with passively- can elicit involuntary emotional responses that promote the acceptance of both the content and its author, bypassing the need for intentional assessment.

In contemporary digital contexts, this theory is particularly valuable for comprehending the effect of both human and virtual influencers. The prominent visibility and frequent exposure of particular profiles on platforms such as Instagram, TikTok, or YouTube foster advantageous

circumstances for users to cultivate favourable perceptions of these individuals, even in the absence of direct engagement. This familiarity, cultivated via frequent exposure, enhances perceptions of intimacy, trust, and appeal essential elements in the efficacy of influencer marketing (Montoya *et al.*, 2017; Lou & Yuan, 2019).

The phenomenon similarly pertains to virtual influencers, who, although not tangible, can foster emotional connections through regular visual engagement. These characters are meticulously crafted to uphold a consistent look and resonate with company values, so fostering a favourable emotional response. Nonetheless, the effect has limitations: excessive exposure may result in audience fatigue or rejection, and overly anthropomorphic designs may evoke the uncanny valley effect, causing discomfort (Tinwell, Nabi, & Charlton, 2011). Consequently, it is imperative for businesses to manage exposure frequency and uphold meticulous visual design to sustain the emotional impact of their material.

#### 2.2. Impact of Generative Artificial Intelligence in Marketing

Generative Artificial Intelligence (GAI) is profoundly reshaping contemporary marketing practices by automating content creation and enabling unprecedented levels of personalization. Its capacity to generate text, images, audio and video from contextual or historical data has significantly enhanced the efficiency and scalability of advertising campaigns, while simultaneously reducing production costs and time-to-market (Kshetri *et al.*, 2023).

One of the most prominent applications of GAI lies in the automated generation of personalized marketing content including product descriptions, visual advertisements, and platform-specific social media assets. By leveraging large-scale consumer behavior data, GAI systems can dynamically adapt messaging in real time, resulting in measurable improvements in key performance indicators such as user

engagement and conversion rates, particularly in sectors like retail (Dwivedi, 2024).

Furthermore, GAI has facilitated the advancement of conversational interfaces, including chatbots, virtual assistants and digital avatars. These applications not only enhance customer experience through seamless interaction but also reduce operational costs by enabling continuous and autonomous customer support. Strategically, this enables the adoption of hyper-personalized communication models in which every customer interaction is engineered to maximize perceived value (Israfilzade & Sadili, 2024).

Nevertheless, the integration of GAI technologies also presents substantial challenges. Among the most pressing are the risks of “AI hallucinations” -the generation of convincingly realistic yet factually incorrect or misleading content- and broader ethical concerns, including transparency in content creation, the potential displacement of human creative labor, and emotional manipulation through artificially tailored messaging. Addressing these risks necessitates rigorous ethical oversight and regulatory frameworks to ensure the responsible use of generative technologies in marketing (Yaprak, 2024).

In conclusion, while GAI presents transformative potential for marketing innovation and performance, its effective and ethical deployment requires not only advanced technical capabilities but also a critical and reflexive approach to its broader social and ethical implications.

In the contemporary digital landscape, influencers play a pivotal role in shaping consumer behavior and brand communication. Traditionally, influencers are individuals who leverage their perceived expertise and credibility within specific niches to impact the attitudes, preferences, and purchasing decisions of their social media followers. These collaborations are particularly effective on platforms like Instagram, which offer high user engagement due to interactive features such as stories and live videos (Casaló *et al.*, 2017; 2021).

Influencers are often perceived as authentic and relatable figures, blurring the line between celebrity and peer. Their effectiveness is rooted in their frequent interaction with followers, the personal nature of their content and the trust they engender through perceived expertise and lifestyle alignment with their audience (Belanche *et al.*, 2021; Sands *et al.*, 2022). This trust enhances the persuasive power of their endorsements, making them valuable partners for brands seeking emotional and credible engagement with consumers.

With the advancement of artificial intelligence, a new form of influence has emerged: virtual influencers. These AI-generated personas, also referred to as CGI influencers, do not exist in reality but mimic human appearance and behavior with striking realism. Designed and managed by companies or AI systems, they operate solely within digital environments, often indistinguishable from human influencers in terms of aesthetics and content (Kim & Wang, 2024).

Despite their novelty, virtual influencers are gaining traction. They can embody brand values with complete control over messaging, making them attractive to marketers. However, studies suggest that while consumers acknowledge their creative appeal, they tend to trust them less than human influencers due to concerns over authenticity and emotional connection (Sands *et al.*, 2022). Even so, virtual influencers may still drive engagement and word-of-mouth sharing, especially among audiences with a high need for uniqueness.

Virtual influencers can be categorized by their level of anthropomorphism: human-like (HVI), anime-styled (AVI), and non-human (NVI). HVIs are the most accepted due to their realistic appearance, with examples such as @here.me.lucy. AVIs like @noonoouri resemble animated characters, while NVIs like @janky adopt entirely non-human forms (Corzo-Cortés *et al.*, 2025; Kim & Wang, 2024).

In conclusion, while human influencers maintain a stronger foothold in trust and emotional engagement, virtual influencers represent a growing trend in digital marketing. Their integration into brand strategies must consider

ethical transparency, user trust, and the appropriate level of anthropomorphism to be effective.

### 2.3. Ethics and Challenges of Generative Artificial Intelligence

The adoption of generative artificial intelligence (GAI) in creative, commercial, and communicational contexts presents a wide array of complex and multifaceted ethical challenges. A primary concern lies in the opacity of generative models. These systems often operate as “black boxes”, making it difficult to trace how content is produced and hindering accountability for its social consequences—especially in sensitive domains like politics and public health (Tirpan, 2024).

Moreover, generative models are prone to reproducing and amplifying biases embedded in their training data. This can result in discriminatory content or unjust automated decisions, particularly affecting historically marginalized populations (Reddypogu, 2025). Addressing such biases is essential to uphold the ethical principles of fairness and justice in AI system design (Sekiguchi & Hori, 2019).

Intellectual property rights and copyright issues further complicate the ethical landscape. Generative systems can produce derivative works from existing materials without proper attribution, creating legal uncertainties—especially in artistic domains, where authenticity and authorial intent are fundamental to value attribution (Garcia, 2024).

Another major concern involves the displacement of human creative labor. While GAI can enhance creative processes, its unregulated use risks devaluing human intellectual contributions. Personalist frameworks argue for preserving the human dimensions of creativity (such as uniqueness, relationality, and dignity) in AI-mediated workflows (Fioravante & Vaccaro, 2024).

In summary, the ethical integration of GAI demands not only clear regulatory frameworks and technical audits, but also a critical and human-centered reflection on its societal impacts.

### 2.4. The Future of Generative Artificial Intelligence

The future of generative artificial intelligence is poised to be a transformative force across multiple sectors, from creative industries to scientific research. As these technologies advance, their ability to generate coherent, contextual and multimodal content continues to expand, enabling applications in emerging areas such as personalized medicine, interactive education and computational architecture (Shai-kh *et al.*, 2023).

A particularly promising development involves the integration of GAI with immersive technologies such as virtual and augmented reality. This convergence is expected to enable fully personalized experiences in sectors like tourism, professional training and digital entertainment, reshaping user interaction with artificial environments (Tiwari & Pandey, 2025).

In research, GAI is anticipated to play a vital role in automating literature synthesis, hypothesis generation and simulated experimentation, thereby accelerating the scientific discovery process (Petrenko, 2024).

Another significant trajectory involves the evolution of emotionally responsive AI. Systems are being developed to interpret and simulate emotional patterns, which could enhance applications in mental health support and personalized learning. However, this development also raises ethical concerns related to emotional manipulation and over-dependence on non-human agents (Fioravante & Vaccaro, 2024).

Finally, one of the most pressing challenges for the future is democratizing access to these technologies. The current concentration of GAI capabilities in large tech corporations may deepen global digital inequalities. Open-source initiatives, inclusive governance models, and public-private collaboration will be essential to ensure equitable access to the benefits of GAI (Tiwari & Pandey, 2025).

This study employed a qualitative, exploratory research design based on focus groups to examine young adults' perceptions and experiences with generative artificial intelligence (GAI). This method is particularly suitable for investigating underexplored topics, as it enables the collection of rich, nuanced data through social interaction and open-ended discussion (Garrido & Montaner, 2019).

Two online focus groups were conducted via Google Meet, each moderated by an experienced researcher. The groups were segmented by gender to explore potential differences in discourse and perception. Participants were selected using purposive sampling criteria: aged between 20 and 30, with some familiarity or previous use of GAI tools. All participants were strangers to each other to encourage open expression.

The first session, conducted on April, 2025, included seven women aged 21 to 23 from various cities in Spain. The second session, held the same day, involved six men aged 21 to 30. Each session lasted between 60 and 120 minutes and followed a semi-structured discussion guide focused on emotional responses, ethical concerns, authenticity, and practical uses of GAI in daily life.

The online format ensured accessibility and comfort, contributing to participant engagement. Although some initial hesitancy was observed, both groups gradually developed a fluid, collaborative dynamic. The qualitative nature of the data precludes statistical generalization, but provides valuable insight into emergent user attitudes, motivations and concerns related to the growing integration of GAI into everyday digital practices (Santiago & Roussos, 2010).

#### **4.1. Perceptions and Emotions Toward Artificial Intelligence**

Female participants generally associated AI with innovation and evolution: "The word that comes to mind is innovation, evolution" (M7, 35-36) and "I consider it a quite useful new tool" (M6, 95). They expressed curiosity and enthusiasm: "I am very curious about how far it can go and how it keeps advancing, and personally I am eager to learn to use it" (M6, 449-451) and "I'm not afraid, I think it will be a support point as I mentioned before. And I really want to learn how to use it" (M2, 474-475).

Male participants also viewed AI as positive: "I see it as something good. In the end, I think it's progress" (H3, 64), but some were critical: "These tools take away critical thinking" (H6, 42-43). Initial fears and the need to adapt were also mentioned: "At first I think there was a bit of fear... it seemed that individual opinions would stop being important" (H5, 157-158) and "I feel like learning to use it in the work environment" (H4, 166-167).

#### **4.2. Daily Use and Integration of AI**

AI use varied among participants. Some females did not use it regularly: "As I said before, I don't use it in my daily life" (M5, 379), while others did: "I would say yes, I personally have used it at some point in my daily life" (M7, 204-205).

AI was mainly used academically: "To generate, for example, new products for a class project" (M1, 264-265) and "To explain things I don't understand" (M3, 403). Some used it for leisure: "If you want to travel, it can give you the route or suggest restaurants, so it is also useful for leisure" (M2, 184-185).

Males used AI more consistently: "Lately I have been using it every day, I have already stopped searching on Google" (H3, 106-107) and "In the field of education... I use what

is ChatGPT for ideas and to structure the work and know where to start" (H4, 85-87). AI's integration in daily devices was noted: "Even if you don't want to use it, it is part of your day. If you have a car from the last three, four, or five years, they all come with artificial intelligence. The television comes with artificial intelligence, the smartphone that we all use" (H6, 77-80).

#### **4.3. Impact, Trust and Future Outlook**

Female participants expressed concern about job loss: "Some jobs may be replaced because they are very repetitive and I think that wouldn't be bad for some employees, maybe new ones will emerge" (M1, 87-89) and believed AI would never fully replace humans: "I don't think it can ever fully replace humans" (M4, 792). Productivity benefits were recognized: "People who know how to use it will be more productive than others" (M6, 112-113). Males shared a need for adaptation: "I think it will definitely change... How it will change us, we will see because it is not really known" (M4, 809, 812-813).

Trust in AI was cautious. Female participants said: "but never 100%, especially if I have to do more academic work, I cross-check it with Google and make sure the page it's giving me is correct" (M4, 672-674). Males echoed: "I would trust it, but with the caveat of reviewing things, seeing what it has said and if there are doubts, manually checking it on any website or anywhere, to confirm if it's accurate" (H4, 371-373).

#### **4.4. Creativity, Content Creation, and Benefits of AI**

Females used AI to support idea generation: "To give me ideas for the text of a post or publication" (M1, 516-517) and "To help me summarize and adapt it to a slide... If I have to make a presentation video, then the text of the slide" (M4, 491-493). Benefits included efficiency: "It gives you that specific and quick answer you are looking for... It saves you time" (M7, 208-216).

Males used AI extensively: "Where I'm doing my internship they make me work a lot on the company's SEO, and I have to write many blogs, so I already generate the content with artificial intelligence, I change some things to improve it because it didn't understand the message, and then to add images I always generate them in Canva" (H3, 204-208).

Creativity was debated. Females viewed AI as an inspiration: "I don't think it limits people's originality because it will always serve more as inspiration... It does enhance creativity because you work with inspiration and you can vary with several examples it gives you" (M6, 539-544). Males were divided: "They give you that little push and create a framework from which you can become more creative and guide you" (H5, 214-216) versus "I think they slightly limit the originality of people who place their first idea in artificial intelligence... You focus on the first idea you had and don't consider other possible ideas" (H4, 219-223).

#### **4.5. Authenticity, Ethics and Virtual Influencers**

Females emphasized human contribution: "I would consider it authentic if, for example, the creator's personal touch is given" (M6, 547-548) and "In the end, it is something created by artificial intelligence, but it has your messages behind it, your guidelines, so I would consider it authentic" (M7, 579-581).

Males were more skeptical: "You have only transformed what you were told, so I don't know to what extent that could be considered authentic or not" (H2, 269-271).

Ethical concerns were significant. Females highlighted misuse: "Some guys had uploaded a photo of a classmate to artificial intelligence and asked it to complete it as if she were naked" (M3, 801-803) and called for regulation: "There should definitely be some law regarding its use. Not only for companies and so on but also for the privacy of individuals, which I think is the most important" (M4, 816-818).

On virtual influencers, females expressed distrust: "That facial expression when giving recommendations, gestures,

naturalness, is what I think makes people's opinions resonate with you" (M7, 640-642) and "You could have told it exactly what you want it to say" (M7, 644-645).

Males found them strange: "Regarding selling me something, I find it a bit weird... I wouldn't trust what they told me" (H4, 289-290), though some anticipated their use: "I think in the end it's a bit of the future... You don't have to pay them as much as a flesh and blood influencer. So, in the end, I think brands will lean more towards these figures than a real person" (H3, 283-286).

Both groups emphasized AI's influence on information consumption: "With artificial intelligence, you can very convincingly... create a completely fake and out-of-context news" (H6, 411-413) and "On my part, I think yes, in terms of how we inform ourselves, because it is becoming clear that artificial intelligence is partially taking Google's niche" (H1, 417-419).

## 5 CONCLUSION

This research aimed to explore young people's perceptions, uses and attitudes toward Artificial Intelligence (AI), an objective that was successfully achieved. Through the execution of two online focus groups, segmented by gender, it has obtained diverse and valuable insights that allowed to address both the general aim and the specific research objectives of this study.

The results reveal that AI is becoming increasingly integrated into young people's daily lives. Its use is progressively normalized, not only in academic and professional contexts but also in leisure activities and informal inquiries. Among the primary uses identified are idea generation, task organization, content creation and problem-solving, particularly through tools such as ChatGPT, Canva and virtual assistants. Although this technological integration appears more frequent and habitual among male participants, female

participants also utilize AI, albeit in a more selective or occasional manner.

Regarding the specific objectives, the study confirmed that participants predominantly associate AI with concepts such as progress, innovation, and utility. However, a wide range of emotions emerged: from curiosity and enthusiasm to learn how to use these tools, to concerns about their uncontrolled development and potential risks. Male participants especially emphasized fears related to the possible erosion of critical thinking, particularly within educational settings.

Both groups acknowledged the transformative impact of AI on the labor market. While they agreed that AI is likely to improve productivity, they also identified risks such as job displacement and the reduction of personal effort and autonomy. Female participants expressed greater concern regarding the potential for growing labor inequalities, while male participants highlighted the need for professional adaptation to maximize AI's benefits.

Although participants recognized that AI accelerates and simplifies access to information, they maintained a cautious and critical stance regarding the accuracy of AI-generated content. Both male and female groups displayed low levels of trust in the reliability of AI tools like ChatGPT, particularly in academic settings, and typically cross-checked AI-generated information with other sources. Moreover, the study identified a shift in how young people seek information: social media platforms like TikTok and AI tools are increasingly replacing traditional search engines like Google, valued for their speed, ease of use, and direct answers.

Regarding creativity, AI was perceived as a useful tool that can enhance human creativity when used as a source of inspiration and guidance. However, participants agreed that excessive reliance on AI may limit originality. Many participants are already using AI to support content creation, such as blogs, social media posts and videos. Opinions on the

authenticity of AI-generated content were more polarized: while both groups stressed the necessity of human input to confer authenticity, male participants were generally more skeptical about considering AI-supported content as genuinely authentic.

Although both groups expressed concern about the potential misuse of AI, particularly regarding the creation of false or manipulated content, female participants more strongly emphasized the need for clear regulations. They provided specific examples, such as the unethical manipulation of images, to illustrate these risks.

Regarding virtual influencers, participants from both groups showed a general skepticism. They perceived these figures as untrustworthy and lacking emotional authenticity. Although they acknowledged that virtual influencers might offer cost advantages to brands, participants agreed that emotional connection and credibility are stronger when recommendations come from real people.

In summary, the study highlights that young people widely recognize the transformative potential of AI but also emphasize the importance of setting ethical boundaries and adopting a critical and transparent approach. While some participants expressed fear and uncertainty about future developments, the consensus was that AI will not replace human agency but should instead be viewed as an ally that facilitates tasks and improves efficiency. Ultimately, participants agreed that AI is here to stay and that society must adapt to the new technological landscape.

## 5.1. Managerial and Theoretical Implications

The findings of this study offer valuable implications for companies, brands and educational institutions that seek to understand how young people perceive and interact with Artificial Intelligence (AI). It is essential that these stakeholders recognize not only the perceived benefits but also the concerns and risks associated with the implementation of AI, as identified by users themselves. This understanding is

crucial for effectively adapting to an increasingly AI-driven environment.

A key recommendation is the need to promote the responsible use of AI from an early age. To prevent excessive reliance on AI that may compromise critical thinking skills, it is advisable to incorporate AI-related content progressively within educational curricula. Beyond technical instruction, it is critical to integrate ethical and critical thinking modules that empower students to assess the accuracy and reliability of AI-generated information.

The study also highlights consumer sensitivity to marketing practices that heavily rely on AI. Participants expressed a tendency to distrust advertising campaigns that appear to be excessively automated, perceiving them as less credible or even deceptive. For this reason, companies should prioritize transparency, openly communicating when AI-generated tools or methodologies are employed. This level of disclosure is particularly important on social media platforms, where the saturation of content often obscures whether messages originate from human or automated sources.

Regarding the use of virtual influencers, the study suggests that brands should carefully evaluate their integration into marketing strategies. Although virtual influencers offer cost advantages and greater content control, participants showed a clear preference for human influencers, whom they perceive as more credible and emotionally authentic. If brands choose to employ virtual influencers, it is recommended that they combine these figures with human endorsements or design interactive strategies that humanize their digital presence to foster stronger emotional connections.

Additionally, participants frequently noted that AI tools, such as virtual assistants like ChatGPT, sometimes provide outdated or inaccurate information, contributing to user uncertainty. A practical implication is that AI platforms should proactively inform users of the potential for outdated or erroneous content and clearly display the retrieval

dates of the information provided. This approach would likely enhance user confidence, especially in academic and professional settings.

Taken together, these findings underscore the importance of adopting a transparent, ethical, and user-centered approach to AI integration. Businesses, educators, and policymakers must carefully consider how these technologies are introduced, communicated, and regulated to ensure responsible adoption and sustained user trust.

## 5.2. Limitations and future research lines

Firstly, the qualitative nature of the research limits the generalizability of the findings. Although focus groups are particularly useful for exploring emerging phenomena and understanding subjective experiences, the results obtained here are specific to the sample involved and cannot be extrapolated to the broader population. Future research would benefit from employing mixed-methods designs, incorporating large-scale quantitative surveys that capture diverse demographic profiles and allow for statistically robust generalizations.

Additionally, the sampling scope presents a limitation. Participants in this study were selected within a relatively narrow age range (20-30 years) and primarily shared similar technological backgrounds and educational levels. Future studies should consider expanding the sample to include participants from different age groups, socioeconomic contexts, educational disciplines and cultural environments to capture a more representative and heterogeneous set of experiences.

Another intrinsic limitation of the focus group method is the potential for social desirability bias and peer influence, which may have led some participants to align their responses with the dominant group sentiment. To mitigate this, future research could incorporate in-depth individual interviews, which would enable participants to express themselves more freely and in greater detail, facilitating a deeper

exploration of complex emotions, personal experiences and nuanced ethical positions.

A further research opportunity lies in longitudinal studies that track changes in perceptions, trust and behavioral patterns over time. Given the rapid evolution of AI technologies and the increasing prevalence of AI-generated content, it is essential to understand how repeated exposure and familiarity influence acceptance, skepticism and ethical sensitivity. A phased, longitudinal design would allow for the observation of evolving user attitudes and the possible emergence of digital fatigue or increased reliance on AI tools.

Finally, while the study briefly touched on participants' emotional reactions to AI and virtual influencers, the research did not systematically explore the depth of these emotional responses. Future research should integrate experimental methodologies to assess and compare emotional engagement with human-generated versus AI-generated content. Combining self-reported emotional assessments with biometric measures such as eye-tracking, facial expression analysis, or heart rate variability could provide a more objective understanding of emotional responses and authenticity perceptions.

In sum, addressing these methodological limitations through broader, mixed, and longitudinal approaches will enable future studies to build a more comprehensive and generalizable body of knowledge regarding the integration of AI in the daily lives of young people, as well as the ethical, emotional, and cognitive dynamics that accompany this integration.

## References

- Allal-Chérif, O., Puertas, R., & Carracedo, P. (2023). Intelligent influencer marketing: how AI-powered virtual influencers outperform human influencers. *Technological Forecasting and Social Change*, 200, 123113.
- Alonso, M. (2024). De la ética de la inteligencia artificial a una ética del cuidado en contextos algorítmicos: Una llamada de atención. *Scio*, (26), 35–51.
- Ballesteros, S. (1998). ¿Existen procesos afectivos no conscientes? evidencia a partir del efecto de la mera exposición y del priming afectivo. *Psicothema*, 10 (Número 3), 551–570. Recuperado a partir de <https://reunido.uniovi.es/index.php/PST/article/view/7484>
- Belanche, D., Casaló, L. V., & Flavián, M. (2024). Human versus virtual influences, a comparative study. *Journal of Business Research*, 173(114493), 114493.
- Belanche, D., Casaló, L. V., Flavián, M., & Ibáñez-Sánchez, S. (2021). Building influencers' credibility on Instagram: Effects on followers' attitudes and behavioral responses toward the influencer. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 61, 102585.
- Belanche, D., Casaló, L. V., Flavián, M., & Ibáñez-Sánchez, S. (2021). Understanding influencer marketing: The role of congruence between influencers, products and consumers. *Journal of Business Research*, 132, 186–195.
- Briñol, P., Sierra, B., Falces, C., Becerra, A., & Froufe, M. (2000). La eficacia relativa del efecto de mera exposición y del condicionamiento clásico en la formación de preferencias. *Psicothema*, 12(Número 4), 586–593.
- Brüns, J. D., & Meißner, M. (2024). Do you create your content yourself? Using generative artificial intelligence for social media content creation diminishes perceived brand authenticity. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 79, 103790.
- Casaló, L. V., Flavián, C., & Ibáñez-Sánchez, S. (2017). Influencers on Instagram: Antecedents and consequences of opinion leadership. *Journal of Business Research*, 117, 510–519.
- Casaló, L. V., Flavián, C., & Ibáñez-Sánchez, S. (2020). Influencers on Instagram: Antecedents and consequences of opinion leadership. *Journal of Business Research*, 117, 510–519.
- Casaló, L. V., Flavián, C., & Ibáñez-Sánchez, S. (2021). Be creative, my friend! Engaging users on Instagram by promoting positive emotions. *Journal of Business Research*, 130, 416–425.
- Castañeda, S., & Mezarina, M. (2024). Análisis de la comunicación emocional de las marcas mediante la antropomorfización de los influencers virtuales: Caso Miquela. *RISTI - Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologias de Informação*, 68, 607–619.
- Corzo-Cortés, L., Carrillo-Durán, M.-V., & García-García, M. (2025). Nuevas formas de comunicación digital: revisión sistemática de la literatura sobre influencers virtuales. *Revista Mediterránea De Comunicación*.
- Doménech, R., Neut, A., & Ramírez Díaz, D. (2025). El impacto de la IA en el empleo y la productividad. BBVA Research.
- Durán, M. V. C., García, M. G., & Cortés, L. C. (2024). Influencers virtuales de apariencia humana como forma de comunicación online: el caso de Lil Miquela y Lu do Magalu en Instagram. Dialnet. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9362960>
- Dwivedi, Y. K., Hughes, L., Ismagilova, E., Aarts, G., Coombs, C., Crick, T., ... & Williams, M. D. (2021). Artificial Intelligence (AI): Multidisciplinary perspectives on emerging challenges, opportunities, and agenda for research, practice and policy. *International journal of information management*, 57, 101994.
- Gupta, R., Nair, K., Mishra, M., Ibrahim, B., & Bhardwaj, S. (2024). Adoption and impacts of generative artificial intelligence: Theoretical underpinnings and research agenda. *International Journal of Information Management Data Insights*, 4(1), 100232.
- Herrera-Ortiz, J. J., Peña-Avilés, J. M., Herrera-Valdivieso, M. V., & Moreno-Morán, D. X. (2024). La inteligencia artificial y su impacto en la comunicación: Recorrido y perspectivas. *Telos: Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 26(1), 278–296.

- Hub Spot (2023, 17 mayo). 20 estadísticas de inteligencia artificial que debes conocer en 2023. Hub Spot. <https://blog.hubspot.es/marketing/estadisticas-inteligencia-artificial>
- Israfilzade, K., & Sadili, N. (2024). Beyond interaction: Generative AI in conversational marketing-foundations, developments, and future directions. *Journal of Life Economics*, 11(1), 13-29.
- Juan, Santiago y Roussos, Andrés (2010). El focus groups como técnica de investigación cualitativa. Documento de Trabajo N° 256, Universidad de Belgrano. Disponible en: [http://www.ub.edu.ar/investigaciones/dt\\_nuevos/256\\_roussos.pdf](http://www.ub.edu.ar/investigaciones/dt_nuevos/256_roussos.pdf)
- Kim, D., & Wang, Z. (2024). Comparing Marketing Effectiveness between Human and Virtual Influencers: Role of Not-For-Profit Message in Perceived Authenticity and Credibility. *Computers in Human Behavior Artificial Humans*, 2(2), 100100.
- Kim, K., & Wang, Y. (2024). Artificial personalities in marketing: Exploring consumer trust in virtual influencers. *Journal of Interactive Marketing*, 65, 54–67.
- Kshetri, N., Dwivedi, Y. K., Davenport, T. H., & Panteli, N. (2023). Generative artificial intelligence in marketing: Applications, opportunities, challenges, and research agenda. *International Journal of Information Management*, 75, 102716.
- Latorre, L., Rego, E., Cerrato, I., Zarate, J. D., & De Leo, L. (2025). Reporte de tecnología: IA Generativa.
- Liang, C., Le, T., Ham, Y., Mantha, B. R., Cheng, M. H., & Lin, J. J. (2024). Ethics of artificial intelligence and robotics in the architecture, engineering, and construction industry. *Automation in Construction*, 162, 105369.
- Lv, Z. (2023). Generative artificial intelligence in the metaverse era. *Cognitive Robotics*, 3, 208–217.
- Rodrigo-Martín, I., Muñoz-Sastre, D., & Rodrigo-Martín, L. (2022). Los influencers virtuales como líderes de opinión y su empleo en técnicas en comunicación política. *Revista mediterránea de comunicación*, 13(1), 251.
- Rodríguez, L. (2022). La cuarta revolución industrial y la hipótesis del desempleo tecnológico: ¿un mito? (Informe CIEFCE N.º 50). Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de Entre Ríos. [https://fceco.uner.edu.ar/wp-content/uploads/2022/11/CIEFCE\\_FCECO\\_4TA-REVOLUCION-TECNOLOGICA\\_TRA-BAJO.pdf](https://fceco.uner.edu.ar/wp-content/uploads/2022/11/CIEFCE_FCECO_4TA-REVOLUCION-TECNOLOGICA_TRA-BAJO.pdf)
- Russell, S. J., & Norvig, P. (2016). Inteligencia artificial: un enfoque moderno (3.<sup>a</sup> ed.). Pearson Educación. <http://jdelagarza.fime.uanl.mx/IA/Libros/inteligencia-artificial-un-enfoque-moderno-stuart-j-russell.pdf>
- Sands, S., Campbell, C. L., Plangger, K., & Ferraro, C. (2022). Unreal influence: leveraging AI in influencer marketing. *European Journal of Marketing*, 56(6), 1721-1747.
- Sands, S., Ferraro, C., Campbell, C., & Katti, J. (2022). Are virtual influencers the future of marketing? Examining the impact of anthropomorphism and human-likeness on consumer responses. *Journal of Marketing Management*, 38(3–4), 295–320.
- Sanz-Marcos, P., Meléndez González-Haba, G., Castillo-Díaz, A., & Vergara, E. (2024). La investigación científica sobre el uso de influencers en la gestión de las marcas: Estado de la cuestión. *Icono14*, 22(1), LTE1–LTE2.
- Thomas, V. L., & Fowler, K. (2020). Close encounters of the AI kind: Use of AI influencers as brand endorsers. *Journal of Advertising*, 50(1), 11–25.
- Yaprak, B. (2024). Generative Artificial Intelligence in Marketing: The Invisible Danger of AI Hallucinations. *Ekonomi İşletme ve Yönetim Dergisi*, 8(2), 133-158.

# Comportamiento del consumidor ante el uso de robots de servicio en el sector del *retail*

ANDREA GIMENO

*Universidad de Oviedo*

**RESUMEN:** El objetivo de este trabajo es analizar la opinión de los consumidores sobre el uso de robots de servicio en el sector del *retail*, sus actitudes frente a ellos y para qué tareas emplearlos. Para ello, se desarrollan tres temas principales: 1) el concepto de inteligencia artificial y sus clasificaciones; 2) los robots, desde su origen y clasificación hasta el caso concreto de los robots de servicio; y 3) el sector del *retail* y los ejemplos de aplicación de robots, junto con las ventajas y desventajas de su uso. Aparte de este análisis, se ha llevado a cabo una encuesta para conocer la opinión de los consumidores.

**PALABRAS CLAVE:** *Robots de servicio, inteligencia artificial, sector del retail, comportamiento del consumidor.*

**ABSTRACT:** The objective of this paper is to analyze the consumers opinion about the use of service robots in the retail sector, their attitude towards robots and for which task to use them. For this purpose, it develops three main topics: 1) the definition of artificial intelligence and classifications; 2) robots, from their origin and classification to the specific case of service robots; and 3) the retail sector and examples

of service robot applications. As well, the advantages and disadvantages of the service robots use are detailed. Apart from this analysis, a survey has been carried out to know the consumer opinion.

**KEYWORDS:** *Service robots, artificial intelligence, retailing, consumer behavior.*

## I INTRODUCCIÓN

La inteligencia artificial (en adelante, IA) es una tecnología sofisticada y aún muy desconocida debido a su gran complejidad, por lo que crea cierta inseguridad. Al hablar de IA, se hace referencia a las máquinas inteligentes, que poseen la capacidad de aprender y pueden sustituir a las personas en numerosas situaciones. Los robots dejan de ser solo una herramienta, consiguiendo tomar decisiones y comprender su entorno de manera independiente (Ecorobotik, 2021).

El sector de los robots es un mercado muy concentrado y competitivo, en constantemente crecimiento. En 2023 cuenta con un tamaño de 4,26 mil millones de USD y se

espera que en los próximos 5 años crezca alrededor de un 30% (Mordor Inteligente, s/f).

En un mundo en constante cambio, como en el que vivimos, los robots han pasado de ser un invento futurista, a poder encontrarlos en cualquier tarea cotidiana, en un uso industrial y en otros sectores, como en la educación.

Llegados a este punto nos podemos plantear ¿cuál es el futuro? Actualmente hay empresas trabajando en el desarrollo de robots de servicio, con unas emociones que se asemejan a las humanas, y que, a través de un análisis predictivo, consiguen conocer el comportamiento del usuario, para poder recomendarle productos (Robotnik, 2023).

La intención de este trabajo consiste en estudiar la opinión de los consumidores ante el uso de robots de servicio en el sector del *retail*. En este contexto, su utilización se hace de forma más cercana, y no sólo para tareas alejadas del punto de venta.

## 2

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1. Inteligencia artificial: clasificaciones

La IA tiene un papel muy importante en la transformación digital. Es un tema complejo y aún no se puede definir de una sola manera, pero se puede entender como la capacidad de una máquina para razonar como un ser humano, gracias a algoritmos, al procesamiento de una gran cantidad de datos, y utilizando lo aprendido para la toma de decisiones (Rouhiainen, 2018). Gracias a ella, los robots son capaces de percibir su entorno, relacionarse y resolver problemas.

#### *Clasificación de los tipos de inteligencia artificial*

Hay muchas maneras de clasificar la IA, ya que es un campo muy extenso y complejo.

La clasificación de Arend Hintze, profesor de la Universidad de Michigan, una de las más aceptadas, tiene su base en los niveles de complejidad de las máquinas, en su

sofisticación y en la capacidad predictiva. Se divide en cuatro categorías (CEUPE, s/f):

- En primer lugar, las **máquinas reactivas**, el modelo más simple. No son capaces de utilizar datos pasados y aprender de sus errores. El ejemplo típico es la máquina Deep Blue, el ordenador que a finales de los 90 venció a un campeón de ajedrez.
- La segunda categoría, las **máquinas con memoria limitada**, que pueden actuar según sus experiencias, pero de forma limitada a la capacidad de su memoria.
- En la tercera categoría, las **máquinas con teoría de la mente**. Son capaces de tener empatía con los sentimientos e ideas de los demás.
- Y, por último, las **máquinas con autoconciencia**, que poseen conocimientos gracias a su existencia y son capaces de reconocer su entorno e interactuar con él. Comprende lo que hace, empatiza con los sentimientos de otros, y tiene la capacidad analítica para reflexionar sobre lo que hace ella misma y el resto.

Otra clasificación es en función de cómo está programada (Inesdi, 2023):

- En primer lugar, los **sistemas expertos**. Son programas informáticos para simular el razonamiento de un humano, imitando el conocimiento, la lógica racional y las decisiones de un experto, para así proporcionar soluciones, haciendo preguntas, reuniendo datos y ofreciendo recomendaciones.
- En segundo lugar, las **redes neuronales**, que reciben y procesan datos igual que el proceso neuronal biológico. Se componen de millones de neuronas que funcionan coordinadas, y operan con aprendizaje. Son capaces de comunicarse, recibir y transmitir la información, adaptarse y aprender. (Coppola, 2023)

- En tercer lugar, el **aprendizaje automático**, machine learning, que es uno de los tipos más conocidos. Consiste en la capacidad de un software para aprender por sí mismo, sin estar programados para ello, siguiendo un método: aprendizaje, entrenamiento y resultado. Pueden mejorar a través de la experiencia, recopilando datos y aprendiendo de ellos para mejorar su comportamiento futuro. Se divide en aprendizaje supervisado y no supervisado. En el supervisado los algoritmos usan datos previamente etiquetados u organizados. Y el no supervisado, que tienen que ser capaces ellos mismos de saber cómo clasificarlos y, por tanto, no necesitan intervención ni control humano.
- En cuarto lugar, el **aprendizaje profundo**, deep learning, que procesa una mayor cantidad de datos y hace uso de las redes neuronales. Tras el análisis de estos datos, puede aplicar lo aprendido a nuevas situaciones.

Otra clasificación sería en base a qué es capaz de hacer la IA en las distintas etapas del servicio, aportando a cada una, ventajas únicas (Huang y Rust, 2021).

- **Inteligencia artificial mecánica** (*mechanical intelligence*), perfecta para la estandarización, en tareas que no necesitan de un gran razonamiento. Un ejemplo es el pedido y entrega de comida rápida.
- **Inteligencia artificial pensante** (*thinking intelligence*) en tareas complejas y sistemáticas; por ejemplo, realizando recomendaciones a los clientes basándose en su historial de compras. Aprende y personaliza en base a los datos y toma decisiones de forma intuitiva.
- **Inteligencia artificial emocional** (*feeling intelligence*) para asesorar a los clientes, es ideal en tareas sociales, interactivas, emocionales y comunicativas. Aprende de la experiencia y se adapta. Es imprescindible para la satisfacción y la retención de los consumidores. Existen dos aplicaciones. Por un lado, los chatbots, como

Alexa, que se comunican de forma mecánica. Y por otro lado, el reconocimiento automático de las emociones, que emplean algunos chatbots, permitiéndoles reaccionar como lo haría un ser humano.

## 2.2. Robots: definición y clasificaciones

Como definición general podríamos decir que son máquinas que pueden ser programadas para la realización de diferentes tareas complejas que normalmente las realizan los humanos. Para su funcionamiento y automatización es necesario hacer uso de la ingeniería mecatrónica, pero para avanzar es necesaria la IA y otras materias, tales como psicología, filosofía, sociología, lógica o la ética.

Un robot es una máquina capaz de reaccionar de manera inteligente a una situación, que puede detectar gracias a un sistema de sensores, con el fin de desencadenar una acción concreta para un determinado objetivo. Se desarrollan a partir de la revolución industrial para evitar realizar tareas complejas, pero en la actualidad suponen un punto de transformación empresarial como mejora de la productividad, y podrían llegar a estar totalmente integradas en la vida cotidiana de las personas (Computing, 2022).

### *Clasificación de los tipos de robots*

En primer lugar, se dividen en generaciones por su momento de aparición, según la Asociación Francesa de Robótica Industrial (Euroinnova Business School, 2023):

- Primera generación, los **robots manipuladores**, repiten tareas secuencialmente de forma programada.
- La segunda generación, los **robots en aprendizaje**, aprenden movimientos que ha hecho antes una persona, gracias sensores y sistemas de retroalimentación.
- En la tercera generación, los **robots con control sensorizado**, que tienen sensores y cuentan con visión y tacto gracias a la programación.

- La cuarta generación, los **robots móviles**. También tienen sensores para recibir información, tomar decisiones y tienen una mayor libertad de movimiento.
- La quinta generación, los **robots inteligentes**, dotados de IA y unos sistemas que les otorgan una mayor autonomía para realizar sus labores.

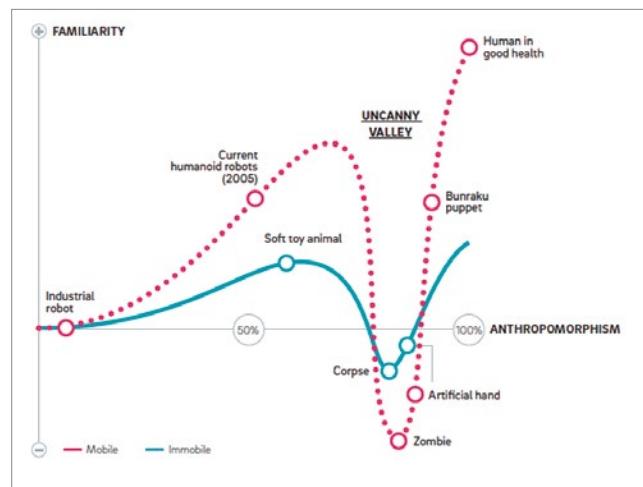
Existe también una clasificación en función de su apariencia física (Computing, 2022):

- Los **androides**, con características que se asemejan a las de un humano, de manera ultra realista (RdR, 2020). Se diferencian de los **humanoides** los cuales, presentan una forma similar a la humana, pero que no tiene por qué parecerse.
- Los **robots móviles**, de aspecto mecánico, mencionados anteriormente.
- Los **robots zoomórficos** se caracterizan por imitar a los seres vivos.
- Los **robots poli articulados** que son brazos de robot que no cuentan con mucha libertad de movimiento y se mueven en un lugar concreto.

### *Robots de servicio*

Gracias a la unión de la IA y la robótica ha tenido lugar un cambio del concepto de máquina, pasando de la idea tradicional de robot a los robots de servicio, que son autónomos y capaces de comunicarse e interactuar con personas, expresar y percibir emociones y mantener relaciones sociales. Están diseñados para hacerlo de una manera coherente con la psicología social, y por ello suelen usarse como plataforma de información interactiva destinados a la atención al cliente (Alegría, 2021). Son un área creciente que supone grandes beneficios para muchos otros ámbitos como la educación, el cuidado de personas mayores, o el trato con trastornos psicológicos y sociales.

Estos robots tienen una menor aceptación que otros que no se asemejan a los humanos y tiene su explicación, en primer lugar, en una teoría que se conoce como Uncanny Valley («el valle inquietante») del profesor Mori (1970) (ver figura 1). Viene a decir que cuando un ente artificial se parece a un humano pero sin serlo, causa repulsión a las personas, es decir, contra más se parece el robot a un humano, resulta menos familiar. Por eso, es muy importante que su comportamiento sea una representación creíble de la de un humano. Además, cuanto más realista es un robot, y más se parece a una persona, se espera que se comporte como una real, y los consumidores pueden llegar a sentirse decepcionados si no es así. Pero también hay un componente cultural, ya que, por ejemplo, mientras que en Japón se presentan a los robots como seres amigables en los dibujos animados, en Occidente es muy común que se traten temas como la rebelión de los robots (Berger, 2016).



**FIGURA 1.** The Uncanny Valley Theory  
Fuente: Berger (2016)

Japón se encuentra entre los primeros países en relación con los avances en este campo. En un laboratorio de Osaka se crearon unos androides ultra realistas llamados Geminoid, otro ejemplo es HRP-4C (AiST), un androide femenino famoso por su capacidad de imitación de expresiones faciales y gestos. Otro ejemplo es ASIMO, de la empresa Honda. Es uno de los más avanzados y cuenta con reconocimiento facial, un gran rango de libertad en sus movimientos, y también puede subir y bajar escaleras e incluso correr. El primer robot social humanoide en ser comercializado para un gran público fue Pepper en el año 2015 en Japón, es bondadoso y entrañable y su fin era proporcionar compañía en el hogar, siendo capaz de dar conversación, interpretar las emociones y adaptar su comportamiento al estado de ánimo de los interlocutores (Aymerich-Franch, 2016).

Los requisitos para los robots de servicio son: en primer lugar, la Prueba de Turing, que se ha comentado con anterioridad, para analizar sus capacidades de comunicación, y en segundo lugar, las tres leyes de la robótica de Isaac Asimov, famoso escritor de ciencia ficción y profesor de bioquímica en la Universidad de Boston, que se aplican a los robots de sus historias, y tienen su origen en 1942 en su obra *Círculo vicioso* (Asimov, 1942). Indaga dilemas filosóficos y morales en situaciones que crean conflictos (Feil-Seifer *et al.*, 2007). La primera ley es la de no causar daño: «Un robot no puede dañar a un ser humano ni, por inacción, permitir que un ser humano sufra daño». La segunda ley es la de cumplir órdenes: «Un robot debe cumplir las órdenes de los seres humanos, excepto si dichas órdenes entran en conflicto con la Primera Ley». Y la tercera ley es la de proteger la propia existencia: «Un robot debe proteger su propia existencia en la medida en que ello no entre en conflicto con la Primera o la Segunda Ley» (Mitjana, 2020).

Aún se está debatiendo la utilidad de aplicar estos requisitos en el mundo real y se plantea la idea de que los robots de servicio; para que lo sean, tienen que relacionarse con los humanos y su entorno. Como consecuencia de esto,

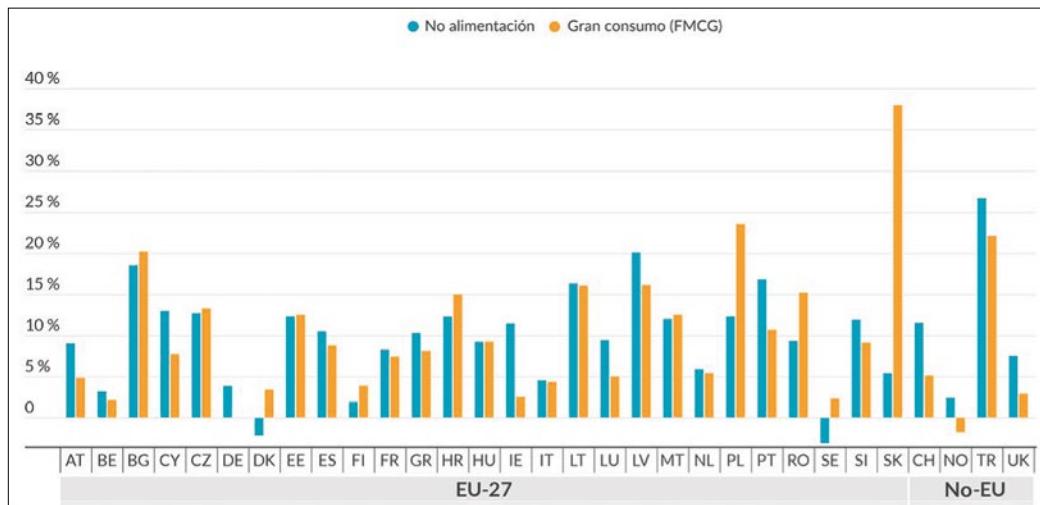
dependen de la cultura y los valores de una sociedad, y deben ser capaces de actuar conforme a las normas impuestas.

### 2.3. El sector del retail

El sector del *retail* es un sector económico muy amplio, que se encarga de proveer de bienes y servicios a los consumidores. Tras la pandemia, la manera de consumir de las personas cambió, tendiendo más hacia el comercio online. Un 28% de los consumidores en España compran de forma online los productos que antes de la pandemia lo hacían en tiendas físicas, y un 25% sólo compra online, limitándose a visitar únicamente los puntos de venta que ofrezcan experiencias diferenciadas (E.Y., 2022). Por ello, cada vez es más importante el uso de nuevas tecnologías, para atraer a los consumidores a las tiendas físicas y crear nuevas experiencias de compra con el uso de la IA, que hace posible dar recomendaciones más personalizadas o mejorar otros servicios, como el sistema de pago (Deloitte, 2017; E. Y., 2023).

También está cambiando el papel de los consumidores, de manera que cada vez demandan una mayor novedad y creatividad en su experiencia de compra, según datos de encuestas realizadas, en las que se indica que el 88% de los encuestados en 2022, consideran que la experiencia de compra es tan importante como el producto o servicio prestado (Salesforce, 2022). Numerosas empresas han comenzado a utilizar las nuevas tecnologías, no sólo como un complemento, sino como una parte esencial de la experiencia de compra, centrándose en las personas, y no sólo en la propia venta, lo que puede llevar a una mayor lealtad hacia las marcas por parte de los consumidores.

En relación con la situación a nivel mundial, en el Top 250 de empresas líderes en este sector se encuentran: Walmart Inc, Amazon.com Inc y Costco Wholesale Corporation en las 3 primeras posiciones. También, algunas empresas españolas como Mercadona, Inditex y El Corte Inglés, entre las 100 mayores empresas de este sector, lo que hace que España se encuentre en el sexto puesto del ranking mundial de cuota de



**FIGURA 2.**  
Crecimiento del volumen de negocio del retail en 2022 comparado con 2021  
Fuente: GFK (2023)

mercado. A nivel mundial se ha registrado un crecimiento interanual del 8,5% en los ingresos de las empresas de este sector, superior al del año anterior, que era del 5,2% (Deloitte, 2023).

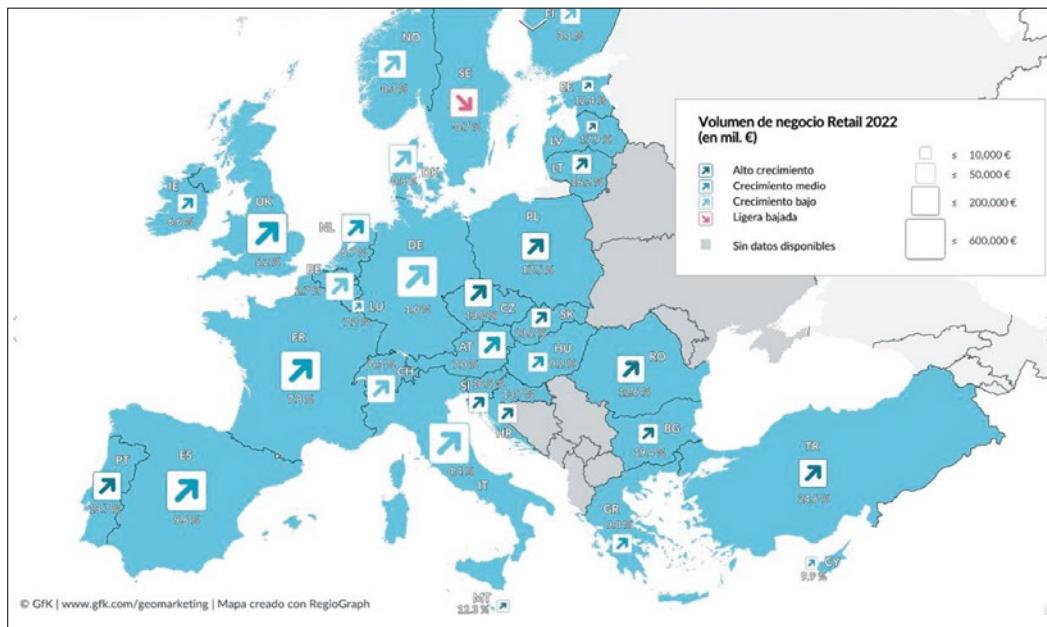
En cuanto a la situación en Europa, durante el año 2022, una vez finalizadas las restricciones sanitarias tras la pandemia, aumentó la facturación del sector del *retail* en la Unión Europea alrededor de un 6,5% con respecto al año anterior, alcanzando los 2,83 billones de euros. Aunque la facturación creció (ver Ilustraciones 2 y 3), la cuota del consumo privado que se destina a este sector disminuyó por primera vez en varios años. Con la vuelta a la normalidad, el comercio online se vió reducido ligeramente en algunos países y en otros no aumentó tanto como en años anteriores. También es reseñable que las grandes subidas de los precios de la energía o el incremento de la inflación aumentaron la preocupación de muchos consumidores que optaron por ahorrar más. Aquí se observó una diferencia entre los países más orientales, que tuvieron una mayor cuota de consumo, mientras que la de países más occidentales no fue tan alta (ver Ilustración 4). Pero a medida que la inflación se estabilice, la población tendrá mayor predisposición a comprar.

Y más concretamente, España es uno de los mercados más estables en 2023, representando el 4,7% del Producto Interior Bruto nacional. Los afiliados a la Seguridad Social de esta industria suponen el 9,1% del total de empleados (Rangel, 2023). El crecimiento de la facturación del sector fue del 9,6%, que supone un total de 56.721 millones de euros, lo que se encuentra 3 puntos por encima de la media europea, debido a que el poder adquisitivo se ha visto incrementado en el último año alrededor de un 4% con respecto del año anterior, con una cifra de 15.314 euros per cápita (GFK, 2023).

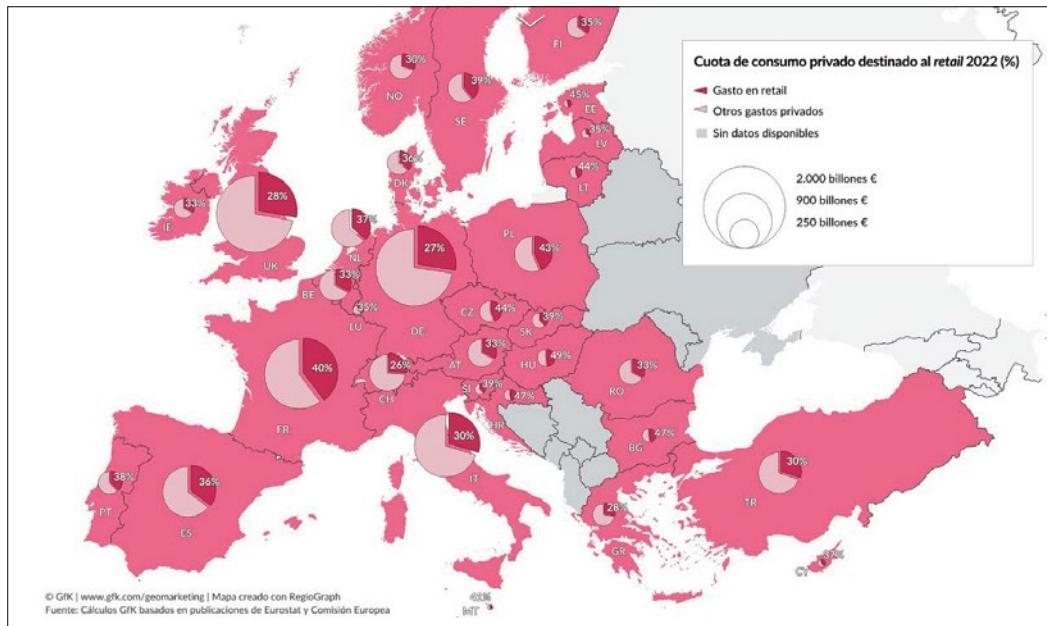
#### *Ejemplos de aplicación de robots de servicio en el sector del retail*

Los robots de servicio se utilizan para mejorar el proceso de compra, recomendar productos en función del historial de compra y las preferencias del cliente, o extraer información útil sobre el consumidor. Dentro de lo que se denomina el *front office* y la experiencia del cliente, con tareas como la recepción de clientes y su entretenimiento, muestra e información y promoción de los productos o la realidad virtual

**ILUSTRACIÓN 3.**  
Volumen de negocio  
del retail en 2022 (en  
miles de euros)  
Fuente: GFK (2023)



**ILUSTRACIÓN 4.**  
Cuota de consumo  
privado destinado  
al retail en 2022 (%)  
Fuente: GFK (2023)



aumentada, existen robots como son Pepper, Tiki, OSHbot y Nao. Para tareas más enfocadas al análisis de la trayectoria del cliente y el análisis de su comportamiento y emociones, existen robots como Retailnext o Digeiz.

En concreto, OSHbot es un robot que tiene acceso constante al estado completo del inventario de la tienda. Además, también cuenta con una cámara con escáner 3D para identificar los productos. Por otro lado, Pepper, un robot con forma humana o para interactuar con las personas, capaz de crear un sentimiento de empatía, y consiguiendo que la comunicación sea efectiva (Pérez, 2017). Este robot no tiene la finalidad de sustituir a los empleados, pero sí desarrollar sus capacidades para interactuar mejor con ellos. Tanto OSHbot, como Pepper están equipados con sensores de reconocimiento facial y emocional, gracias a los cuales pueden reaccionar según el cliente. Además, son capaces de escanear las tarjetas de fidelización, y proporcionar recomendaciones personalizadas. Nao es un robot humanoide de 58 cm de estatura, diseñado para interactuar con cualquier tipo de cliente, tiene dos cámaras en la cabeza con las que puede reconocer el rostro de las personas y relacionarse con ellas. Además, tiene la capacidad de conectarse a bases de datos que hacen posible que conteste a las preguntas que se le realicen. Estos robots atraen a multitud de clientes, aunque sólo sea por la curiosidad que generan.

Ya en 2017, en Japón, más de 140 oficinas de SoftBank Mobile contaban con la presencia de Pepper en sus oficinas para dar la bienvenida e informar. Este robot tiene numerosas características que lo hacen perfecto para la atención al cliente: atrae su atención, presenta y explica sus productos, proporcionándoles información, etc. (Pérez, 2017). El experimento con este robot comenzó en 2016 en una de las tiendas de Tokio, en la que solo se encontraba el dependiente y los robots. El resultado fue un crecimiento del flujo de personas por esa tienda de un 38%, comparándola con una tienda normal. También se ha utilizado en grandes empresas como Nestlé. Con este tipo de robot asesorando en los

puntos de venta, obtuvo un incremento de las ventas de un 15%; o Nissan, con la introducción en sus concesionarios, consiguió un incremento de las visitas en un 18%. También, en muchos pequeños comercios empezó a utilizarse el robot Oshbot, como por ejemplo en la ferretería Orchard Supply en California, escaneando productos y controlando stocks (Berger, 2016).

El primer robot humanoide introducido en el punto de venta en España fue Sammy, de la mano de la marca Pablosky realizando tareas como guiar al consumidor por el establecimiento e informarle de nuevos productos (Comunicae.es, s/f). En el año 2019, por primera vez una empresa española lanzó un robot de servicio llamado *Tokyo the robot*. Un robot destinado a servir como punto de información, capaz de interactuar con personas, bien a través de su voz, de su pantalla táctil o por reconocimiento facial, y puede desempeñar funciones como acompañamiento de clientes, realizar pagos o contactar con personal responsable en determinadas situaciones (Europa Press, 2019).

En Francia también existen algunos ejemplos como Carrefour, que en 2015 introdujo algunos robots Pepper en tres tiendas de Francia y en una en España. Esto tuvo bastante éxito entre trabajadores y clientes, pero no tuvo un impacto comercial real; lo que si se observó es que las interacciones con estos robots fueron 30 veces superiores al de interacciones con un terminal digital, y se mostró que facilitaban las compras, por lo que Pepper llegó a 36 tiendas. También en Sephora se empleó el robot Nao, en París, en una tienda con un concepto más novedoso, informando de los productos existentes. Pero este experimento tampoco resultó concluyente, debido a que este tipo de robot no cuenta con una gran autonomía. Otro ejemplo sería el grupo Costa Cruceros que introdujeron a Pepper en algunos buques, con una función multilingüe para proporcionar información. Es complicado saber si tuvo un impacto real, pero sí que resultó útil en la medida que brindaba la posibilidad de comunicarse con todos los turistas en su lengua.

El robot más humano podría ser Aiko Chihira que trabaja en unos grandes almacenes en Japón, con la apariencia de una joven de 32 años, y sus funciones son recibir a los clientes informándoles de las ofertas y entretenérlos. El objetivo de la empresa que los fabrica es ir sustituyendo gradualmente a las personas por estos robots, ya que los empleados dedican entre un 9% y un 30% de su tiempo a recibir clientes y dar indicaciones que podría dar perfectamente un robot (Berger, 2016).

## 2. 4. Ventajas y desventajas del uso de robots de servicio en el sector del *retail* para interactuar directamente con los consumidores

Los robots de servicio pueden ser muy beneficiosos tanto para marcas como para consumidores. Algunos de sus beneficios observados son: aumento de la afluencia en tiendas físicas; mejora de la experiencia gracias a la personalización de las recomendaciones, adaptándose al perfil de cada uno; reducción de los tiempos de espera, atendiendo y resolviendo las dudas de los clientes; realización de pagos automáticos, que conllevan un buen control del stock; y por último, la extracción de *insights* de valor, obteniendo información importante acerca de las preguntas más frecuentes, los perfiles de los clientes, y los productos más demandados (Alisys, 2018).

Su claro objetivo en la mejora de la experiencia al cliente es la optimización del tiempo. Para ello, factores como la automatización de los puntos de venta y la innovación digital favorecen a que sean más atractivos para los consumidores. Son más adecuados para productos que no requieren recomendación por parte de personas, como los productos utilitarios donde la información funcional es más relevante, en categorías, como el bricolaje o productos de electrónica. En cambio, su eficacia puede reducirse en productos hedónicos, donde la experiencia de consumo y las emociones son clave.

Además, los robots pueden emplearse de manera complementaria a los trabajadores en tareas como detectar las

«micro expresiones», que son gestos que realizamos voluntaria o involuntariamente con los músculos faciales y que muestran el estado emocional de los consumidores. Los robots, a través de sus sensores, pueden recopilar una mayor información sobre los clientes para poder ofrecer un mejor servicio (Wirtz *et al.*, 2018).

En cuanto a los inconvenientes del uso de robots en el punto de venta, el principal es que los robots de servicio están diseñados para interactuar de manera natural con las personas, pero la IA a día de hoy todavía no es tan capaz, lo que hace que estas interacciones se vean limitadas. Se ha demostrado que los consumidores ponen en valor valores como la confianza, la simpatía o el compromiso, que los robots todavía no controlan. Además, los trabajadores pueden llegar a verlos como una amenaza hacia sus puestos de trabajo, en vez de como un punto de mejora que les facilite sus tareas y les haga más productivos. Ese posible impacto social que pueden tener los robots crea desconfianza. Otro inconveniente muy importante es que la tecnología avanza muy rápidamente por lo que la innovación de hoy se puede quedar obsoleta en unos meses, y los robots tienen un coste elevado (AECOC, 2019).

Entonces, a modo de conclusión, se ha podido observar que los robots interesan a los clientes, pero todavía no han alcanzado todo su potencial para hacer una transformación en el proceso de compra y conseguir ser una fuente de atracción a las tiendas físicas en el largo plazo. Su mejora en el rendimiento es el punto clave para que se pueda llegar a determinar que tengan éxito. Sin embargo, parece que están aportando un beneficio real, a través de la mejora de la experiencia del cliente, la reducción de costes y la optimización de espacios. Por tanto, pueden llegar a ser el futuro real de las empresas, pero tienen que demostrar las ventajas que aportan, y para ello es necesario que su coste disminuya al mismo tiempo que mejoren sus capacidades.

A pesar de la creciente implantación de los robots de servicio en el sector del *retail*, no existe todavía un consenso sobre

cuál es la opinión de los consumidores; ¿están de acuerdo en interactuar con un robot de servicio? ¿en qué tareas? ¿hay diferencias entre las opiniones de los consumidores en función de sus características? Estas y otras preguntas se abordan en el estudio empírico que se desarrolla a continuación.

### 3 METODOLOGÍA

El estudio se ha llevado a cabo a través de la realización de una encuesta auto administrada por internet (<https://forms.gle/fTBfhtNNnzfaEjf29>). El objeto de estudio de esta encuesta es medir la aceptación del empleo de la IA, aplicada al caso concreto del uso de los robots de servicio en el sector del *retail*.

La encuesta se ha dividido en varias partes. En primer lugar se ha preguntado la opinión sobre la IA; después sobre su predisposición al uso de robots en los puntos de venta, para qué sectores y en qué tipo de establecimientos emplearlos; también se les ha preguntado sobre su preferencia en relación con quien interactuar en el punto de venta y sobre cómo variaría el precio en función de quién atienda al cliente; a continuación, se les preguntó para qué tareas sería más conveniente el uso de robots; y por último, una sección con diez preguntas sobre diferentes características de los robots. Junto con estas variables, se han realizado preguntas de carácter sociodemográfico como son: tiempo de uso de internet diario, sexo, edad, nivel de estudios, lugar de residencia y utilización previa de la IA.

En cuanto a la población objeto de estudio, en esta investigación no hay preferencia por ninguna característica del encuestado, por lo que son relevantes todas las respuestas. La encuesta se ha llevado a cabo a través de un muestreo no probabilístico de conveniencia, ya que no existe variación entre la población objeto de estudio y se eligen por proximidad. El problema que existe es que se pierden el control sobre la muestra.

## 4 RESULTADOS

### 4.1. Descripción de la muestra

La encuesta ha sido realizada por 242 participantes y en la tabla 1 se va a mostrar el perfil de los mismos, en función de las respuestas a las preguntas de carácter sociodemográfico realizadas a lo largo de toda la encuesta.

### 4.2. Análisis descriptivo

En este apartado vamos a ir analizando los resultados obtenidos. En relación con la última pregunta de la tabla 1, sobre si ha utilizado o no la IA, si la respuesta del encuestado era «Sí», entonces el cuestionario le desviaba a otra pregunta sobre qué tipo ha utilizado. Se puede observar en el gráfico 1 que la más utilizada son los asistentes de voz (87,7%), seguidos por chats en línea (73,1%), y en tercer lugar, un poco más alejado de los anteriores, están los robots para el servicio del hogar (56,2%).

En relación con la opinión sobre la IA, la opinión mayoritaria se encuentra en el número 5 que significaría «algo positiva». Además, también se puede observar de manera clara en el gráfico 2, que un 65,3% de las opiniones se encuentran en el lado derecho del mismo, mostrando así una opinión general de la muestra positiva.

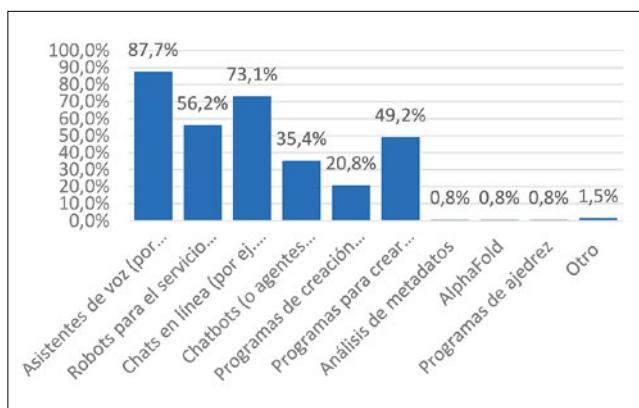
Las preguntas pasan a centrarse de manera más concreta al uso de los robots. En primer lugar, sobre la disposición a usarlos en los puntos de venta que, tal y como se observa en el gráfico 3, solo el 22% se niega a ello, frente a un 27% que dice que sí estarían dispuestos. Y lo que es reseñable es que aproximadamente la mitad no lo descarta, y por tanto, su empleo dependería de cada situación concreta.

En cuanto a los sectores para los que consideraría mejor el empleo de los robots, se ha comprobado, tal y como muestra el gráfico 4, que los preferidos son: en primer lugar, para el reparto de productos (42,1%), en tiendas de tecnología y telefonía móvil (37,6%) y para la administración pública

		N	% del total
Género	Hombre	100	41,3%
	Mujer	139	57,4%
	Prefiero no contestar	3	1,2%
Edad	Menor de 18 años	1	0,4%
	De 18 a 29 años	89	36,8%
	De 30 a 42 años	17	7%
	De 43 a 54 años	45	18,6%
	De 55 a 74 años	85	35,1%
	Más de 75 años	5	2,1%
	Sin estudios	1	0,4%
Nivel de estudios	Educación primaria	5	2,1%
	Educación secundaria	12	5%
	Bachillerato	33	13,6%
	Grado medio/superior	56	23,1%
	Educación universitaria	135	55,8%
Lugar de residencia	Urbano	205	84,7%
	Rural	37	15,3%
Tiempo de uso de internet	Menos de 1 hora/día	27	11,2%
	De 1 a 2 horas/día	62	25,6%
	De 2 a 3 horas/día	44	18,2%
	De 3 a 4 horas/día	50	20,7%
	De 4 a 5 horas/día	17	7%
	Más de 5 horas/día	42	17,4%
¿Ha utilizado alguna vez IA?	Sí	130	53,7%
	No	112	46,3%

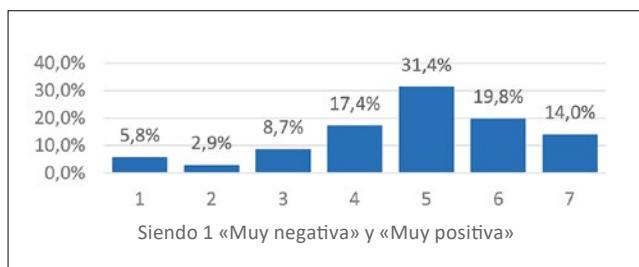
**TABLA 1.** Perfil de los encuestados

Fuente: *Elaboración propia*



**GRÁFICO 1.** ¿Qué inteligencia artificial ha utilizado?

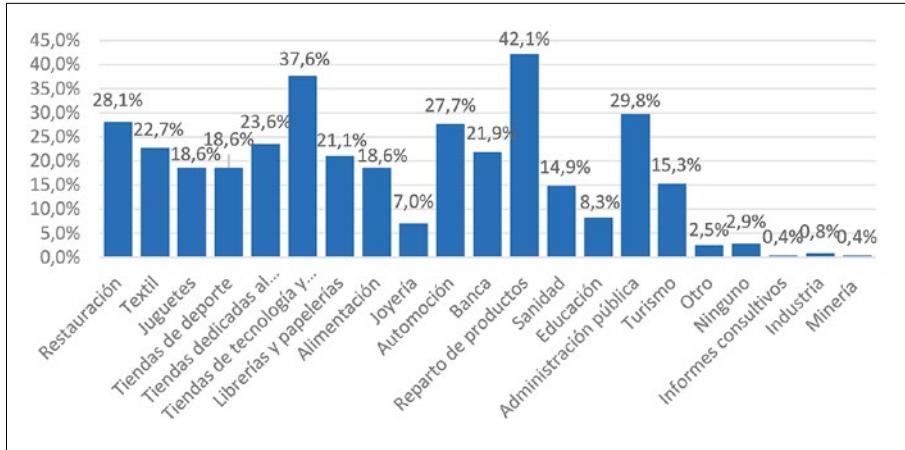
Fuente: *Elaboración propia*



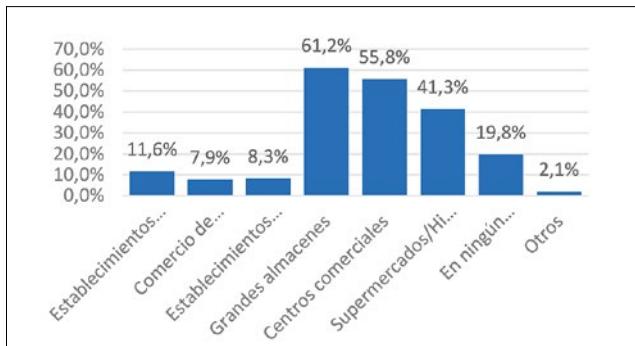
**GRÁFICO 2.** ¿Cuál es tu opinión acerca de la inteligencia artificial? Fuente: *Elaboración propia*



**GRÁFICO 3.** ¿Estaría dispuesto a utilizar un robot en los puntos de venta? Fuente: *Elaboración propia*



**GRÁFICO 4.** ¿En qué sectores considera que encajarían mejor?  
Fuente: Elaboración propia



**GRÁFICO 5.** ¿En qué tipo de establecimientos te imaginas robots? Fuente: Elaboración propia



**GRÁFICO 6.** Indique su preferencia sobre con quién interactuar en el punto de venta. Fuente: Elaboración propia

(29,8%). Aunque también sectores como la restauración y la automoción, que suponen respectivamente el 28,1% y el 27,7%. Por el contrario, los sectores con una menor aceptación son la joyería (7%), seguido de la educación (8,3%).

Y según el tipo de establecimiento, según el gráfico 5, los más destacados serían los grandes almacenes (61,2%), seguido por los centros comerciales (55,8%) y por último, en supermercados e hipermercados (41,3%). Aunque también se ha de remarcar que casi un 20% de los encuestados prefieren que no se encuentren en ninguno establecimiento.

Las siguientes preguntas vienen relacionadas sobre con quien prefieren interactuar en el punto de venta y como podría esto afectar al precio del producto o servicio que se ofrece. En primer lugar, podemos observar en el gráfico 6, que la respuesta de la gran mayoría ha sido una clara preferencia por la atención por parte de un ser humano.

Ahora, observando las gráficas siguientes se puede ver, al preguntarles sobre una variación en el precio por ser atendidos por un robot, en el gráfico 7, el 24% de los encuestados afirma que no sería atendido en ningún caso por un robot y el 31% que pagaría exactamente lo mismo que si le atendiera una persona humana. Pero hay que destacar que, mientras que la opción de un aumento del precio solo

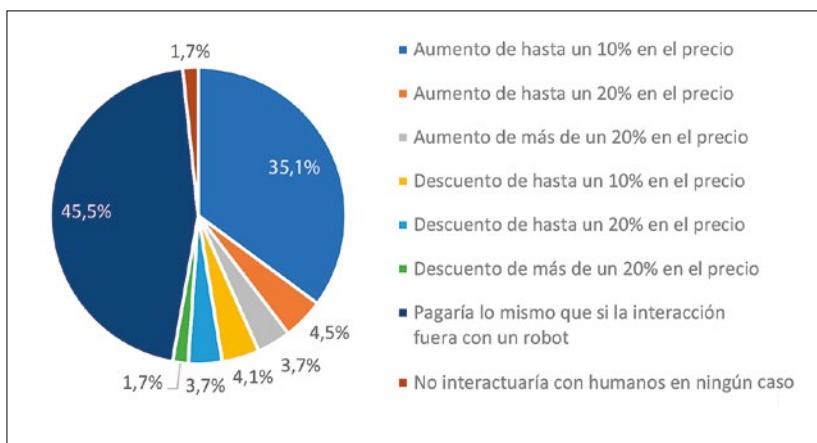
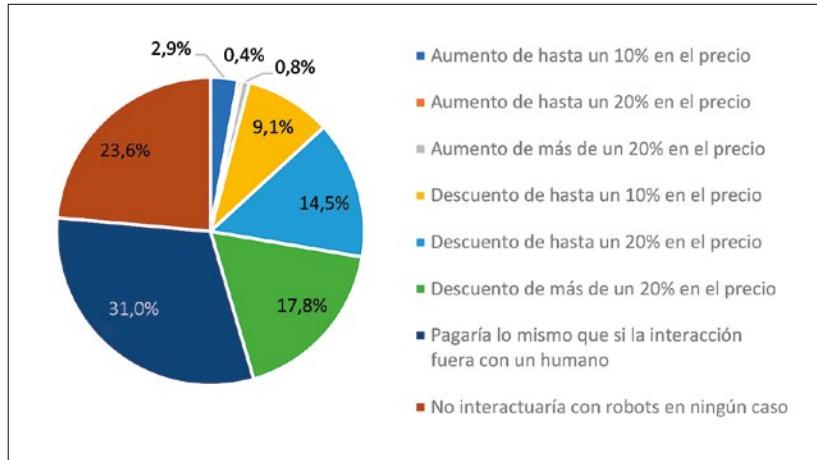
es aceptada por menos de un 5%; si se les ofreciera un descuento en el precio, un poco menos de la mitad de los mismos parecen dispuestos a utilizarlos en el momento de la compra.

Y al hacerles la misma pregunta, pero en vez de ser atendidos por robots, se les pregunta sobre la atención por parte de un humano, las respuestas varían en el gráfico 8. El 45,5% pagaría lo mismo indistintamente de quién les atendiera. Y en este caso, de forma general ni un aumento ni un descuento en el precio acarrean un cambio de opinión, pero sí que una parte de los encuestados (35,1%) estaría dispuesto a pagar un 10% más por seguir siendo atendidos por un ser humano.

A continuación, se les preguntó sobre las tareas que consideran que deberían realizar. Las más repetidas son (gráfico 9): la comprobación de disponibilidad de productos (74,4%), dar información sobre las características (55,8%) y el cobro (49,2%). Tienen una mayor aceptación en tareas mecánicas que no se requieren demasiada interacción con el consumidor. En cuanto a las tareas más personalizadas, tienen baja aceptación, menos de un 10%, y un 18,6% en el caso de tareas para la solución de problemas.

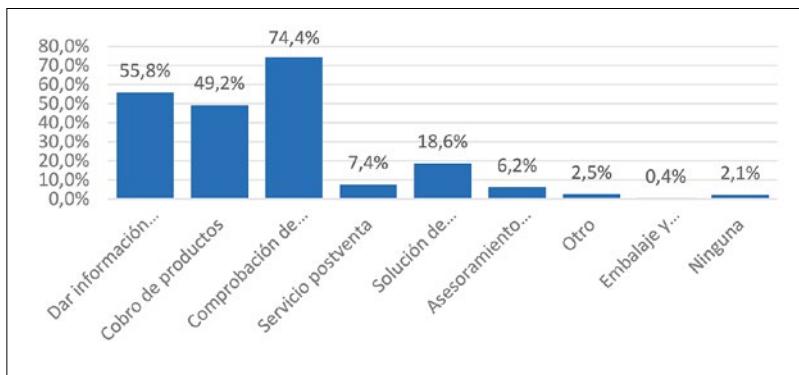
Por último, la parte final de la encuesta trataba de averiguar la preferencia sobre las características que deberían poseer los robots de servicio. Estaba dividida en 10 preguntas que contraponían dos características diferentes. La primera relacionada con la altura, se observa en el gráfico 10 una preferencia por una altura media, aunque también se aprecia una ligera tendencia a que el robot sea más alto que bajo.

En relación con su aspecto, en el gráfico 11 se observa que un tercio de los encuestados se mantienen neutros, pero un 52% prefieren un robot que posea aspecto humano. Y relacionando esto con el género, el gráfico 12 no muestra

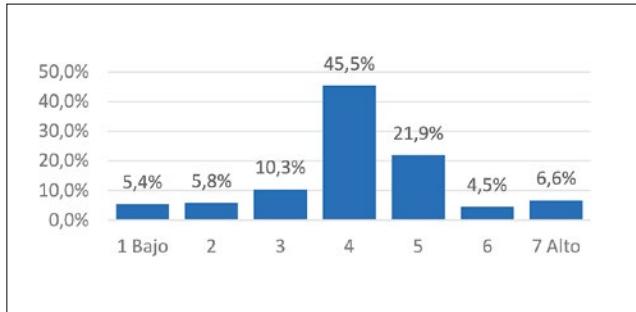


↑↑ GRÁFICO 7. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por la utilización de robots en el punto de venta para interactuar con el consumidor? Fuente: Elaboración propia

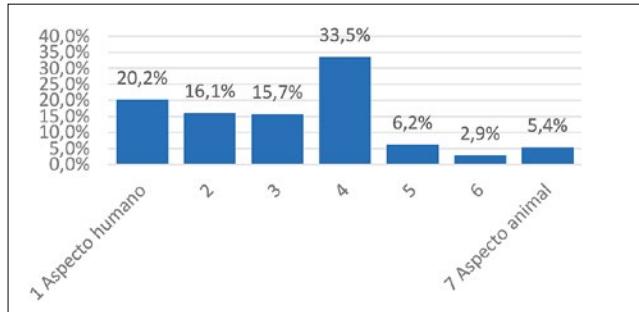
↑ GRÁFICO 8. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por seguir interactuando con humanos (y no con robots) en el punto de venta? Fuente: Elaboración propia



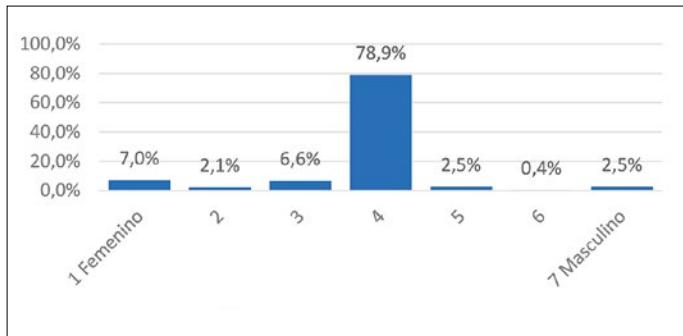
**GRÁFICO 9.** ¿Para qué tareas crees que es más conveniente el uso de robots? *Fuente: Elaboración propia*



**GRÁFICO 10.** ¿Cómo tendría que ser su altura?  
*Fuente: Elaboración propia*



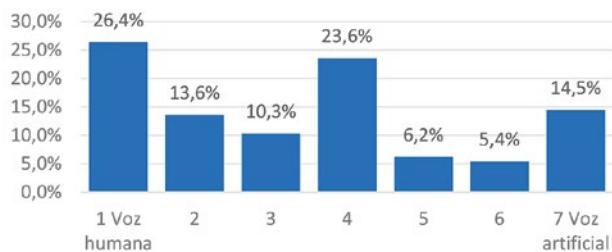
**GRÁFICO 11.** ¿Cómo tendría que ser su apariencia?  
*Fuente: Elaboración propia*



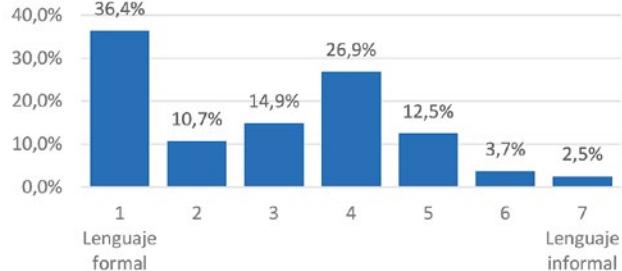
**GRÁFICO 12.** ¿Qué género debería tener?  
*Fuente: Elaboración propia*



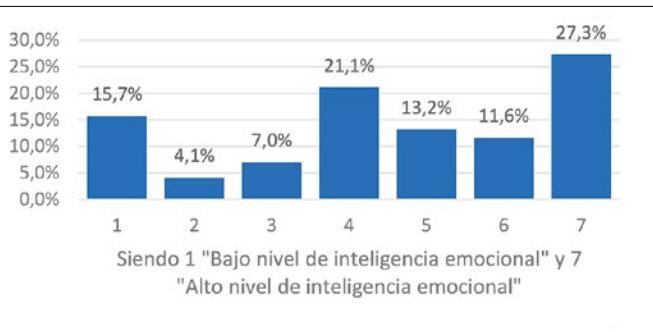
**GRÁFICO 13.** ¿Cómo tendría que ser su comunicación?  
*Fuente: Elaboración propia*



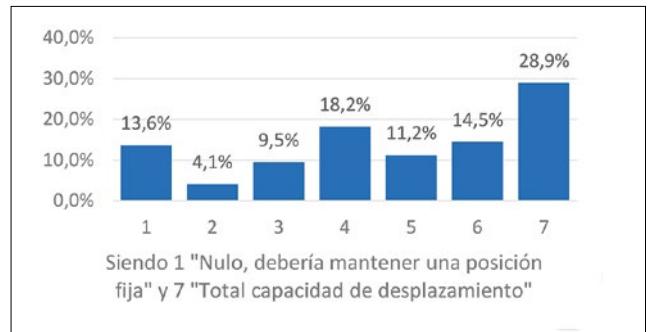
**GRÁFICO 14.** En caso de tener capacidad de habla, ¿cómo tendrá que ser su voz? *Fuente: Elaboración propia*



**GRÁFICO 15.** En caso de tener capacidad de habla, ¿qué tipo de lenguaje debería utilizar? *Fuente: Elaboración propia*



**GRÁFICO 16.** ¿Cuál debería ser su nivel de inteligencia? *Fuente: Elaboración propia*



**GRÁFICO 17.** ¿Cuál debería ser su nivel de movilidad? *Fuente: Elaboración propia*

preferencia significativa hacia ninguna de las dos opciones, pero sí que de forma muy poco llamativa, aproximadamente un 15% de los encuestados preferirían que su género fuera femenino en vez de masculino.

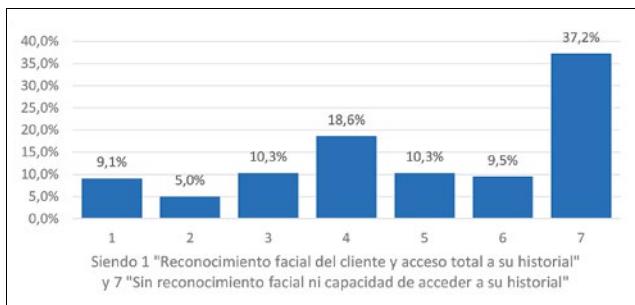
Las siguientes preguntas están relacionadas con la comunicación del robot. En primer lugar, si el robot tiene o no la capacidad de hablar, y se comprobó una clara preferencia por que el robot posea la capacidad de hablar, tal y como se muestra en el gráfico 13.

Y concretamente, en el caso de que pudieran hablar, la voz tendría que ser humana según la mitad de los encuestados

(ver gráfico 14) y su lenguaje debería ser formal, según el 62% de los mismos (ver gráfico 15).

En cuanto al nivel de inteligencia emocional, es decir, en qué medida es capaz de comprender nuestras emociones y pensamientos, en el gráfico 16 se observa una preferencia a que posea un alto nivel de inteligencia emocional.

En relación con su capacidad de movimiento, más de la mitad de los encuestados han mostrado su preferencia hacia una total capacidad de desplazamiento en vez de que este se mantenga fijo en un sitio, tal y como se muestra en el gráfico 17.



**GRÁFICO 18.** ¿Cuál es el nivel de reconocimiento y acceso a la información del consumidor que debería tener el robot?

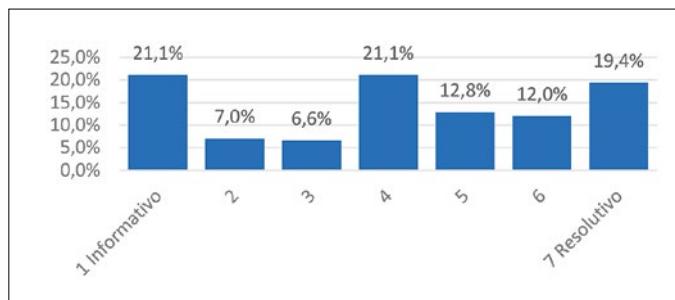
Fuente: *Elaboración propia*

En relación con las capacidades que debería tener, el gráfico 18 establece que según el 57% los encuestados, no debe contar con reconocimiento facial ni tener capacidad para acceder al historial de cada cliente. Esta opinión cuadra con la baja aceptación de que los robots realicen tareas de personalización, tal y como se ha comentado anteriormente. Y, por otro lado, a la pregunta de si debería ser resolutivo o meramente informativo, las respuestas están muy repartidas entre las dos opciones, pero se puede observar una ligera preferencia porque el robot sea capaz de resolver problemas (gráfico 19).

#### 4.3. Comparaciones en función de las características sociodemográficas

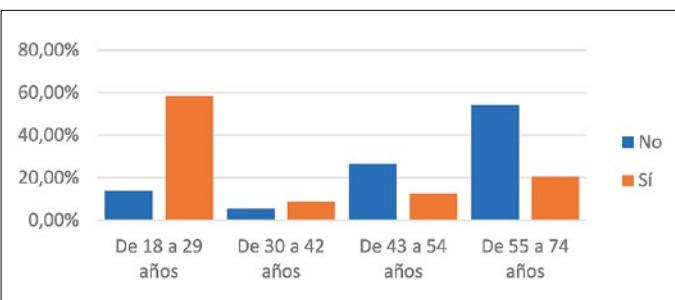
En este apartado se va a realizar un análisis de los resultados más significativos, en función de las respuestas dadas a las preguntas de categoría sociodemográficas. En primer lugar, realizando una comparativa entre la edad y haber utilizado IA, (gráfico 20) los que más la utilizan son personas en franjas de edad más bajas, mientras que conforme aumenta la edad, el porcentaje de personas que no la usan también aumenta.

En relación con la opinión sobre la IA, se puede apreciar (gráfico 21), una diferencia de opinión entre las personas que la han utilizado y los que no, siendo superior la de las personas que sí la habían utilizado.

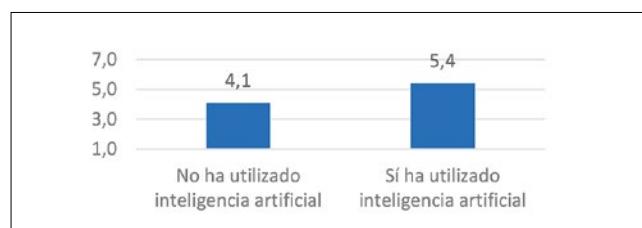


**GRÁFICO 19.** ¿Qué capacidad debería tener?

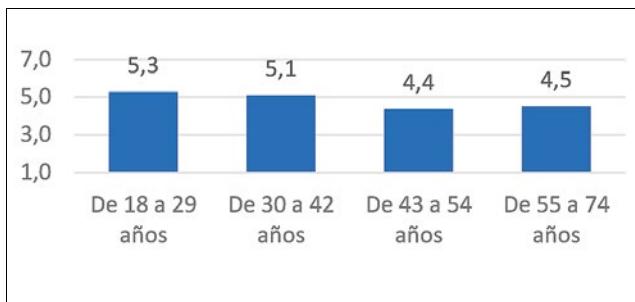
Fuente: *Elaboración propia*



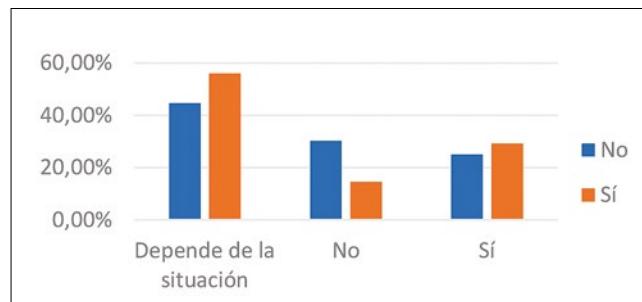
**GRÁFICO 20.** Relación uso de la inteligencia artificial con la edad. *Fuente: Elaboración propia*



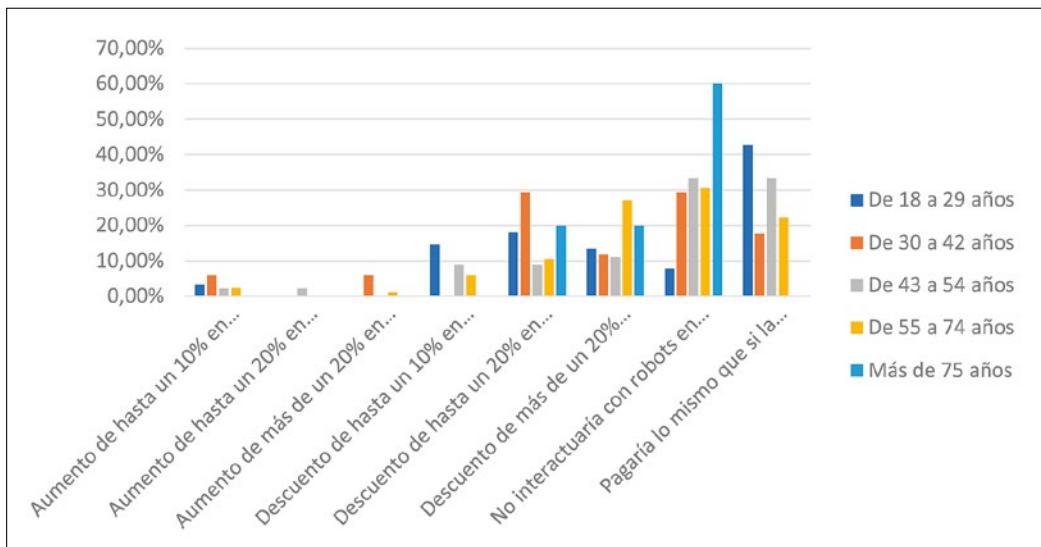
**GRÁFICO 21.** Opinión sobre la inteligencia artificial en relación con haberla utilizado. *Fuente: Elaboración propia*



**GRÁFICO 22.** Opinión sobre la inteligencia artificial en función de la edad. *Fuente: Elaboración propia*



**GRÁFICO 23.** Disposición a utilizar robots en función del uso de la inteligencia artificial. *Fuente: Elaboración propia*



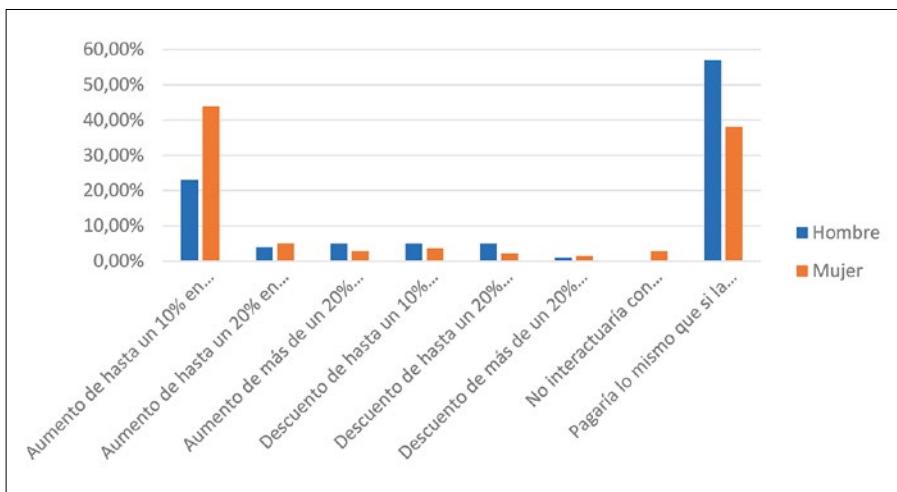
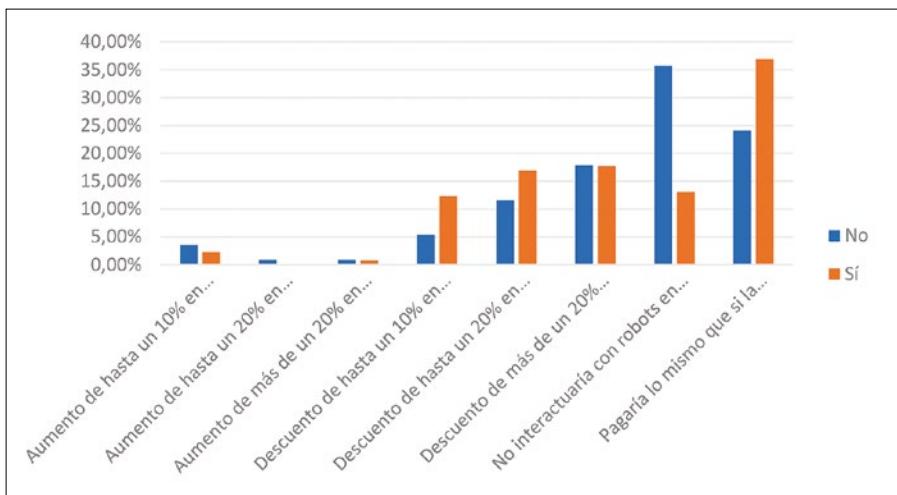
**GRÁFICO 24.**  
Variación en el precio por usar un robot en función de la edad.  
*Fuente: Elaboración propia*

Y fijándonos en la edad de los encuestados, en el gráfico 22 se puede apreciar que las franjas de edad más bajas, de 18 a 42 años, tienen una opinión más favorable en media; mientras que la opinión de las personas que se encuentran en las franjas de edad más elevadas es un poco menos positiva.

Por otro lado, en cuanto a la disposición a utilizar robots en el punto de venta, relacionado con el uso previo de la IA, se puede ver en el gráfico 23 que las personas que la han

utilizado están ligeramente más dispuestas al uso de robots o al menos, tienen una mayor disposición dependiendo de la situación concreta; mientras que los encuestados que no la habían empleado tienen una mayor disposición a no utilizarlos.

En las siguientes preguntas, relacionadas con la variación en el precio según si es atendido por un robot o por una persona, se pueden observar los siguientes resultados



↑↑ **GRÁFICO 25.** Variación en el precio por usar un robot en función de haber usado inteligencia artificial

Fuente: *Elaboración propia*

↑ **GRÁFICO 26.** Variación en el precio por ser atendido por una persona (en vez de un robot) en función del sexo

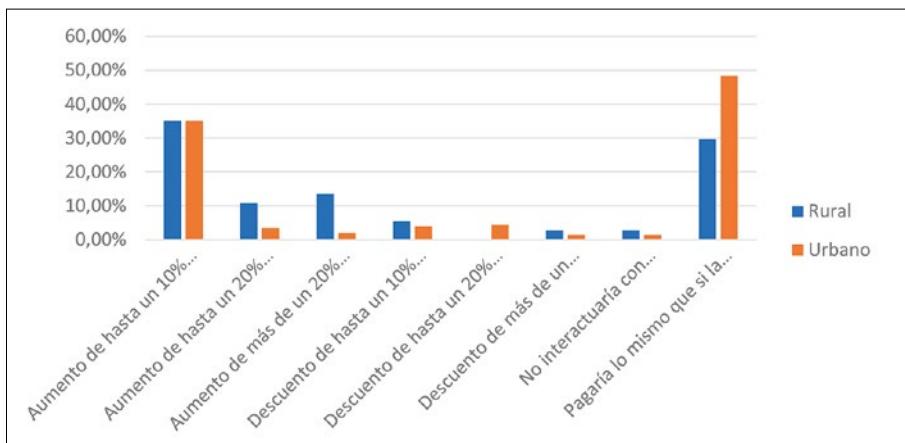
Fuente: *Elaboración propia*

(gráfico 24). Por edad, de las personas que nunca interactuarían con un robot, el grupo que más está de acuerdo son los mayores de 75 años, mientras que el más reducido es el grupo de entre 18 y 29 años, siendo a su vez el más elevado a la hora de afirmar que pagarían lo mismo que por interactuar con una persona. Y en relación con los descuentos, las personas entre 30 y 42 años son los más dispuestos a ser atendidos por un robot a cambio de un descuento de hasta el 20% y las personas de 55 a 74 años, estarían dispuestas también, pero con un descuento de más de un 20%. Es decir, contra más elevada es la edad, más descuento se pide, hasta los más mayores que ni con descuento están dispuestos.

También se manifiesta en el gráfico 25 una diferencia en función de las personas que han utilizado IA y las que no, ya que la mayoría de las que afirman no querer interactuar en ningún caso con robots son mayoritariamente personas que no la habían utilizado. Y además es reseñable, que de los encuestados que están dispuestos a emplearlos con un descuento de

hasta un 20%, la mayoría sí que la habían utilizado; mientras que los que querrían más de un 20% de descuento están igualados tanto los que la han utilizado como los que no.

Al preguntarles sobre cómo debería variar el precio a cambio de ser atendidos por una persona, y no por un robot, se ve en el gráfico 26 que mientras una mayor cantidad de hombres pagarían lo mismo, una mayor cantidad de mujeres



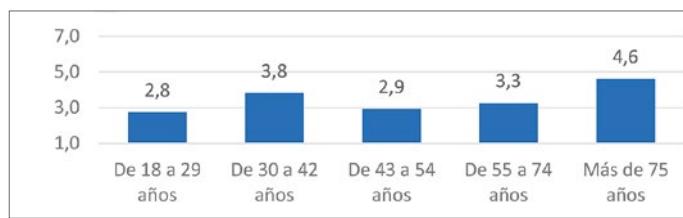
**GRÁFICO 27.** Variación en el precio por ser atendido por una persona (en vez de un robot) en función del lugar de residencia. *Fuente: Elaboración propia*

estarían dispuestas a aumentar el precio. Y en relación con el lugar de residencia, un mayor número de residentes en zona urbana pagarían lo mismo por ser atendidos por un humano que por un robot; se igualan las respuestas en el aumento de hasta un 10%, pero se puede ver que, en relación el resto de los aumentos en el precio, son los encuestados que residen en zona rural los que estarían dispuestos a pagar más por la atención de una persona.

Pasando a las características del robot, concretamente a su comunicación en relación con la edad de los encuestados (siendo 1 capacidad de hablar y 7 comunicación exclusiva por textos e imágenes). Se observa, en el gráfico 28, una preferencia general de que sean capaces de hablar, a excepción de los encuestados de 30 a 42 años y los de más de 75 años, con una mayor preferencia por la comunicación mediante textos e imágenes.

En relación con el lugar de residencia, se puede observar en el gráfico 29 que las personas que viven en zonas urbanas prefieren, en mayor medida que las personas de zonas rurales, un nivel de inteligencia ligeramente mayor.

Por último, las opiniones sobre su capacidad, ser meramente informativo o tener también capacidad resolutiva (siendo 1 informativo y 7 resolutivo), en relación con haber o no usado la IA. Se muestra en el gráfico 30, que las personas que no la han utilizado tienen una mayor tendencia a que la capacidad del robot sea meramente informativa, mientras que las personas que sí la han utilizado prefieren en mayor medida que tenga capacidad resolutiva.



**GRÁFICO 28.** Comunicación del robot en función de la edad  
*Fuente: Elaboración propia*



**GRÁFICO 29.** Nivel de inteligencia emocional en función del lugar de residencia. *Fuente: Elaboración propia*



**GRÁFICO 30.** Capacidad del robot en función de haber usado la inteligencia artificial. *Fuente: Elaboración propia*

## 5 CONCLUSIONES

En la actualidad nos encontramos en un momento de evolución y desarrollo continuo, las nuevas tecnologías se están introduciendo en todos los ámbitos de nuestras vidas. A lo largo de la historia se han ido empleando mejoras para facilitar la vida y el trabajo de las personas, consiguiendo así evolucionar hacia la obtención nuevos objetivos. La IA es un mecanismo que se está desarrollando a un ritmo vertiginoso, de manera que tenemos que seguir su cambio y todas las mejoras que trae aparejadas.

Se va implementando en muchos aspectos comunes de la vida cotidiana, cada vez más la vamos observando en más tareas. Tiene muchas formas de aplicarse, especialmente en los robots, máquinas que se han ido utilizando históricamente para facilitar las tareas humanas, pero que ahora, con el componente añadido de la IA, están evolucionando hacia otra forma de comportamiento. Están llegando a un razonamiento similar al de las personas, siendo capaces de comprender y reproducir emociones humanas, gracias a un continuo aprendizaje, aplicado a la toma de decisiones. Esto supone que puedan emplearse para tareas relacionadas con el trato al cliente, sin perder el trato cercano que aporta una persona, consiguiendo así facilitar tareas y que los empleados puedan dedicarse a otros cometidos. Ahora bien, no en todos los países tienen la misma aceptación. En algunos países, como Japón, culturalmente son más aceptados y se están empleando desde hace más tiempo, mientras que en países más occidentales, la forma de verlos es diferente, lo que hace que haya más personas que sean reticentes a utilizarlos.

El objetivo de este estudio es ver qué actitud tienen los consumidores hacia estos robots y su empleo en el sector del *retail*, ya que es un sector muy importante en la economía, que va evolucionando en función de los hábitos de los consumidores. Desde la pandemia han cambiado las formas de consumo, pasando a utilizar más el comercio



**GRÁFICO 31.** Capacidad del robot en función de la edad  
Fuente: *Elaboración propia*



**GRÁFICO 32.** Capacidad del robot en función del tiempo de uso de internet diario. Fuente: *Elaboración propia*

Observando la edad en relación también con esta característica, se muestra en el gráfico 31 que las personas de 55 en adelante prefieren en mayor medida que su capacidad sea informativa (con un valor por debajo de 4, valor central de la escala, y están más próximos al extremo que representaba la capacidad informativa), mientras que los encuestados de 18 a 54 años han mostrado una mayor preferencia por una capacidad resolutiva (al presentar un valor por encima de 4 y estar más próximos a ese extremo).

También es reseñable que, entre los encuestados que más utilizan internet al día (gráfico 32), hay una mayor preferencia por que la capacidad del robot sea resolutiva (valor por encima de 4 más próximo al extremo que representa la capacidad resolutiva); mientras que conforme bajan el número de horas, se puede observar también un ligero descenso de su preferencia por esta capacidad, prefiriendo que sea meramente informativa (valor por debajo de 4 más próximo al extremo que representa la capacidad informativa).

online y apostando en mayor medida por la experiencia de compra como un factor importante del proceso, por lo que la implementación de robots de servicio podría ser una buena alternativa para atraer de vuelta a los clientes a las tiendas físicas.

Para ello, gracias a la encuesta se ha podido observar que la opinión sobre la IA en general es bastante positiva y que estarían dispuestos a emplear los robots en los puntos de venta, aunque en muchos de los casos dependería de la situación, por lo que la mayoría de los consumidores no se cierran por completo al uso de los mismos; pero se muestra una clara preferencia por ser atendido por un ser humano. Sobre todo, se ha destacado su empleo en tareas como el reparto de productos, o en tiendas de tecnología y telefonía móvil, entre otros (posiblemente por la congruencia «tecnología» entre estos sectores y la IA); y en establecimientos como grandes almacenes y centros comerciales (donde es más fácil estandarizar tareas que en un pequeño establecimiento). En cuanto a la variación en el precio que supondría esta interacción con robots, la mayoría de los consumidores pagarían lo mismo que por interactuar con una persona, pero también una opción muy destacada es que se le concedan descuentos a cambio. En cambio, una gran parte estarían dispuestos a pagar hasta un 10% de sobreprecio a cambio de la atención de una persona, en vez de la de un robot. Por lo que se puede observar cierta reticencia hacia el uso de los robots, frente a una preferencia por seguir siendo atendidos por una persona. También, se ha comprobado que la preferencia para las tareas a realizar por los robots, son tareas mecánicas que no necesitan demasiada interacción con las personas, al menos desde un punto de vista emocional, empleándose para tareas como la comprobación de disponibilidad de los productos o dar información sobre los mismos.

La parte final de la encuesta ha mostrado como deben ser las características del robot, que debe ser de estatura media-alta (lo cual es reseñable dado que normalmente la preferencia es que sean más bajos porque así dan menos

miedo, como también respalda la teoría Uncanny Valley, ya que un robot de gran estatura se parece más a una persona y puede causar un mayor rechazo), con apariencia humana y resulta indiferente el género que sea. En cuanto a su comunicación, los encuestados se inclinan hacia que posea la capacidad de hablar en vez de solo hacerlo a través de textos e imágenes, con voz preferiblemente humana y un lenguaje formal. Debe poseer un alto nivel de inteligencia emocional y capacidad de desplazamiento. También existe una clara inclinación hacia que el robot no sea capaz de reconocer a cada cliente, ni acceder a su historial de compra. Y por último, sobre su capacidad, meramente informativa o resolutiva, las respuestas están muy repartidas, pero se aprecia una ligera preferencia porque sea resolutivo.

Tras este análisis, se puede llegar a pensar que los robots podrían llegar a ser una buena herramienta en el sector del *retail*, pero en el largo plazo. En la actualidad parece que los niveles de IA aceptados serían el mecánico (para tareas estandarizadas) y, quizás, el pensante (para dotarle de capacidad de resolución). En cambio, parece que el nivel emocional todavía no debería ser considerado. Hay muchos consumidores dispuestos a emplearlos, pero tampoco parece que su disposición a ello sea total. Mientras que sí hay bastantes consumidores que no estarían dispuestos a utilizarlos. Además, en general, a lo largo de la encuesta se pueden ver opiniones muy diversas. Esto puede deberse a multitud de factores, ya no solo el cultural, sino de percepción, ya que existe una ideología muy extendida de que los robots van a suplantar a las personas y les van a quitar el trabajo (quizás por ello no se quieran niveles emocionales, más IA artificial). En cualquier caso, esto no tiene por qué ser así, ya que históricamente, la humanidad ha ido implementando nuevos cambios en su forma de trabajar, facilitando los procesos y minimizando los riesgos para los empleados, mientras que estos se dedicaban a otras tareas. La IA y los robots deberían llegar a ser eso, herramientas de las personas para poder mejorar y ser más productivos, no una herramienta de sustitución.

Queda un largo camino por recorrer y día a día se desarrollan nuevas formas de emplear estos mecanismos que las personas tienen a su alcance. Por eso, es necesario conocer y marcar unos límites y para ello, en diciembre de 2023, se emitió un comunicado por parte del Consejo de la Unión Europea, ya que se ha alcanzado un acuerdo provisional para un reglamento europeo sobre el uso de la IA, para que se utilice de manera segura, responsable y se respeten los derechos fundamentales (Europa.eu, 2023).

## Bibliografía

- AECOC. (2019). *Robots en las tiendas: pros y contras*. Disponible en: <https://www.aecoc.es/articulos/irr-robots-en-las-tiendas-pros-y-contras/>.
- Alegría, J. P. (2021). El despertar de los robots (sociales). *Luces en el camino: filosofía y ciencias sociales en tiempos de desconcierto*, 2, 29.
- Alisys, C. (2018). *5 grandes marcas de retail que aumentaron sus ventas gracias a robots sociales*. Disponible en: <https://alisysrobotics.com/es/blog/5-grandes-marcas-de-retail-que-aumentaron-sus-ventas-gracias-a-robots-sociales>.
- Asimov, I. (1942). *Círculo vicioso. Los robots*. Barcelona: Martínez Roca.
- Aymerich-Franch, L. (2016). La aceptación de los robots sociales en entornos humanos. *El futuro del Libro en la era digital*, 104, 124.
- Berger, R., (2016). *Robots and retail. What does the future hold for people and robots in the stores of tomorrow?*
- CEUPE. (s/f). *Tipos de inteligencia artificial: ¿Cuáles existen?* Disponible en: <https://www.ceupe.com/blog/tipos-de-inteligencia-artificial.html?dt=1696331224080>.
- Computing. (2022). *Robots, qué son: el futuro que nos espera*. Disponible en: <https://wwwcomputing.es/mundo-digital/robots-que-son-el-futuro-que-nos-espera/>.
- Comunicae.es. (s/f). *Pablosky presenta a Sammy, el robot humanoide asistente de ventas*. Disponible en: <https://comunicae.es/notas-de-prensa/pablosky-presenta-a-sammy-el-robot-humanoide>.
- Coppola, M. (2023). *Conoce 5 tipos de inteligencia artificial y para qué te servirán en 2023*. Hubspot.es. Disponible en: <https://blog.hubspot.es/marketing/tipos-inteligencia-artificial>.
- Deloitte (2017). *El futuro del sector Retail*. Deloitte Spain. Disponible en: <https://www2.deloitte.com/es/es/pages/consumer-business/articles/El-futuro-del-sector-Retail.html>.
- Deloitte. (2023). *Global Powers of Retailing 2023. Revenue growth and continued focus on sustainability*.
- Ecorobotik. (2021). *Los robots en nuestra vida diaria: Desde la actualidad hasta la sociedad del futuro*. Disponible en: <https://ecorobotik.com/es/blog/los-robots-en-nuestra-vida-diaria>.
- Europa.eu (2023). *Reglamento de Inteligencia Artificial: el Consejo y el Parlamento alcanzan un acuerdo sobre las primeras normas del mundo en materia de inteligencia artificial*. Disponible en: <https://www.consilium.europa.eu/es/press/press-releases/2023/12/09/artificial-intelligence-act-council-and-parliament-strike-a-deal-on-the-first-worldwide-rules-for-ai/>
- Europa Press (2019). *Grupo ADD lanza el primer «Robot Social» español, plug&play 100% y con inteligencia artificial*. Disponible en: <https://www.europapress.es/comunicados/sociedad-00909/noticia-comunicado-grupo-add-lanza-primer-robot-social-espanol-plugplay-100-inteligencia-artificial-20190923171954.html>
- E.Y. (2022). *EY Retail Performance Ranking 2022*.
- E. Y. (2023). *Sector Retail en 2023: ¿freno al consumo o cambio de tendencias?*. Disponible en: [https://www.ey.com/es\\_es/espaa-2023-un-ano-por-delante/sector-retail-2023-freno-consumo-o-cambio-tendencias](https://www.ey.com/es_es/espaa-2023-un-ano-por-delante/sector-retail-2023-freno-consumo-o-cambio-tendencias)
- Feil-Seifer, D., Mataric, M. y Skinner K. (2007). Benchmarks for evaluating socially assistive robotics. *Interaction studies: Psychological Benchmarks of Human-Robot Interaction*, 8(3), 423-429.
- GFK (2023). *Retail Europeo 2022 y 2023. Estudio GFK sobre los principales indicadores de la distribución minorista en Europa*. Disponible en: <https://discover.gfk.com/story/retail-europeo-2022-y-2023/page/1>
- Huang, M. H., & Rust, R. T. (2021). Engaged to a robot? The role of AI in service. *Journal of Service Research*, 24(1), 30-41.

- Inesdi. (2023). *¿Cuáles son los tipos de inteligencia artificial que existen?*. Disponible en: <https://www.inesdi.com/blog/tipos-de-inteligencia-artificial/>.
- Mitjana, L. (2020). *Las 3 leyes de la robótica, explicadas*. Portal Psicología y Mente. Disponible en: <https://psicologiyamente.com/cultura/leyes-de-robotica>.
- Mordor Intelligente (s/f). *Mercado de robots sociales - Tamaño, participación y crecimiento*. Disponible en: <https://www.mordorintelligence.com/es/industry-reports/social-robots-market>.
- Pavón, F. (2021). *Abreviada Historia de la Inteligencia artificial*. Disponible en: <https://gamco.es/abreviada-historia-de-la-inteligencia-artificial/>.
- Pérez, A. (2017). *Los robots sociales llegan a las empresas*. El blog de la ingeniería. Disponible en: <https://www.elblogdelaingenieria.com/los-robots-sociales-llegan-a-las-empresas/>.
- Rangel, J. (2023). *Retail en España representa el 4.7 del PIB nacional en 2023*. Disponible en: <https://inmobiliare.com/retail-en-espana-representa-el-4-7-del-pib-nacional-en-2023/>.
- RdR. (2020). *Androides, qué es un androide humano y ejemplos*. Disponible en: <https://revistaderobots.com/robots-y-robotica/androides-que-es-un-androide-humano-y-ejemplos/>.
- Robotnik. (2023). *El auge de los robots de aprendizaje automático: Explore el aprendizaje automático en robótica*. Disponible en: <https://robotnik.eu/es/el-auge-de-los-robots-de-aprendizaje-automatico-explore-el-aprendizaje-automatico-en-robotica/>.
- Rouhiainen, L. (2018). *Inteligencia artificial*. Madrid: Alienta Editorial.
- Salesforce. (2022). State of the Connected Consumer. *Insights from nearly 17,000 consumers and business on the new customer engagement landscape*.
- Turing, (1950) Computing Machinery and Intelligence. *Mind* 49, 433-460.
- UNIR. (2023). *¿Qué es el algoritmo backpropagation para el entrenamiento de redes neuronales?*. Disponible en: <https://www.unir.net/ingenieria/revista/backpropagation/>.
- Wirtz, J., Patterson, P. G., Kunz, W. H., Gruber, T., Lu, V. N., Paluch, S., & Martins, A. (2018). Brave new world: service robots in the frontline. *Journal of Service Management*, 29(5), 907-931.



# Transformation from within: The organizational challenge of implementing an omni-channel model

NURIA VIEJO FERNÁNDEZ

*Universidad de Oviedo*

LAURA FERNÁNDEZ MÉNDEZ

*Universidad Pontificia de Comillas (ICADE)*

**RESUMEN:** Este trabajo tiene como objetivo analizar el estado actual de la investigación académica centrada en la distribución omnicanal (omni-channel retailing, OCR) y la transformación digital en el sector retail. Para alcanzar este objetivo, se realiza una revisión sistemática de la literatura, utilizando la base de datos Web of Science Core Collection. Se explicarán y justificarán las palabras clave que forman parte de la ecuación de búsqueda empleada, así como los criterios de selección y los patrones utilizados para elegir los artículos incluidos en esta revisión. A partir de este análisis, se identifican las líneas de investigación desarrolladas hasta el momento y se proponen posibles líneas futuras que permitan avanzar en este campo. En particular, se pone de manifiesto la necesidad de profundizar en el estudio de la omnicanalidad y la transformación digital desde la perspectiva de la propia empresa (por ejemplo, en términos de estrategia, gestión y organización).

**PALABRAS CLAVE:** Omnicanalidad, gestión empresarial, cadena de suministro, retail

**ABSTRACT:** This paper aims to analyze the current state of academic research focused on omni-channel retailing (OCR) and digital transformation in the retail sector. To achieve this objective, a systematic literature review is performed, using the Web of Science Core Collection database. The keywords that are part of the search equation used will be explained and justified, as well as the selection criteria and patterns that allow choosing the articles used in this literature review. From this analysis, the lines of research existing so far are determined and possible future lines of research are proposed for further progress in this area. In particular, the need to deepen the analysis of OCR and digital transformation from the perspective of the company itself (e.g., strategy, management, and organization) is clearly reflected.

**KEYWORDS:** Omni-Channel, management, supply-chain, retail

## I INTRODUCTION

Retail is a vibrant and adaptable sector that has been subject to significant societal and economic changes throughout its history, making it a fascinating subject for study in the fields of marketing and management. Despite facing numerous challenges, such as economic downturns and health crises, the retail industry has emerged stronger and more resilient. The recent COVID-19 pandemic has highlighted the crucial role that retail plays in the economy and society. However, it has also exposed the vulnerabilities of retailers who have failed to adapt to changing circumstances. This has resulted in mass closures of businesses in both the United States and the European Union.

In the retail sector, there is a growing concern about whether we are truly facing an apocalypse. However, many experts believe that the companies that will lead the retail environment are those that will transform and develop disruptive business concepts, which will be a real breakthrough compared to what has been seen so far. According to Dimas Gimeno, former CEO of El Corte Inglés and current CEO and founder of KAPITA and WOW Concept (Madrid), the retailers who will lead the future are those who know how to carry out a “retail reset”.

The transformation of the retail industry began in the late 1990s when information and communication technologies (ICT), particularly the internet, entered the business world. Since the beginning of the new century, retailers have incorporated new communication and sales channels, and changed their vision of how physical stores should be, with digitalization playing a key role. In response, business strategy must adapt to the new reality. These changes are part of one of the concepts that currently have the greatest impact on retail businesses—the omni-channel strategy or Omni-Channel Retailing (OCR)—which according to the World Retail Congress (2020), is transforming the sector.

Despite the term’s importance, achieving omnichannel remains a challenge in the retail environment (Iglesias-Pradas *et al.*, 2022). The main obstacle is the silo mentality prevalent in companies, resulting from the entrenched culture of the physical store. Although the online channel is integrated into the organization, it is not done strategically. Consequently, the term phygital retailing (also known as phygital omni-channel or phygital shopping experience) is gaining traction. Phygitalization refers to the transformation of physical stores, incorporating digital tools to enhance the customer experience and increase profitability (Batat, 2019).

As researchers, we have some questions: Is OCR a smokescreen? Will the phygital concept supplant OCR as it did with the term multichannel strategy (the independent management of physical and digital channels)? A review of the academic literature leads us to conclude that regardless of the term used (OCR, phygital retailing, or any other term that is adopted), the lack of universality in implementation that involves integrating channels, physical and virtual, remains the most significant challenge within companies.

As there is a plethora of studies analyzing the intersection of an omnichannel model, company organization and management, and digitalization, we believe this is the opportune moment to conduct a systematic review of the literature. This will allow us to examine existing research and identify areas that require further exploration. In this paper, we investigate the intersection of these three dimensions and propose several research directions for future research. We hope this review will provide guidance for researchers interested in deepening their understanding of this area, which has significant implications for the retail industry.

## 2 METHODOLOGY

A systematic review is a research methodology used to analyze scientific literature on a particular topic. Its main objective is to minimize subjectivity bias that may arise from other types of reviews (Mallett *et al.*, 2012; Roehrich *et al.*, 2014). According to Tranfield *et al.* (2003), the purpose of this methodology is to enhance the literature review process by making it systematic, transparent, and replicable. By doing so, it aims to improve existing knowledge and identify research gaps and future directions.

Systematic reviews have become a common process in academic research, particularly in the field of business management (Dionisio & de Vargas, 2020). The business environment is constantly evolving, with new phenomena and trends emerging regularly. As such, there is a need for a rigorous and robust research methodology that can effectively investigate a wide range of possibilities. The ultimate objective is to help both the scientific and business communities make informed decisions (João-Roland & Granados, 2020).

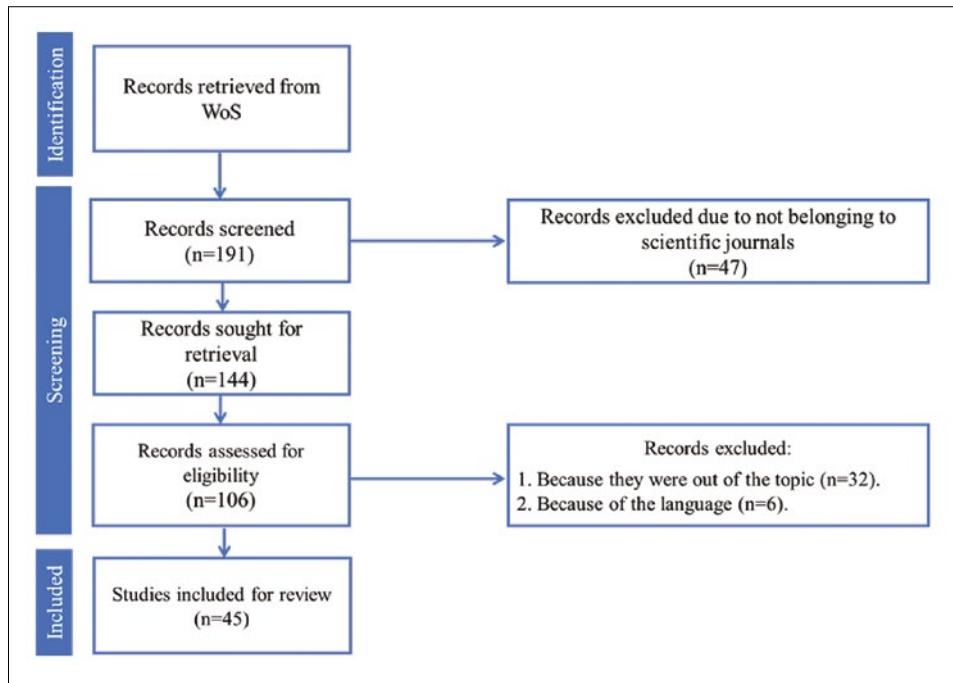
The systematic review process has been widely recognized as an effective way to reduce uncertainty when managing large amounts of information (Haustein & Larivière, 2015). By combining different filtering criteria (Tregua *et al.*, 2021), the systematic review process allows for the classification and weighting of information based on its relevance. However, like any other research process, the systematic review process is not without limitations. It is a complex process that requires careful planning to choose between a large amount of information, and determining the appropriate time frame for analysis can also be challenging (Tranfield *et al.*, 2003).

Our systematic literature review focused on the literature related to omnichannel retailing, digitalization, strategy, organization, and management. The review process is

organized into four stages (1) planning, (2) selection, (3) screening, and (4) analysis. In the planning stage, the study specifies the relevant keywords to identify essential literature. The selected keywords for this study are “omnichannel”, “omni-channel”, “phygital”, “omnichannel retailing”, “omni-channel retailing”, “phygital retailing”, “digital”, “digitalization”, “digitalisation”, “strategy”, “strategic”, “management”, “strategy management”, “organizational”, “managing”, “organizing”, “organising”. We have tried to include the main concepts and its possible variations.

In the selection stage, we selected the Web of Science (WoS) Core Collection database to implement our strategy search. We selected this database as the source of literature due to its prestige and relevance within the scientific and academic community (Dias Sant'Ana *et al.*, 2020; de Winter *et al.*, 2013; Halpern-Serra & Fernández-Méndez, 2022; Martín-Martín *et al.*, 2018). The WoS accounts for the most relevant literature in the areas of interest and it provides ample information about “scientific activity, impact, and linkage” (Seyedghorban *et al.*, 2020; p. 7). In the screening stage (third stage), we applied filters and established inclusion criteria for the publications that are in the initial sample to have a refined sample of the most influential articles in the area. Finally, the fourth stage involves analyzing the literature and presenting the results in a thematic way, including an analysis of the keywords to determine related variables.

Although there is no specific methodology required for conducting a systematic review, this study follows the PRISMA 2020 protocol (Preferred Reporting Items for Systematic reviews and Meta-Analyses). Figure 1 shows the flowchart resulting from the application of this protocol and outlines the systematic review process used to obtain a manageable number of academic articles for analysis. Overall, this protocol demonstrates the value of the systematic review process for effectively managing large amounts of information and conducting a comprehensive analysis of a given topic.



**FIGURE 1.** Flow chart, according to the PRISMA declaration (2020)

In order to identify relevant literature for the sample, a search equation was utilized in the WoS database. The equation used the previously highlighted keywords connected by Boolean operators: (“omnichannel” OR “omni-channel” OR “phygital” OR “omnichannel retailing” OR “omni-channel retailing” OR “phygital retailing”) AND (“digital” OR “digitalization” OR “digitalisation”) AND (“strategy” OR “strategic” OR “management” OR “strategy management” OR “organizational” OR “managing” OR “organizing” OR “organising”). The search was conducted using the TITLE-ABS-KEY fields to ensure that the search terms appeared in either the title, abstract, or keywords of the publications.

This equation focuses on the search for all the documents in which, either in their title, in the summary (abstract), or in the proposed keywords (keywords), the previously commented keywords appear. As can be seen in the search equation previously described, we looked at the intersection of three large blocks or components (using the Boolean

AND operator). The first block is related to the coordinated management of offline and online channels in the retail sector, considering the different denominations used in the literature. The second block contains digitalization, as it is the basic transformation that retail companies must carry out if they want to adapt to the demands of current customers and provide a unique experience, continuous and holistic. Finally, the third component of this equation refers to the organizational, management, and strategy dimensions, since the implementation of the OCR entails changes that affect the company as a whole and its business vision and model. We have tried to include in each block all the terms and variations that are commonly used in the literature (we have joined the keywords in each block using the Boolean operator OR).

We obtained 191 documents resulting from the application of the search equation. From this initial set, we excluded the documents that are not articles published in scientific

journals (e.g., book chapters, and conference proceedings, among others). The application of this criterion is due to the consideration that the articles offer a higher scientific quality when submitted to a peer review. After the application of this restriction, the number of articles decreases to 144. In the next step, we filtered the articles by research area—in this case “business economics”—. After filtering for the research area, we obtained 112. Finally, we applied the language criterion and choose only articles written in English, since it guarantees that the articles analyzed are published in high-impact journals in the JCR (Journal Citation Reports). The final sample after the application of all these restrictions is composed of 106 articles.

### 3 INITIAL RESULTS

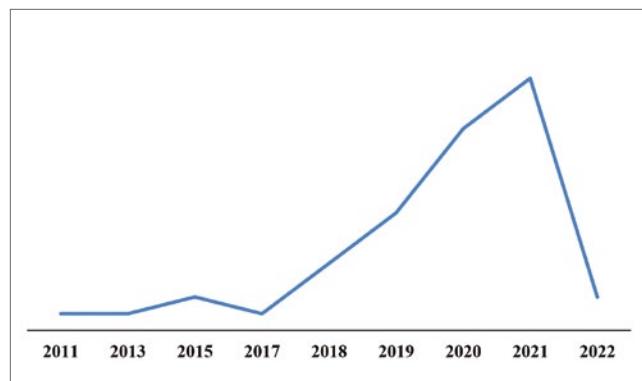
From the final sample of 106 articles, we have selected a total of 45 articles based on their influence and relevance. To determine the relevance of each paper we used the number of citations received by each one. As there are some recently published articles with a low number of citations (see Table 1) we also consider the year of publication to set the relevance of the paper. It is an important aspect as the OCR has obtained a considerable impact in the academy mainly in the last five years. Similarly, to better account for the relevance of the papers, we also considered one of the recent screening resources offered by WoS called “debate”. This tool identifies the articles that generate an open debate—in many cases informal—on a specific domain. As already mentioned in the introduction of this work, the analyzed concept of omnichannel generates controversy and there is not even an agreement on its denomination within the academic community. The use of the “debate” option also reinforces our criteria to set the relevance and influence of the papers. Considering articles with few citations (due to their recent publication), but which are capable of generating

debate, is interesting when carrying out a systematic review of the up-to-date literature on the topic.

Using the final set of the 45 most influential articles, we carried out an analysis structured in two different parts. First, we did a descriptive analysis of the papers in chronological order and also about the academic journals in which the papers were published. Finally, we did a thematic analysis using the co-occurrence technique by using the VOSviewer software (Van Eck & Waltman, 2010).

#### 3.1. Descriptive analysis

Graphic 1 shows the number of articles published annually. The start year of these publications is 2011, although the growth in the number of publications is quite timid until 2017. As of this year, there is an increase in the number of publications that slows down drastically in the year 2022. We went to WoS to find the reasons that motivate this decrease. It is important to find these reasons as at this time the topic is trending, according to the World Retail Congress (2020) and the Marketing Science Institute’s 2022-2024 priorities. We verified that it coincides with the rise of the phygital concept, or the in-depth study of specific omnichannel behaviors, such as BOPS (Buy Online, Pick-up in Store), a concept analogous to click and collect.



GRAPH 1. Number of articles published annually.

Article title	Authors	Year of publication	Number of appointments
From multi-channel retailing to omni-channel retailing introduction to the special issue on multi-channel retailing	Verhoef <i>et al.</i>	2015	979
Competing in the Age of Omnichannel Retailing	Brynjolfsson <i>et al.</i>	2013	402
Marketing the Future of Shopping	Rigby	2011	276
Hummel's digital transformation toward omnichannel retailing: Key lessons learned	Hansen & Sia	2015	123
Understanding omni-channel shopping value: A mixed-method study	Hure <i>et al.</i>	2017	111
Supply chain digitization: past, present and future	Seyedghorban <i>et al.</i>	2020	62
Transitions towards omni-channel retailing strategies: a business model perspective	Jocevski <i>et al.</i>	2019	59
Technology adoption for the integration of online-offline purchasing Omnichannel strategies in the retail environment	Savastano <i>et al.</i>	2019	46
Challenges at the marketing-operations interface in omni-channel retail environments	Bijmolt <i>et al.</i>	2021	41
Informational challenges in omnichannel marketing: Remedies and future research	Cui <i>et al.</i>	2021	36
Adding Voice to the Omnichannel and How that Affects Brand Trust	Pagani <i>et al.</i>	2019	33
An omnichannel approach to retailing: demystifying and identifying the factors influencing an omnichannel experience	Hickman <i>et al.</i>	2020	31
Mindfully going omni-channel: An economic decision model for evaluating omni-channel strategies	Hosseini <i>et al.</i>	2018	31



Article title	Authors	Year of publication	Number of appointments
Forays into omnichannel: An online retailer's strategies for managing product returns	Mandal <i>et al.</i>	2021	30
When digitized customers meet digitized services: A digitized social cognitive perspective of omnichannel service usage	Sun <i>et al.</i>	2020	26
Multi-period price optimization problem for omnichannel retailers accounting for customer heterogeneity	Gupta <i>et al.</i>	2019	26
A data-driven approach to adaptive synchronization of demand and supply in omni-channel retail supply chains	Pereira & Frazzon	2021	25
Digital Environment in Global Markets: Cross-Cultural Implications for Evolving Customer Journeys	Nam & Kannan	2020	24
Digital strategies for two-sided markets: A case study of shopping malls	Frishammar <i>et al.</i>	2018	24
Digital health information seeking in an omni-channel environment: A shared decision-making and service-dominant logic perspective	Dahl <i>et al.</i>	2021	23
From the store to omnichannel retail: looking back over three decades of research	Hanninen <i>et al.</i>	2021	23
Does technostress inhibit employee innovation? Examining the linear and curvilinear influence of technostress creators	Chandra <i>et al.</i>	2019	23
Digital supply chains in omnichannel retail: A conceptual framework	Ishfaq <i>et al.</i>	2022	18
Blurring the lines between physical and digital spaces: Business Model Innovation in Retailing	Jocevsky	2020	18
Showcasing optimization in omnichannel retailing	Park <i>et al.</i>	2021	17

↔ TABLE 1. Articles selected for the systematic review

It should be noted that the relationship between OCR and digitalization from a business perspective is of interest to multiple journals in the marketing and management areas. All of them have a high impact on the JCR Index. Graphic 2 shows that the European Journal of Operational Research and the International Journal of Retail & Distribution Management are the ones that contain the greatest number of publications, although there are no significant differences with the rest of the journals that have the greatest number of publications on this topic.

### 3.2. Co-occurrence analysis

After the descriptive analysis, we carried out a thematic analysis with the objective of identifying the existing clusters (i.e., homogeneous groups related to the conceptual theme studied in this work) and verifying their structure and future lines of research. To do this we used VOSviewer software. The main advantage of this software is that it allows a simpler visualization of the bibliometric maps which, in turn, enables easier and simpler decision-making. According to Tranfield *et al.* (2003), the information obtained through

VOSviewer allows us to know what has been studied up to now and what is the area, sector, or concept in which scholars are currently working on. Likewise, it will be possible to trace the possible lines of future research, since it is possible to detect those gaps that exist in the literature and that are of interest both for the discipline and for organizations. In this sense, knowing the gaps that exist in academic studies will allow us to propose a conceptual model for future research, the ultimate objective of this research work.

To carry out the thematic analysis, we used the 45 in the final sample of the most influential articles. As a study method, we used the analysis of co-words, which studies the joint appearances of two terms or concepts in an article, with the aim of identifying the conceptual and thematic structure of a scientific domain (Gálvez, 2018). Co-word analysis entails co-occurrence analysis which, within the academic community is considered one of the most effective methods to discover emerging trends and themes in a scientific field (Gálvez, 2018; Verma & Gustafsson, 2020; Rojas-Lamonera *et al.*, 2022).

The software provides three methods for the co-word analysis of the keywords. The first option focuses on highlighting the relationships between the keywords that the authors consider to be the essence of their research. The second method is known within VOSviewer as “plus keywords”. It contemplates the addition of words that the editorial team estimates can be linked to the manuscript in question, to facilitate its search in the databases. The third option consists of contemplating all the keywords (the author keywords and the editorial team keywords). For this article, we have chosen the last option. The justification for this choice is that usually, articles contain a limited number of keywords, which some occasions do not adequately indicate the content of the article.

For this analysis, we selected the most repeated keywords, excluding those that could generate some distortion. This is the case of the different ways of referring to the omnichannel

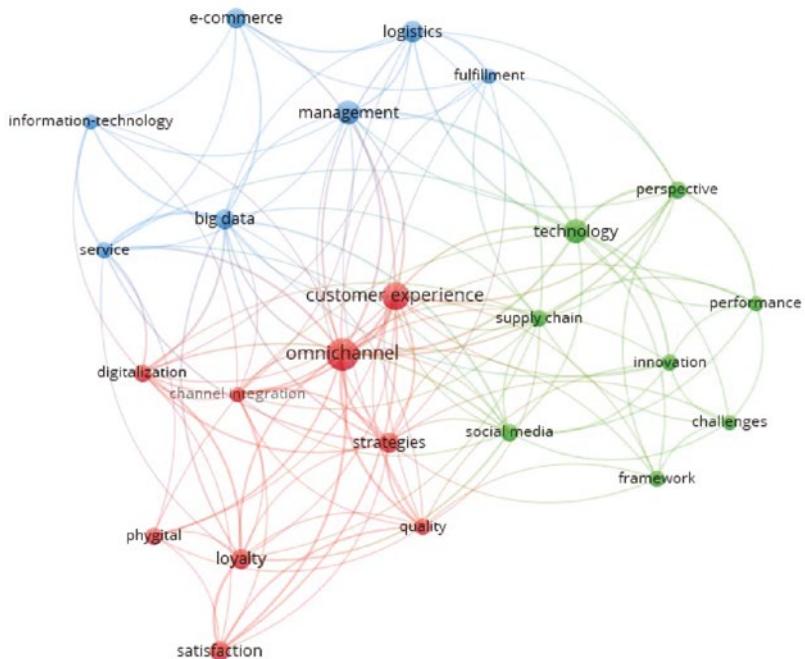
model. We decided to choose the most recurrent denomination within the articles, i.e., “omnichannel”. Similarly, the different denominations to refer to the consumer experience (e.g., consumer experience, shopping experience, among others) were excluded. Finally, the concept of retail or retailing has not been considered, since the studies analyzed focus on this sector and it is used recurrently in the articles, without providing sufficient relevance for this analysis.

### **3.3. Description of the clusters and discussion of results**

Figure 2 shows the networks generated by the interactions between the keywords that make up the different clusters. The bigger circles correspond to the words with the greatest presence in the articles analyzed. In addition, we have used colors to clearly differentiate the cluster that we found. The red color corresponds to the keywords with the highest density and the most recurring. These are related to OCR, channel integration, and how digitalization implies a greater and better customer shopping experience (Cluster 1). The green color represents an intermediate density and recurrence. These green circles make up Cluster 2, which is related to the integration of technology within the supply chain to generate greater business profitability. Finally, the blue color corresponds to those keywords with less recurrence and density, but which are relevant to the analysis. In this case, it refers to the management of the business from inside or back office (Cluster 3). The list of keywords for each of the clusters obtained is shown in Table 2.

#### ***OCR and Customer Experience (Cluster 1)***

The first cluster identified in the analysis of the literature encompasses terms referring to the coordinated and full management of physical and virtual channels. In fact, it includes the two meanings by which this term can currently be referred to, OCR and phygital. Likewise, it reflects the important relationship that omnichannel must provide a



**FIGURE 2.** Networks generated by the interactions between terms

Cluster 1 (9 terms)	Cluster 2 (8 terms)	Cluster 3 (7 terms)
omnichannel customer experience channel integration digitization phygital loyalty satisfaction strategy quality	technology supply chain social media perspective innovation performance challenges framework	management logistics fulfillment big data services information-technology e-commerce

**TABLE 2.** Keywords included in the clusters obtained through the co-occurrence analysis

positive, unique, and differentiating customer experience. The most cited work (979 citations) conducted by Verhoef *et al.* (2015) analyzes the different degrees of channel management currently existing and the relevance of integrating the online channel with the physical store to improve customer

loyalty. In this regard, the study developed by Brynjolfsson *et al.* (2013) (second in relevance in terms of the number of citations, 402) establishes the priority that companies pursuing omnichannel must carry out a strategic digital transformation.

The integration of channels must respond to the optimal combination of offline and online contact points that improve the customer experience (avoiding the idea of “the more channels, the better”), considering the cost-benefit relationship. From this optichannel perspective (Van Ossel, 2019) companies should be aware that the newly incorporated contact points must be profitable not only for the organization but also for its target. Customers should be willing to use them and experience an improvement in their relationship with the company. Similarly, this optimal combination must also consider that the introduction of the contact points in question does not overlap with the action of those that the company already had. That is, as far as possible, firms should exploit the synergies between the new incorporations and the existing ones. This fact is reflected in the work of Son *et al.* (2020), which relates optimal channel integration to an increase in consumer loyalty.

### ***Technology and Supply Chain (Cluster 2)***

The supply chain is a network of individuals, companies, resources, technology, and processes involved in the creation and delivery of a product or service from suppliers to customers (Lambert *et al.*, 1998). It includes all the stages and processes involved in producing, transporting, storing, and delivering goods and services to end users. In this sense, the virtual channel prints a drastic change in the way in which retailers manage their activities, not only because of managerial transformation itself but also because consumers have become used to greater variety and urgency in their purchases. This change is even more complicated when the physical and digital environments must be fully coordinated. According to Seyedghorban *et al.* (2020), if companies really want to provide a unique and continuous experience, the value chain of retailers must be more agile. For this reason, it is necessary to incorporate the technologies and advanced analytics that are most convenient for the organization at

each moment (e.g., the Internet of Things - IoT, Big Data, among others) (Ishfaq *et al.*, 2022).

The inclusion of technological resources does not make human resources less valuable. Their ability to interpret information and detect errors makes them the best complementary element for the value chain to respond to new business challenges. Thanks to the combination of both resources, retailers can be able to reduce their activities' execution times, reduce errors in their orders, and operating costs, which are key indicators to achieve maximum performance within an omnichannel environment (Pereira & Frazzon, 2021).

### ***Need for adequate management (Cluster 3)***

Any strategic or organizational change inside a firm requires a clear business vision and adequate management. Like any other changes, the implementation of an OCR model is supposed to be backed by the whole organization (from the Board of Directors to the Top Management Team and the rest of the employees). The nature of this support can range from the support to its proper functioning and in terms of attitude towards risk. Digital transformation is an inseparable fact when implementing the omnichannel strategy, although technology is not an end in itself, but a means to achieve consumer engagement. For this reason, the incorporation of a new channel to sell and communicate with the buyer does not respond to a fad, but involves the company is well structured and having implemented adequate technology to improve processes and procedures, and also to provide transparent information throughout the organization to ensure that the consumer develops the customer experience (Hansen & Sia, 2015; Hosseini *et al.*, 2018; Saghir & Mirzabeiki, 2021). Thus, the implementation of an omnichannel model goes hand in hand with the firms' digitalization (to a greater or lesser extent) and proper organizational, managerial, and, in the case of some firms, strategic change.

## 4

### CONCEPTUAL FRAMEWORK, AND FUTURE LINES OF RESEARCH

In this section, we discuss the main implications that emerged from the literature review and then build a conceptual framework with the aim of providing scholars with plausible future lines of research on the omnichannel topic.

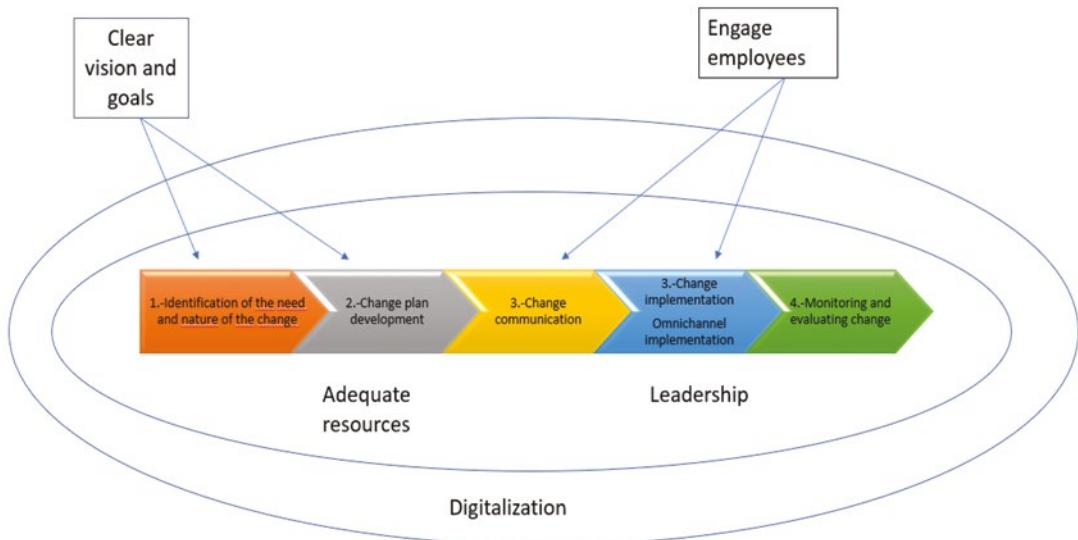
We focus our conceptual framework on one of the clusters identified in the previous analysis, the cluster that has to do with the managerial aspect (Cluster 3). This is the focus of our conceptual framework as it is the one in which we can identify more opportunities for future lines of research not covered by previous literature reviews on the omnichannel topic.

One result that emerges from this literature review, and is reflected in the third cluster, is that few studies have analyzed the implications and managerial/organizational changes of the implementation of an omnichannel model. The implementation of an omnichannel model can cause changes across the organization and not just around the main functions involved in it. It is an organizational change that can influence the inner working of retailing companies in several ways, from the redefinition of the business model (Jocevski *et al.*, 2019) to changes in the dynamics of the firm regarding the way in which they used to communicate and decide cross-functionally (Hansen & Sia, 2015). As previously stated, some of the analyzed articles have studied the effects on the supply chain (e.g., Ishfaq *et al.*, 2022) and some of them extend the analysis to other functional areas but not far from the marketing departments (Bijmolt, *et al.*, 2021). In this line, Jocevski *et al.* (2019) analyze the transition to an omnichannel model by using the business model lens, however, the managerial, organizational, and strategic aspects of the transition remain unexplored. As some firms think they have implemented the model but actually do not (Iglesias-Pradas *et al.*, 2021), the question of which are the

real changes that a retailing company should do and also the best processes and practices become of clear relevance.

Organizational/management change literature and theories would help scholars better analyze what is happening in retailing companies implementing an omnichannel model and shed new light on its successful implementation. Adopting a broader vision from these perspectives can help in analyzing the changes taking place in this process, and determining the factors, actors, and decisions that lead to the successful adoption of an omnichannel model. Rigby (2011) showed, using some practical examples, that the adoption of this model can have several implications for firms, not only for their supply chain and marketing areas but also for the whole organization and its activities and process —e.g., as innovation—. From organizational change literature, we can identify several basic phases for a successful implementation of a change in the organization (Judson, 1991; Armenakis & Bedeian, 1999; Stouten *et al.*, 2018). Identify the needs for the change and its nature of it, develop a change management plan, communicate the change, implement the change, and monitor and evaluate the change. There are also several factors that influence the success of this process. Some of these factors are clear vision and goals, engaged employees, resources, and strong leadership. Of these factors, some of them can influence more in some phases of the process as is the case of a clear vision and goals, which can be more decisive in the first and second stages (the development of the plan). Other factors can be more decisive for almost all phases as is the case of the type of leadership, the firm's resources, or the digitalization phenomenon.

The relationships established in the proposed conceptual framework in this paper have not been previously analyzed in the omnichannel literature and offers fruitful future lines of research (see Figure 3).



**FIGURE 3.** Conceptual framework proposed

The analysis of the process itself and the interplay of it with the success factors arise several research questions which can be of interest to researchers in omnichannel and to retailing companies.

Leadership style has been found in organizational change literature as one of the main factors influencing the success of an organizational change (Holten & Brenner, 2015; Clement, 1994) and the dynamics of the firm regarding the way in which they used to communicate and decide cross-functionally (Hansen & Sia, 2015). But leadership style can also influence almost all stages of the change process. The leader can even take part in the identification of the need for change and the definition of its nature. The same can happen with the rest of the stages, making the leadership style a determinant factor for the success of the process. Depending on the characteristics of the leadership we can expect a more democratic and participative process

for the change, or a hierarchical change driven by power dynamics. Thus, research questions such as: How are the leadership styles leading to a successful implementation of an omnichannel model?, How is digitalization influencing this relationship?, How is the leader influencing each stage of a transition to an omnichannel model? The behavior of the leader and the firm's employees can be also influenced by digitalization. New digital technologies can affect the firms' employees involved in this change (Chandra *et al.*, 2019) by influencing their attitudes and behaviors (Vakola & Nikolaou, 2005; Shah *et al.*, 2017), finally affecting the effectiveness of the leadership in engaging employees. How is the leader in this process managing the change and engaging employees and functional areas? and how is digitalization influencing it? It is also important to determine who is/are the best person/s in the organization to lead this change. If we consider, as sustained by previous studies, that the implementation of an omnichannel model is a “big change” affecting most parts of the organization (Rigby, 2011), then

it should be led at several hierarchical levels in the company. Where is the leadership of the change happening? How are the process of communication and the flow of information in the organization?, How are the best practices to facilitate communication and coordination across functions in order to implement the omnichannel model?, How are the objectives and vision of the company set in this new model?.

The nature of organizational change is also a question that is not resolved in OCR. An organizational change can be more at the core of the organization or at the periphery resulting in more disruptive or adaptive changes (Holten & Brenner, 2015). As we have cases of success and failure in the implementation of an omnichannel model this question is of relevance and should be addressed in future research. As shown by Rigby (2011) and Jocevski *et al.* (2019) the changes in the company go far from some adjustments in the supply chain and marketing department, more processes in the company and even the business model can be affected. In addition, the current context of new digital technologies can even influence the extent of the change and its nature. Related to this, some questions can be of interest for further research: How is the nature of the organizational change caused by the adoption of an omnichannel model?, It is more disruptive or adaptative?, It is the same way for all types of retailing companies?, How are digitalization and digital technologies influencing the nature of the change?

Another aspect of organizational change is the role of organizational culture. This factor can act as an enabler or a deterrent to the success of the change (Rashid *et al.*, 2004) and also influence the degree of employees' engagement with the change and their attitude towards the change (Rashid *et al.*, 2004). Obviously, organizational culture is also related to the leadership style and the effectiveness of the latter can be influenced by the former. Also, the current context of digitalization can influence organizational culture, making the change once again more or less successful. Some research questions connecting these variables can be of interest:

Which organizational cultures facilitate the implementation of an omnichannel model?, How is digitalization influencing organizational culture and how is this influencing the success of the implementation of an omnichannel model?

Digitalization can influence all of the previous variables involved in the implementation of a successful change, but it is also a key factor itself. It is difficult to understand the adoption of omnichannel without a business strategy with digitalization integrated into it, as this is a key element in the merger of channels. Furthermore, digitalization is now part of the strategy of many companies and is revolutionizing their business models. In this sense, further research into how digitalization is being used in OCR could help to find the most appropriate ways of integrating it into the company from a strategy, organizational, and management point of view. Nor is there a link between management and anything related to the implementation of technology as a means to an end, providing tailored responses to the customer, or to suppliers. However, these are questions that need to be answered, as reports such as Retail Tech (2022) by Kapita found that most retailers that claim to be omnichannel do not use the same supply chain for both offline and online environments, as a result of independent channel management. For their part, INCISIV & Google Cloud (2021) highlight the importance of so-called inventory visibility (offering the possibility of buying all the products available in the catalog at any touch point, offline or online), which is not met among those companies that are considered to have implemented OCR. Hence, the need for organizations to manage the technology appropriately. How is the firm using digitalization and digital technologies to implement an omnichannel model? Is the same the use of digitalization in all stages? Can we observe differences between firms using digitalization as a tool for the implementation of OCR and firms having digitalization at the core of the change? Are there differences across firms and sectors?

From the point of view of methodologies, the adoption of different methods can help on shedding new light in these lines of research. Most of the revised articles have used quantitative techniques based mainly on surveys or qualitative techniques based more on interviews. Both methodologies have limitations that do not allow us to have a complete picture of the different combinations of factors, actors, and/or decisions adoption that led to a successful omnichannel model implementation. Using for instance Qualitative Comparative Analysis (QCA), which mixes quantitative and qualitative techniques, and that focuses on the influence that some combinations of factors can have on the occurrence of a particular outcome would help on achieving this objective. Organizational and strategic changes are complex in nature, to see the whole picture we need to go beyond pure qualitative or quantitative methods.

## 5 CONCLUSIONS

With this research we have tried to review the academic literature to know what has been discussed about the omnichannel strategy in the retail sector, in order to know the status of research so far and the future lines to investigate, considering the current and immediate future challenges that the sector must face.

In order to avoid the subjectivity associated with the traditional literature review, this work chooses to apply the systematic literature review methodology. The process explains and justifies the search performed through the prestigious WoS database, in order to achieve the highest degree of objectivity possible. After the screening process, a total of 45 papers have been found that have been analyzed in detail and are of significant relevance to our research. The study carried out allows us to identify common themes addressed in the published scientific research, as well as the main approach under which omnichannel in the retail sector

has been analyzed, the study of OCR from the consumer's perspective. In this way, it is clearly identified that the study of omnichannel from the business perspective is a topic still pending and justifies the basis of the future research agenda.

From this review of the literature, we can highlight several lines of research that need more research in this topic. We have built a conceptual framework that shows the main relationships that need further research. As the main gap in this literature has to do with what is happening inside the firms adopting an OCR model, we decided to build our conceptual framework based on organizational/management change literature. Trying to cover the main aspects and dimensions of organizational change, we propose in our framework some relationships that can help in shed new light on this topic. Some important reflection for future lines of research emerged from our conceptual framework.

Among them, the process of "destruction" that companies must undertake, with the aim of creating a new organization from the outset, in which digitalization becomes the backbone or the heart of it, stands out in particular.

For this, as if we were talking about the innovation adoption lifecycle, the pioneers in betting on digitization (innovators) must be the top managers. This means that managers must exercise a leadership role in which they show active participation, but above all, involvement. In this way, they will promote the necessary changes for OCR to be implemented in the company, with the approval (and, above all, the non-resistance) of the rest of the staff, since they will show the relevance, benefits, and advantages of adapting the company to the demands of the current competitive environment.

In this sense, if the involvement of all staff is sought, regardless of their hierarchical position, the organizational culture will also have to change and facilitate information downwards and upwards, as well as horizontally, so that all functional areas of the company share the same vision of the customer. Thus, digitization also entails changing

the structure and management of the supply chain, which will have to unify the physical and virtual environments in which the company operates, and which in turn involves designing commercial strategies that guarantee stocks and reduce delivery times to the end consumer.

## References

- Armenakis, A.A., & Bedeian, A.G. (1999). Organizational change: A review of theory and research in the 1990s. *Journal of Management*, 25(3), 293-315.
- Barat, W. (2019). Experiential marketing: Consumer behavior, consumer experience and the 7Es. Routledge.
- Bijmolt, T.H., Broekhuis, M., De Leeuw, S., Hirche, C., Rooderkerk, R.P., Sousa, R., & Zhu, S.X. (2021). Challenges at the marketing–operations interface in omni-channel retail environments. *Journal of Business Research*, 122, 864-874.
- Brynjolfsson, E., Hu, Y.J., & Rahman, M.S. (2013). Competing in the age of omnichannel retailing. *MIT Sloan Management Review*.
- Chandra, S., Shirish, A., & Srivastava, S.C. (2019). Does technostress inhibit employee innovation? Examining the linear and curvilinear influence of technostress creators. *Communications of the Association for Information Systems*, 44(1), 19.
- Clement, R.W. (1994). Culture, leadership, and power: The keys to organizational change. *Business Horizons*, 37(1), 33-40.
- Cui, T. H., Ghose, A., Halaburda, H., Iyengar, R., Pauwels, K., Sriram, S., ... & Venkataraman, S. (2021). Informational challenges in omnichannel marketing: Remedies and future research. *Journal of marketing*, 85(1), 103-120.
- Dahl, A.J., Milne, G.R., & Peltier, J.W. (2021). Digital health information seeking in an omni-channel environment: A shared decision-making and service-dominant logic perspective. *Journal of Business Research*, 125, 840-850.
- de Winter, J.C., Zadpoor, A.A., & Dodou, D. (2013). The expansion of Google Scholar versus Web of Science: a longitudinal study. *Scientometrics*, 98(2), 1547-1565.
- Dias Sant'Ana, T., de Souza Bermejo, P.H., Moreira, M.F., & de Souza, W.V.B. (2020). The structure of an innovation ecosystem: foundations for future research. *Management Decision*, 58(12), 2725-2742.
- Dionisio, M., & de Vargas, E.R. (2020). Corporate social innovation: A systematic literature review. *International Business Review*, 29(2), 101641.
- Frishammar, J., Cenamor, J., Cavalli-Björkman, H., Hernell, E., & Carlsson, J. (2018). Digital strategies for two-sided markets: A case study of shopping malls. *Decision Support Systems*, 108, 34-44.
- Gálvez, C. (2018). Co-word analysis applied to highly cited papers in library and information science (2007-2017). *Transinformação*, 30(3), 277-286.
- Gupta, V.K., Ting, Q.U., & Tiwari, M.K. (2019). Multi-period price optimization problem for omnichannel retailers accounting for customer heterogeneity. *International Journal of Production Economics*, 212, 155-167.
- Halpern-Serra, C., & Fernández-Méndez, L. (2022). The role of digitalisation in firms' international value creation: An integrative conceptual framework and a research agenda. <https://repositorio.comillas.edu/xmlui/handle/11531/76513>.
- Hänninen, M., Kwan, S.K., & Mitronen, L. (2021). From the store to omnichannel retail: looking back over three decades of research. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 31(1), 1-35.
- Hansen, R., & Sia, S. K. (2015). Hummel's digital transformation toward omnichannel retailing: key lessons learned. *MIS Quarterly Executive*, 14(2).
- Haustein, S., & Larivière, V. (2015). The use of bibliometrics for assessing research: Possibilities, limitations and adverse effects. In *Incentives and performance* (pp. 121-139). Springer Ed.
- Hickman, E., Kharouf, H., & Sekhon, H. (2020). An omnichannel approach to retailing: demystifying and identifying the factors influencing an omnichannel experience. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 30(3), 266-288.
- Holten, A.L., & Brenner, S.O. (2015). Leadership style and the process of organizational change. *Leadership & Organization Development Journal*.

- Hosseini, S., Merz, M., Röglinger, M., & Wenninger, A. (2018). Mindfully going omni-channel: An economic decision model for evaluating omni-channel strategies. *Decision Support Systems*, 109, 74-88.
- Hosseini, S., Merz, M., Röglinger, M., & Wenninger, A. (2018). Mindfully going omni-channel: An economic decision model for evaluating omni-channel strategies. *Decision Support Systems*, 109, 74-88.
- Huré, E., Picot-Coupey, K., & Ackermann, C.L. (2017). Understanding omni-channel shopping value: A mixed-method study. *Journal of retailing and consumer services*, 39, 314-330.
- Iglesias-Pradas, S., Acquila-Natale, E., & Del-Río-Carazo, L. (2022). Omnichannel retailing: a tale of three sectors. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 35(1), 3305-3336.
- INCISIV & Google Cloud (2021). Retail return. Retrieved from <https://www.incisiv.com/report-2021-state-of-the-industry-retail-returns>.
- Ishfaq, R., Davis-Sramek, B., & Gibson, B. (2022). Digital supply chains in omnichannel retail: A conceptual framework. *Journal of Business Logistics*, 43(2), 169-188.
- João-Roland, I. de S., & Granados, M.L. (2020). Social innovation drivers in social enterprises: systematic review. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 27(5), 775–795.
- Jocevski, M., Arvidsson, N., Miragliotta, G., Ghezzi, A., & Mangiaracina, R. (2019). Transitions towards omni-channel retailing strategies: a business model perspective. *International Journal of Retail & Distribution Management*.
- Judson, A. 1991. Changing behaviour in organizations: Minimizing resistance to change. Cambridge, MA: Basil Blackwell.
- Kapita (2022). Retail Tech 2022 Category Map. Retrieved from [https://drive.google.com/file/d/1N4AWO\\_3bWea8C8\\_kb\\_6Zz7EwXnHksvk-/view?usp=sharing](https://drive.google.com/file/d/1N4AWO_3bWea8C8_kb_6Zz7EwXnHksvk-/view?usp=sharing).
- Lambert, D.M., Cooper, M.C., & Pagh, J.D. (1998). Supply chain management: Implementation issues and research opportunities. *The International Journal of Logistics Management*, 9(2), 1-20.
- Mallett, R., Hagen-Zanker, J., Slater, R., & Duvendack, M. (2012). The benefits and challenges of using systematic reviews in international development research. *Journal of Development Effectiveness*, 4(3), 445-455.
- Mandal, P., Basu, P., & Saha, K. (2021). Forays into omnichannel: An online retailer's strategies for managing product returns. *European Journal of Operational Research*, 292(2), 633-651.
- Marketing Science Institute. (2022). Research priorities 2022–2024. <https://www.msi.org/research/2022-24-msi-research-priorities/>.
- Martín-Martín, A., Orduna-Malea, E., Thelwall, M., & Delgado López-Cózar, E. (2018). Google Scholar, Web of Science, and Scopus: A systematic comparison of citations in 252 subject categories. *Journal of Informetrics*, 12(4), 1160-1177.
- Nam, H., & Kannan, P.K. (2020). Digital environment in global markets: Cross-cultural implications for evolving customer journeys. *Journal of International Marketing*, 28(1), 28-47.
- Pagani, M., Racat, M., & Hofacker, C.F. (2019). Adding voice to the omnichannel and how that affects brand trust. *Journal of Interactive Marketing*, 48(1), 89-105.
- Park, J., Dayarian, I., & Montreuil, B. (2021). Showcasing optimization in omnichannel retailing. *European Journal of Operational Research*, 294(3), 895-905.
- Pereira, M.M., & Frazzon, E.M. (2021). A data-driven approach to adaptive synchronization of demand and supply in omni-channel retail supply chains. *International Journal of Information Management*, 57, 102165.
- Rashid, Z.A., Sambasivan, M., & Rahman, A.A. (2004). The influence of organizational culture on attitudes toward organizational change. *Leadership & organization development Journal*.
- Rigby, D. (2011). The future of shopping. *Harvard Business Review*, 89(12), 65-76.
- Roehrich, J.K., Lewis, M.A., & George, G. (2014). Are public-private partnerships a healthy option? A systematic literature review. *Social Science & Medicine*, 113, 110-119.
- Rojas-Lamorena, Á.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.

- Saghiri, S., & Mirzabeiki, V. (2021). Omni-channel integration: the matter of information and digital technology. *International Journal of Operations & Production Management*, 41(11), 1660-1710.
- Savastano, M., Bellini, F., D'ascenzo, F., & De Marco, M. (2019). Technology adoption for the integration of online–offline purchasing: Omnichannel strategies in the retail environment. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 47(5), 474-492.
- Seyedghorban, Z., Tahernejad, H., Meriton, R., & Graham, G. (2020). Supply chain digitalization: past, present and future. *Production Planning & Control*, 31(2-3), 96-114.
- Shah, N., Irani, Z., & Sharif, A. M. (2017). Big data in an HR context: Exploring organizational change readiness, employee attitudes and behaviors. *Journal of Business Research*, 70, 366-378.
- Son, Y., Kwon, H. E., Tayi, G.K., & Oh, W. (2020). Impact of customers' digital banking adoption on hidden defection: A combined analytical-empirical approach. *Journal of Operations Management*, 66(4), 418-440.
- Stouten, J., Rousseau, D. M., & De Cremer, D. (2018). Successful organizational change: Integrating the management practice and scholarly literatures. *Academy of Management Annals*, 12(2), 752-788.
- Sun, Y., Yang, C., Shen, X.L., & Wang, N. (2020). When digitalized customers meet digitalized services: A digitalized social cognitive perspective of omnichannel service usage. *International Journal of Information Management*, 54, 102200.
- 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.
- Tregua, M., Brozovic, D., & D'Auria, A. (2021). 15 years of service-dominant logic: analyzing citation practices of Vargo and Lusch (2004). *Journal of Service Theory and Practice*, 31(4), 563-606.
- Vakola, M., & Nikolaou, I. (2005). Attitudes towards organizational change: what is the role of employees' stress and commitment?. *Employee relations*.
- Van Eck, N., & Waltman, L. (2010). Software survey: VOSviewer, a computer program for bibliometric mapping. *Scientometrics*, 84(2), 523-538.
- Van Ossel, G. (2019). Optichannel retail. Beyond the digital hysteria. Develop and implement a winning strategy as a retailer or brand manufacturer. LannooCampus.
- Verhoef, P.C., Kannan, P.K., & Inman, J.J. (2015). From multi-channel retailing to omni-channel retailing. Introduction to the special issue on multi-channel retailing. *Journal of Retailing*, 91, 174-181.
- Verma, S., & Gustafsson, A. (2020). Investigating the emerging COVID-19 research trends in the field of business and management: A bibliometric analysis approach. *Journal of Business Research*, 118, 253-261.
- World Retail Congress (2020). Omni-Channel Retailing: The new normal. Retrieved from <https://www.worldretailcongress.com/partner-content/omni-channel-retailing-the-new-normal>.



Parte II

# SOSTENIBILIDAD Y ORIENTACIÓN AL CLIENTE



# Datos abiertos poblacionales y el conocimiento del perfil del consumidor: el caso de Gijón

**RICARDO CURTO RODRÍGUEZ**

*Universidad de Oviedo*

**RAFAEL MARCOS SÁNCHEZ**

*Universidad Internacional de La Rioja*

**DANIEL FERRÁNDEZ VEGA**

*Universidad Politécnica de Madrid*

**RESUMEN:** Los datos poblaciones son fundamentales para un mejor conocimiento de la clientela potencial y para la realización de segmentaciones de mercado. El portal de datos abiertos de Gijón, repositorio gestionado por el ayuntamiento de esta localidad, ofrece de manera gratuita 45 conjuntos de datos de esta naturaleza. El presente trabajo resume, clasifica y valora los *datasets* suministrados en tres aspectos: existencia de información, licencias empleadas y formatos existentes. Los resultados muestran que los datos suministrados son aceptables, que las licencias de uso son muy poco restrictivas y que la amplitud de los formatos es adecuada (aunque su nivel de apertura reutilizadora podría mejorar si se codificara la información en niveles superiores a las 3 estrellas según el modelo Tim Berners-Lee). En base a todo lo señalado podemos recomendar la visita a Open Data Gijón para el aprovechamiento de la información poblacional existente.

**PALABRAS CLAVE:** *Datos abiertos, Gijón, información poblacional, consumidor, reuso.*

**ABSTRACT:** Population data are essential for a better understanding of the potential clientele and market segmentation. The Gijón open data portal, a repository managed by the city council of Gijón, offers 45 datasets of this nature free of charge. This paper summarizes, classifies and evaluates the datasets provided in three aspects: the existence of information, licenses used and existing formats. The results show that the data provided are acceptable, that the licenses used are not very restrictive and that the range of formats is adequate (although their level of reusable openness could be improved if the information were coded at levels higher than three stars according to the Tim Berners-Lee model). Based on the above, we can recommend a visit to Open Data Gijón to take advantage of the existing population information.

**KEYWORDS:** *Open Data, Gijón, population information, consume, reuse.*

## I INTRODUCCIÓN

Tras el memorándum sobre transparencia y gobierno abierto (Obama, 2009a), el entonces presidente norteamericano publicó la *Open government directive* (Obama, 2009b), dando un decidido impulso a los datos abiertos.

Estos *open data* son un movimiento que pretende hacer disponibles los datos de manera libre, gratuita o al coste mínimo, de manera que cualquier interesado pueda acceder a ellos, descargarlos y reutilizarlos. Gracias a su potencial, tanto para la mejora de los servicios públicos (Lnenicka *et al.*, 2024) como para la creación de valor (estimado para PIB de la Unión Europea en la franja de los 200.000-344.000 millones de euros para 2025, según el estudio de Capgemini (2020), su utilización ha crecido exponencialmente (Wibowo *et al.*, 2023).

Este «nuevo oro» de la era digital (Kroes, 2012) va a posibilitar desarrollar negocios y generar conocimiento (Peset-Mancebo *et al.* 2017) al convertir esos datos u observaciones en bruto en información (dándole un significado) y, posteriormente, en conocimiento (generando una información susceptible de ser aplicada), conceptos así definidos en Trespalacios *et al.* (2016).

La cadena de valor de los *open data*, que se muestra en la figura 1, ilustra el aprovechamiento de estos datos que puede realizarse desde diferentes áreas de conocimiento. Por ejemplo, para el marketing podríamos mencionar, a nivel general, el análisis de la competencia, la elección de

emplazamiento o localización comercial, información para la fijación de precios, estimación de la demanda potencial, etc.

En España, según mencionan los responsables de gobierno abierto autonómicos, los datos abiertos son, tras la transparencia, su segundo pilar más desarrollado (Curto-Rodríguez *et al.*, 2024). Por ello no es de extrañar que nuestro país sea considerado una potencia en datos abiertos (Abella *et al.*, 2022) al contar, ya en 2022, con 279 portales de open data operativos que son los sitios web donde habitualmente se deposita ese tipo de información (Grimmelikhuijsen y Meijer, 2014; Mabillard y Keuffer, 2020).

## 2 LOS DATOS ABIERTOS EN ESPAÑA

Existen diferentes normativas que rigen la esfera de la reutilización de la información del sector público y de los datos abiertos, sin embargo, en este trabajo mencionaremos solo una, la Norma Técnica de Interoperabilidad de Reutilización de Recursos de la Información (Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas, 2013).

La norma técnica indica que la información a divulgar debe ser clasificada en una de las 22 categorías indicadas en la figura número 2. La normativa describe brevemente el contenido de cada categoría, por ejemplo, en demografía se señala que debe depositarse información sobre Inmigración y Emigración, Familia, Mujeres, Infancia, Mayores y datos sobre el Padrón.



**FIGURA 1.**  
Cadena de valor de los datos abiertos.  
Fuente: Pulido Barreto (2021).

**FIGURA 2.**

Categorías de los datos abiertos.

Fuente: Portal de datos abiertos de Andalucía:  
<https://www.juntadeandalucia.es/datosabiertos/portal/>



**FIGURA 3.** Portales de datos abiertos en España. Fuente: Portal de datos abiertos del gobierno de España: <https://datos.gob.es/es/iniciativas>

Esta clasificación es respetada por la mayoría de los portales existentes en España (figura 3), lo que va a facilitar la localización de una naturaleza de información en concreto. En este trabajo hemos decidido analizar la información de

carácter demográfico dada la importancia que tiene para el marketing tanto para la estimación de la demanda como su interés para las decisiones de localización comercial.

### 3 METODOLOGÍA

Para valorar la existencia de información demográfica disponible en el portal de datos abiertos de Gijón, se visitó dicho portal a principios de mayo de 2025. No obstante, hemos querido ir más allá de un simple recuento y un análisis de la naturaleza de la información, incorporando dos elementos adicionales al análisis que se refieren a su potencial reutilizador como son las licencias empleadas y la apertura de la información.

Las licencias nos van a decir qué y cómo podemos reutilizar la información puesto que recogen los derechos de uso y explotación. En la esfera de los datos abiertos está generalmente extendido el empleo de licencias libres, predominando las Creative Commons.



**Reconocimiento – No Comercial – Sin Obra Derivada:** No se permite un uso comercial de la obra original ni la generación de obras derivadas.

Es la licencia más restrictiva. A menudo es llamada como la licencia «publicidad gratuita» porque permite al público poder descargar sus trabajos y compartirlos con otros siempre y cuando se mencione el original, pero no se puede cambiar parte alguna o utilizarlos con un propósito comercial.



**Reconocimiento – No Comercial – Compartir Igual:** No se permite un uso comercial de la obra original ni de las posibles obras derivadas, la distribución de las cuales se debe hacer con una licencia igual a la que regula la obra original.

Esta licencia permite a otros entremezclar, ajustar y construir con base a dicho trabajo, en forma no comercial, siempre y cuando se mencione el original y licencien sus trabajos bajo los mismos términos.

Otros pueden descargar y redistribuir su trabajo de igual modo que la licencia BY-NC-ND, pero también pueden traducir, hacer combinaciones y producir nuevos trabajos basados en el suyo. Todos los trabajos nuevos que se basen en el suyo portaran el mismo tipo de licencia, de manera tal que ningún trabajo derivado se pueda comercializar.



**Reconocimiento – No Comercial:** Se permite la generación de obras derivadas siempre que no se haga un uso comercial. Tampoco se puede utilizar la obra original con finalidades comerciales.

La licencia permite a otros entremezclar, ajustar y construir con base al trabajo original, en forma no comercial. Aunque estos nuevos trabajos citan los originales y no ser comerciales, no tienen que derivar la licencia del trabajo en los mismos términos.



**Reconocimiento – Sin Obra Derivada:** Se permite el uso comercial de la obra, pero no la generación de obras derivadas.

Esta licencia permite la redistribución comercial y no comercial siempre que el trabajo se transmita completo, sin cambios y siendo citado.



**Reconocimiento – Compartir Igual:** Se permite el uso comercial de la obra y de las posibles obras derivadas, la distribución de las cuales se debe hacer con una licencia igual a la que regula la obra original.

La licencia permite a otros entremezclar, ajustar y construir con base en su trabajo, incluso con motivos comerciales, siempre y cuando cite el original y se licencien las nuevas creaciones bajo los mismos términos. Esta licencia se compara frecuentemente con las licencias de software libre de fuente abierta. Todos los trabajos nuevos que se basen en el original portarán el mismo tipo de licencia, así que también se podrán comercializar.



**Reconocimiento:** Se permite cualquier explotación de la obra, incluyendo una finalidad comercial, así como la creación de obras derivadas, la distribución de las cuales también está permitida sin ninguna restricción.

Esta licencia permite a otros entremezclar, ajustar y construir con base al trabajo, incluso con motivos comerciales, siempre y cuando se cite la creación original. Esta es la más ventajosa de las licencias ofrecidas en términos de permisividad.

← TABLA 1. Tipos de licencias Creative Commons.  
Fuente: página web de Creative Commons y Curto Rodríguez (2017)

Dentro de éstas, existen distintos tipos de licencias que van a definir cómo se puede acceder y utilizar la información, que pasamos enumerarlos de más a menos restrictivas (tabla 1).

El grado de apertura de la información se va a medir en función del formato en el que los datos son ofertados. Como es sabido, el formato de un fichero es la forma en que se ha codificado la información de un archivo digital y, a tal respecto, es de especial relevancia la propuesta que el creador de la World Wide Web Tim Berners-Lee presentó, en 2010, en la Expo gov2.0 celebrada en Washington denominada *5 stars open data*. Esta escala va a clasificar los distintos niveles que alcanzan los formatos de los ficheros de cara a su reutilización asignando un número de estrellas que van desde el nivel básico o una estrella hasta el más avanzado o *linked data* (cinco estrellas). El resumen de dicho modelo se muestra en la tabla número 2.

Como muestra la tabla 2, la apertura de datos tiene niveles ya que cuanto más enriquecidos estén los datos, más sencillo será reutilizarlos y construir aplicaciones que permitan visualizar y explotar dichos datos.

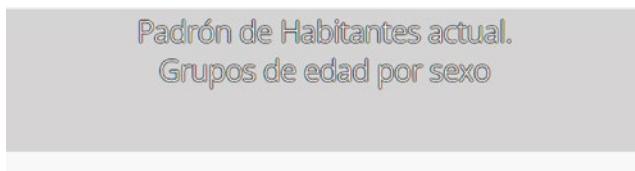
Estos dos aspectos (formatos y licencias) son campos que nunca faltan en los metadatos que acompañan a la información, a los que le suelen acompañar otros de relevante interés como puede observarse en la figura 4 que ofrece un ejemplo de un conjunto de datos suministrado por el portal de datos abiertos de Gijón.

Como muestra la figura 4, los campos que configuran los metadatos y acompañan a la información en sí, en este caso el padrón de habitantes actual según grupos de edad por sexo, ofrecen interesante información que ayuda a contextualizar los datos dotándolos, por tanto, de mayor valor.

★	La información está en la web (en cualquier formato no estructurado). Esto implica que, para utilizar los datos, se requiere la aplicación de técnicas o esfuerzo extra. Ejemplo: formatos de imagen, vídeo o música. También los pdf.
★★	Los datos están publicados en formatos estructurados (legibles por máquinas) lo que facilita su tratamiento; no obstante, están en formato propietario lo que puede exigir la compra de una licencia para poder trabajar con la información. Ejemplo: XLS (Microsoft Excel).
★★★	Los datos están publicados en la web en formato estructurado y, además, son abiertos y no propietarios. Cualquier persona puede acceder y utilizar los datos de forma sencilla. Ejemplo: CSV.
★★★★	Utilización de URI (Identificador de Recursos Uniforme), que permite que los usuarios puedan reutilizar partes de los datos y que estos se puedan vincular con los de cualquier otro. Los datos ya están «en la web» y van a adquirir significado dependiendo de las etiquetas que se utilicen para la confección del documento.
★★★★★	Nivel <i>linked data</i> : Los datos originales enlazan, utilizando URI, con otros datos nuevos de otros suministradores. Esta vinculación de datos permite dotar a los datos originales de un nuevo contexto.

TABLA 2. Modelo cinco estrellas o cinco *stars open data*. Fuente: Berners-Lee (2010).

En este ejemplo, en la primera línea se detalla el sector al que el conjunto de datos pertenece, su frecuencia de actualización y el nivel de estrellas Tim Berners-Lee que alcanza. En segundo lugar, se indican los formatos en que la información puede descargarse desde cada uno de los accesos directos ofertados. A continuación, se acompaña



Padrón de Habitantes actual. Grupos de edad por sexo

Sector: Demografía

Actualización: Diaria

Evaluación: 3 estrellas

Formatos: CSV, Excel, HTML, JSON, PDF, Texto plano, XHTML, XML

Fecha de creación: 6 de junio de 2013

Fecha de publicación: 6 de junio de 2013

Fecha actualización metadatos: 1 de abril de 2019

Editor: Ayuntamiento de Gijón

Cobertura geográfica: Gijón

Licencia: Creative Commons Reconocimiento 4.0

Etiquetas: Ayuntamiento, Local, Gijón

**FIGURA 4.** Ejemplo de un conjunto de datos del portal de open data del Ayto. de Gijón.

Fuente: <https://www.gijon.es/es/datos>

las fechas de creación de la información, de publicación y así como la última vez que se actualizaron los metadatos, para continuar identificando al publicador responsable y el ámbito geográfico al que se refiere la información. El resto de los campos ofertados son la licencia que indica lo que se puede hacer con la información suministrada, así como las etiquetas o palabras claves que ayudan a describir el dato ofertado.

Una vez expuesta la metodología a seguir y definidos los conceptos de licencia y formato de datos (que van a permitir contextualizar el valor reutilizador de la información que el ayuntamiento de Gijón está ofertando en su portal de datos abiertos) se procede, en el siguiente apartado a mostrar los resultados alcanzados.

## 4 RESULTADOS

Para presentar un resumen de la información poblacional disponible en el portal de datos abiertos de Gijón, se procede a visitar dicho repositorio a través de su página principal (<https://www.gijon.es/es/datos>).

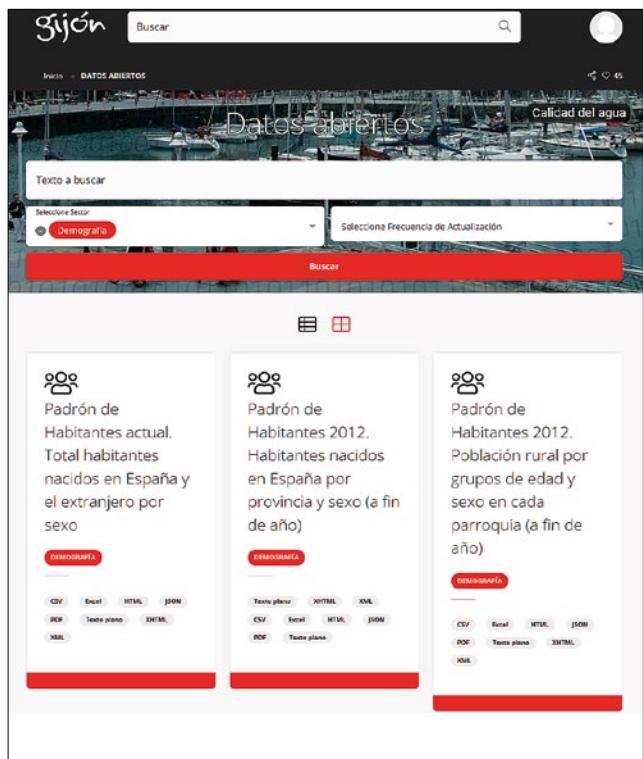
Tras realizar el acceso comprobamos que se trata de un portal moderno, funcional y muy operativo que incluye diversos buscadores de texto libre, así como filtros tanto por categorías (que siguen la taxonomía propuesta por la norma técnica de interoperabilidad) como por la frecuencia de actualización del conjunto de datos de datos (en tiempo real, cada hora, diaria, semanal, mensual, anual o histórica). El portal ofrece un total de 784 conjuntos de datos, cuyo resumen puede visualizarse en la página principal tanto en modo ficha como en modo tabla (ver figura 5).

Con el objetivo de mostrar el contenido general del portal se realiza una búsqueda por categorías que nos muestra los resultados reflejados en la tabla 3.

Como muestra la tabla número 3, son 45 los *datasets* clasificados dentro de la categoría Demografía, pudiendo observar que todos ellos están bajo licencia Creative Commons de Reconocimiento versión 4.0.

Pasando al análisis detallado de resultados hemos podido identificar tres bloques de información demográfica, siendo el primero de ellos la instantánea poblacional de 2012, (compuesta por 19 conjuntos de datos), un segundo relativo a las cifras del padrón actual (25 conjuntos de datos), y un único *dataset* relativo a la distribución de la población en formato de datos geográficos.

Comenzando con el estudio de la información del padrón de 2012, se aprecian dos categorías diferenciadas. La primera de ellas ofrece una serie de *datasets* que permite consultar de manera desagregada (por sexo, por grupos de edad, etc.) el padrón de habitantes según muestra la tabla 4.



**FIGURA 5.** Portal de datos abiertos de Gijón.

Fuente: <https://www.gijon.es/es/datos>

La segunda categoría de información de este primer bloque (tabla 5) realiza diversos análisis sobre la población residente en Gijón en función de aspectos diversos como nacionalidad o autonomía de procedencia, etc., permitiendo consultar en algunos casos la información de manera desagregada por sexo o consejo,<sup>1</sup> etc.

<sup>1</sup> Un consejo territorial es un órgano de gobierno que representa una zona geográfica determinada (por ejemplo, un municipio), y se encarga de participar en la toma de decisiones políticas y de gestión pública en representación de sus intereses.

Ciencia y Tecnología	95
Cultura y Ocio	6
Demografía	45
Deporte	4
Economía	244
Educación	3
Empleo	9
Energía	2
Hacienda	11
Industria	11
Información	1
Medio Ambiente	43
Sector Público	73
Seguridad	2
Sociedad y Bienestar	17
Transporte	188
Turismo	12
Urbanismo e infraestructuras	18

**TABLA 3.** Categorías de información y número de datasets. Fuente: elaboración propia a partir de <https://www.gijon.es/es/datos>

Para finalizar el estudio de este primer bloque debe señalarse, que todos los *datasets* recogen como frecuencia de actualización anual, si bien parece obvio que se trata de un error ya que la información no varía de año en año (son datos estáticos de 2012). Además, se observa que la amplitud formativa es adecuada ya que generalmente están disponibles los formatos csv, xls, html, json, pdf, texto plano, html y xml (formatos que predominan también en el segundo bloque de información que analizaremos a continuación).

Este segundo bloque de información, compuesto por 25 conjuntos de datos ofrece información del padrón de

Total habitantes por sexo
Población urbana por grupos de edad y sexo en cada barrio
Población urbana por barrios, sexo y grupos de edad
Población urbana por barrios y sexo
Población rural por parroquias y sexo
Población rural por parroquia, sexo y grupos de edad
Población rural por grupos de edad y sexo en cada parroquia
Población por grupos de edad y sexo en cada barrio y parroquia
Población por consejos territoriales y sexo
Población barrios y parroquias por sexo

**TABLA 4.** Datos poblacionales 2012. *Fuente: elaboración propia a partir de <https://www.gijon.es/es/datosw>*

Habitantes según provincia de España de procedencia por sexo
Habitantes según autonomía de procedencia por sexo
Habitantes procedentes del extranjero por país y sexo
Habitantes por nacionalidad y sexo
Habitantes nacidos en España por provincia y sexo
Habitantes nacidos en el extranjero por país y sexo
Habitantes nacidos en Asturias por consejo y sexo
Habitantes extranjeros por nacionalidad y sexo
Grupos de edad por sexo

**TABLA 5.** Características poblacionales 2012. *Fuente: elaboración propia a partir de <https://www.gijon.es/es/datos>*

Total habitantes por sexo
Población urbana y rural por sexo
Población urbana por grupos de edad y sexo en cada barrio
Población urbana por barrios, sexo y grupos de edad
Población urbana por barrios y sexo
Población rural por parroquias y sexo
Población rural por parroquia, sexo y grupos de edad
Población rural por grupos de edad y sexo en cada parroquia
Población por grupos de edad y sexo en cada barrio y parroquia
Población por consejos territoriales y sexo
Población barrios y parroquias por sexo
Población barrios y parroquias por sexo y grupos de edad

**TABLA 6.** Padrón de habitantes actual. Datos poblacionales. *Fuente: elaboración propia a partir de <https://www.gijon.es/es/datos>*

Total habitantes nacidos en España y el extranjero por sexo
Habitantes según provincia de España de procedencia por sexo desde hace 1 año
Habitantes según municipio asturiano de procedencia por sexo desde hace 1 año.
Habitantes según autonomía de procedencia por sexo desde hace 1 año
Habitantes procedentes del extranjero por país y sexo desde hace 1 año
Habitantes por nacionalidad y sexo
Habitantes nacidos en España por provincia y sexo
Habitantes nacidos en España por autonomía y sexo
Habitantes nacidos en el extranjero por país y sexo
Habitantes nacidos en Asturias por consejo y sexo
Habitantes extranjeros por nacionalidad y sexo
Grupos de edad por sexo

**TABLA 7.** Padrón de habitantes actual. Datos poblacionales. *Fuente: elaboración propia a partir de <https://www.gijon.es/es/datos>*

habitantes actual añadiendo, a las dos categorías señaladas anteriormente (datos poblaciones e información sobre los habitantes de Gijón), algún *dataset* adicional como «Nacimientos desde hace 1 año», que de manera sencilla indica que el total de varones nacidos en los 365 días anteriores a la consulta (26 de mayo de 2025) ha sido de 349 mujeres y de 350 varones.

Los datos poblacionales (tabla 6) presentan la misma estructura que la del padrón de 2012, si bien la oferta se incrementa en dos conjuntos de datos: Población urbana y rural por sexo y Población barrios y parroquias por sexo y grupos de edad.

De manera análoga a la propuesta del padrón de 2012 se ofrecen diverso contenido relacionado con la población residente en Gijón (tabla 7), aumentando la oferta con la incorporación de conjuntos de datos como «Total habitantes nacidos en España y el extranjero por sexo», «Habitantes según municipio asturiano de procedencia por sexo desde hace 1 año», y «Habitantes nacidos en España por autonomía y sexo».

Como hemos señalado anteriormente, la oferta formativa de este bloque es similar a aquella que contiene información relativa al año 2012, esto es, csv, xls, html, json, pdf, texto plano, html y xml, pero es necesario señalar que la actualización de esta información se realiza de manera diaria lo que le evidentemente le confiere un mayor valor.

Finalizamos el análisis de resultados refiriéndonos al tercer bloque de información que dada su singularidad se compone por un único *dataset* denominado «Distribución de la población». Este conjunto de datos ofrece información sobre la distribución de población en Gijón por distritos y parroquias rurales según las diferentes tipologías urbanísticas y nivel de consolidación en KML (*Keyhole Markup Language*), un formato utilizado para presentar la información de manera geográfica de manera que pueda alimentar aplicaciones como Google Maps o Google Earth. Su frecuencia de actualización es anual.

## 5 CONCLUSIONES

El portal de datos abiertos de Gijón es un portal innovador y con un diseño pertinente que ofrece a todos los interesados la información que tiene disponible con el propósito de estimular su consulta y reutilización.

«Gijón datos abiertos» realiza una interpretación estricta de la norma técnica de interoperabilidad (en cuanto a que cada *dataset* es asignado a una sola categoría) atendiendo a 18 de las 22 propuestas por la norma técnica de interoperabilidad.

Carece de información en las categorías de Medio Rural, Salud, Legislación y Justicia y de Comercio (ausencia esta última que lamentamos desde el área del marketing por su indudable interés), pero nos alegramos, por el contrario, al encontrar datos poblacionales, una de las variables clásicas y más utilizadas en la segmentación de mercados que permite mostrar características sobre la clientela local e identificar conglomerados de consumidores.

Cuarenta y cinco *datasets* son ofertados en la categoría de Población, un 5,7% de la oferta global que supera en 10 conjuntos de datos la media estimada calculada al dividir los 784 suministrados entre las 22 categorías existentes.

El análisis de esta información ha sido realizado diferenciando la información en tres bloques: datos de 2012, datos actuales y datos geolocalizables. Para nosotros, el primer bloque no muestra especial interés al tratarse de información desfasada cuya mayor utilidad se encontraría en la elaboración de estáticas comparativas. Sin embargo, mayor relevancia le concedemos al bloque que presenta de datos actuales (y con frecuencia de actualización diaria) que ofrece información desagregada por sexo, franjas de edad, barrio de residencia, origen etc. Destacamos igualmente el *dataset* «Distribución de la población» que posibilita representar la información de manera geográfica.

La valoración de los resultados obtenidos por el estudio se muestra de forma diferencia para cada una de las tres dimensiones analizadas: cantidad de información, licencias y formatos.

En cuanto a la existencia de información demográfica del portal, debe calificarse como adecuada ya que entendemos que existe suficiente información de interés que puede consultarse de manera desagregada en función de diferentes parámetros.

La calificación sobre las licencias empleadas no puede ser otra que sobresaliente ya que todos los conjuntos de datos están bajo licencia Creative Commons BY (de solo reconocimiento), las menos restrictivas de las de este tipo (si excluimos la CC0 o «ningún derecho reservado» que entendemos que no es una licencia al uso al renunciar a todos los derechos de autor raramente utilizada en los portales de datos abiertos).

En cuanto a los formatos existentes nuestra reflexión es doble. Por un lado, calificamos la amplitud como adecuada lo que va a permitir la reutilización por distintos perfiles de usuarios.

Sin embargo, los *datasets* no superan el nivel tres estrellas, (ellos mismos se autocalifican así), siendo en nuestra opinión el formato XML el más avanzado a efectos de reutilización de los existentes. Y es por ello que se puede identificar un importante margen de mejora según el modelo de Tim Berners-Lee, ya que se debería incorporar formatos como RSS «*Really Simple Syndication*» que, tras la agregación de contenido, permite a los usuarios recibir actualizaciones de la información sin tener que visitar y descargar la información constantemente o RDF «*Resource Description Framework*» formato desarrollado por el W3C para describir información sobre recursos en la web de manera semántica (mediante el modelo de tripletes) de manera que los sistemas de inteligencia artificial puedan acceder e interconectar dicha información de manera sencilla.

En base a lo comentado, y como conclusión de este trabajo, creemos que el contenido de datos demográficos del portal de datos abiertos de Gijón es adecuado. Animamos, por tanto, a todo interesado en manejar este tipo de datos su visita y consulta ya que van a encontrar datos gratuitos, actualizados diariamente, con una oferta formativa relativamente amplia y de sencillo aprovechamiento.

## Referencias bibliográficas

- 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). <https://revista.profesionaldelainformacion.com/index.php/EPI/article/view/86553>
- Berners-Lee, T. (2010). Linked Data: <http://www.w3.org/DesignIssues/LinkedData.html>
- Capgemini. (2020). El impacto de los datos abiertos: Oportunidades de creación en Europa. [https://www.capgemini.com/es-es/wp-content/uploads/sites/16/2022/12/NP\\_Open-data.pdf](https://www.capgemini.com/es-es/wp-content/uploads/sites/16/2022/12/NP_Open-data.pdf)
- Curto Rodríguez, R. (2017). *Datos abiertos y rendición de cuentas en las comunidades autónomas españolas. Niveles de divulgación y determinantes* [Tesis Doctoral, Universidad de Oviedo].
- Curto-Rodríguez, R., Marcos-Sánchez, R., & Ferrández, D. (2024). Open Government in Spain: An Introspective Analysis. *Administrative Sciences*, 14(5), 89. <https://doi.org/10.3390/admisci14050089>
- Grimmelikhuijsen, S. G., & Meijer, A. J. (2014). Effects of Transparency on the Perceived Trustworthiness of a Government Organization: Evidence from an Online Experiment. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 24(1), 137-157. <https://doi.org/10.1093/jopart/mus048>
- Kroes, N. (2012). *From Crisis of Trust to Open Governing*. Bratislava, 5 March 2012, SPEECH/12/149. [https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/SPEECH\\_12\\_149](https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/SPEECH_12_149)

- Lnenicka, M., Nikiforova, A., Luterek, M., Milic, P., Rudmark, D., Neumaier, S., Santoro, C., Casiano Flores, C., Janssen, M., & Rodríguez Bolívar, M. P. (2024). Identifying patterns and recommendations of and for sustainable open data initiatives: A benchmarking-driven analysis of open government data initiatives among European countries. *Government Information Quarterly*, 41(1), 101898. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2023.101898>
- Mabillard, V., & Keuffer, N. (2020). What Drives Online Transparency Practices at the Local Level? Evidence from 2222 Municipalities in Switzerland. *Yearbook of Swiss Administrative Sciences*, 11(1), 158. <https://doi.org/10.5334/ssas.143>
- Ministerio de Hacienda y Administraciones públicas. (2013). Resolución de 19 de febrero de 2013, de la Secretaría de Estado de Administraciones Públicas, por la que se aprueba la Norma Técnica de Interoperabilidad de Reutilización de recursos de la información. *Boletín Oficial del Estado* 54, de 4 de marzo de 2013. [https://www.boe.es/eli/es/res/2013/02/19/\(4\)](https://www.boe.es/eli/es/res/2013/02/19/(4))
- Obama, B. (2009a). *Executive Office of the President, Office of Management and Budget, Memorandum for the Heads of Executive Departments and Agencies: Open Government Directive*. <https://www.treasury.gov/open/Documents/m10-06.pdf>
- Obama, B. (2009b). *Memorandum for the heads of executive departments and agencies*. <http://www.gpo.gov/fdsys/pkg/FR-2009-01-26/pdf/E9-1777.pdf>
- Peset, F., Aleixandre-Benavent, R., Blasco-Gil, Y., & Ferrer-Sa- pena, A. (2017). Datos abiertos de investigación. Camino recorrido y cuestiones pendientes. *Anales de Documentación*, 20(1). <https://doi.org/10.6018/analesdoc.20.1.272101>
- 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.
- Wibowo, W. S., Fadhil, A., Sensuse, D. I., Lusa, S., Putro, P. A. W., & Yulfitri, A. (2023). Pinpointing Factors in the Success of Integrated Information System Toward Open Government Data Initiative: A Perspective from Employees. *International Journal of Advanced Computer Science and Applications*, 14(1). <https://doi.org/10.14569/IJACSA.2023.0140111>



# Agencias de viajes para empresas: antecedentes de la lealtad de sus clientes

JUAN CARLOS GRANADOS PAYÁN | JOSÉ ANTONIO PEDRAZA RODRÍGUEZ

*Universidad de Córdoba y Unidad Asociada CSIC-UCO «Innovación Social y Transferencia de Conocimiento»*

**RESUMEN:** Las agencias de viajes han sufrido la revolución de la digitalización y la desintermediación que de ella se ha derivado. Conocer las relaciones de las agencias de viajes físicas con sus clientes se hace imperativo, y analizar dichas relaciones con clientes industriales (es decir, en entornos B2B) es un ámbito poco investigado. En el presente trabajo se pretende revisitar un postulado de la literatura con clientes finales (B2C) muy afianzado en turismo, la cadena de efectos Calidad-Valor-Satisfacción-Lealtad, y testar su aplicabilidad en un entorno B2B, añadiendo como variables mediadoras entre Satisfacción y Lealtad, la Confianza y el Compromiso, dos variables de histórico consenso para la doctrina en marketing industrial. El estudio empírico se centró en uno de los mayores agentes de viajes de nuestro país (Viajes El Corte Inglés) y contó con la participación de 51 clientes industriales en Andalucía. Los resultados permiten refrendar bajo un enfoque metodológico mixto la cadena de efectos causales entre Calidad, Valor Percibido, Satisfacción, Confianza, Compromiso y Lealtad.

**PALABRAS CLAVE:** *Cadena Calidad-Valor-Satisfacción-Lealtad, Agencias de viajes, Confianza, Compromiso, Clientes industriales.*

**ABSTRACT:** Travel agencies have suffered from the digitalization revolution and the disintermediation that has resulted from it. Knowing the relationships of physical travel agencies with their customers becomes imperative, and analyzing such relationships with industrial customers (i.e., in B2B environments) is an under-researched area. This doctoral thesis aims to revisit a well-established postulate of the literature with final customers (B2C) in tourism, the Quality-Value-Satisfaction-Loyalty chain of effects, and to test its applicability in a B2B environment, adding as mediating variables between Satisfaction and Loyalty, Trust and Commitment, two variables of historical consensus for the doctrine in industrial marketing. The empirical study focused on one of the largest travel agents in our country (Viajes El Corte Inglés) and involved 51 industrial customers in Andalusia. The results support, under a mixed methodological approach, the chain of causal

effects between Quality, Perceived Value, Satisfaction, Trust, Commitment, and Loyalty.

**KEYWORDS:** *Quality-Value-Satisfaction-Loyalty Chain, Travel Agencies, Trust, Commitment, Industrial Customers.*

## I

### INTRODUCCIÓN

Este estudio se enfoca en el subsector de las agencias de viaje especializadas en servicios a empresas (B2B), un mercado interorganizacional que en 2019 alcanzó un volumen de negocio de unos 13.000 millones de euros en España (GEBTA y Brain Trust, 2022; NEXOTUR, 2020). Tras la caída en la facturación debido a la COVID-19, se prevé que en 2024 este sector recupere e incluso supere los niveles pre-pandemia (GEBTA, 2022). El objetivo de este trabajo es investigar las relaciones entre las agencias de viaje y sus clientes empresariales para entender cómo mantener su lealtad y garantizar la sostenibilidad a largo plazo.

Investigar las relaciones entre las agencias de viaje físicas y sus clientes corporativos resulta crucial, ya que el sector turístico es un claro ejemplo de cómo el comercio electrónico ha transformado esta industria (Berné *et al.*, 2012). Este estudio cobra especial relevancia debido a que la literatura existente se ha enfocado principalmente en las relaciones con consumidores finales (Lai, 2014; Moliner *et al.*, 2007a, 2007b; Sánchez *et al.*, 2006), dejando un vacío en el análisis de las relaciones B2B, pese a la importancia económica del turismo empresarial.

Existe una brecha en la literatura al trasladar las teorías desarrolladas en el contexto B2C al ámbito B2B. Aún no se ha explorado suficientemente cómo conceptos como la Confianza y el Compromiso pueden integrarse en la tradicional cadena Calidad-Valor percibido-Satisfacción-Lealtad (C-V-S-L) en el sector B2B de las agencias de viaje. Este trabajo busca llenar esa laguna.

Este trabajo pretende aportar nuevos hallazgos a la investigación sobre la lealtad de los clientes corporativos proponiendo la inclusión de la Confianza y el Compromiso como eslabones clave en la cadena C-V-S-L. Además, sigue la tendencia de autores que proponen tender puentes entre los enfoques B2C y B2B (Bolton *et al.*, 2003; Dant y Brown, 2008; Mencarelli y Rivière, 2015), examinando cómo estos conceptos pueden ayudar a mejorar las relaciones entre agencias de viaje y clientes industriales. Sin olvidar, el interés del análisis de las relaciones metodológicas entre el constructo de Valor y otros conceptos relacionados dado que ha generado resultados contradictorios en la literatura especializada. Según Gallarza *et al.* (2019), los estudios muestran una variedad de hallazgos, incluyendo efectos positivos, negativos y nulos sobre los antecedentes y consecuencias del Valor (Vieira, 2013, p. 111). Estas divergencias sugieren que la comprensión del Valor como constructo no está plenamente consolidado, lo que subraya la necesidad de una mayor investigación para aclarar estos resultados inconsistentes.

El artículo se organiza en varias secciones. Primero, se presentan los antecedentes teóricos y las definiciones clave como Calidad, Valor, Satisfacción, Lealtad, Confianza y Compromiso. El objetivo de esta sección es analizar el estado del arte en la cadena de efectos C-V-S-L, examinando los conceptos clave y las relaciones entre ellos. Comienza explorando las evidencias en el entorno B2C, para luego centrarse en el contexto B2B en agencias de viaje, destacando cómo distintos estudios han contribuido a comprender la Lealtad de los clientes industriales y los factores que la influyen. A continuación, se aborda el análisis empírico de las relaciones entre agencias y clientes industriales, tanto desde un punto de vista cuantitativo como cualitativo. Finalmente, se discuten las implicaciones prácticas de los hallazgos y se sugieren nuevas vías de investigación.

## 2

### REVISIÓN DE LA LITERATURA Y PLANTEAMIENTO DE HIPÓTESIS

La cadena C-V-S-L representa el eje estratégico prioritario en la comercialización y generación de Valor para el cliente y, por lo tanto, resulta ser una de las claves en la gestión de empresas. Sin embargo, la forma de generar relaciones estables y satisfactorias entre las empresas no está exenta de dificultades sobre la percepción y la medición en torno al concepto de Valor (Gallarza, Gil y Arteaga, 2020). La necesidad de profundizar en las relaciones entre cliente y proveedor ha impulsado el interés por analizar la cadena C-V-S-L, que ha sido un tema central en la literatura de servicios durante décadas. El objetivo principal en este tipo de estudios ha sido intentar dilucidar cuáles de estas variables actúan como antecedentes y cuáles como consecuencias.

Los precursores de este enfoque fueron Rust y Oliver (1994), que ya auguraron un elevado número de trabajos y hallazgos sobre los efectos de la cadena de Valor, a la vista de algunos trabajos de revisión (Oh y Kim, 2017; Vieira, 2013). De ellos destaca el enfoque Service-Profit Chain (Heskett *et al.*, 1994) cuya contribución continúa presente en buena parte de la literatura en este campo y cuyo éxito se centra en hallar una cadena virtuosa entre la Calidad (externa e interna), la Satisfacción (de clientes y empleados) y la Lealtad.

#### 2.1. Valor y variables afines en entornos B2C

Esta sección se centra en el análisis del estado del arte relacionado con la cadena de efectos C-V-S-L, enfocándose en el marco conceptual de cada uno de estos constructos y sus interrelaciones. En particular, se exploran las evidencias disponibles sobre cómo se conectan Calidad, Valor, Satisfacción y Lealtad en el entorno B2C, destacando las relaciones que influyen en la lealtad del consumidor final. La tabla 1 presenta los principales resultados en estudios sobre C-V-S-L para agencias de viajes, en contextos B2C.

En todas estas contribuciones, el objetivo implícito era estudiar el comportamiento del consumidor. Vincular las percepciones de los consumidores en diferentes constructos conductuales para maximizar la lealtad y el comportamiento de recompra.

La literatura muestra resultados diferentes para los contextos offline y online (por ejemplo, Silva y Gonçalves, 2016). Centrándonos en el contexto offline, quienes postulan por analizar las relaciones entre Calidad, Valor, Satisfacción y Lealtad, He y Song (2009) y Lai (2014) han identificado atributos clave. Los hallazgos más relevantes son: que la Calidad es antecedente de la Satisfacción y del Valor; el Valor es antecedente de la Satisfacción; y la Satisfacción es mediadora de la relación entre Calidad y Lealtad, y entre Valor y Lealtad. El objetivo de todas las aportaciones es evidenciar la cadena de efectos, en la que cada eslabón está interrelacionado, conformando un proceso que facilita la comprensión de la experiencia para otros tipos de consumo turístico.

Estos enfoques permiten a los gestores evaluar sus servicios desde la perspectiva del consumidor, ayudándoles a entender cómo mejorar la calidad y el valor percibido para aumentar la satisfacción y generar lealtad a largo plazo. Pero no son enfoques estáticos. Los constructos que lo componen son conceptos dinámicos que han evolucionado a lo largo del tiempo en respuesta a cambios en las expectativas de los consumidores, las prácticas empresariales y los avances en la teoría del comportamiento del consumidor.

En las relaciones entre Calidad, Valor, Satisfacción y Lealtad fue muy interesante la contribución de Richard y Zhang (2012) al incluir el constructo Compromiso entre la Satisfacción y Lealtad. El propio Lai (2014), continuando con este modelo incluyó en su análisis la Confianza y el Compromiso, demostrando en coherencia con los anteriores autores una nueva estructura de relaciones entre variables, donde el Valor y la Satisfacción influyen en la Confianza; la Satisfacción y la Confianza influyen en el

TABLA 1

Autores (Año)	Contexto	Constructos	Resultados
Leblanc (1992)	B2C, offline	Calidad del servicio [evidencia física, competencia, imagen corporativa, intemporalidad, cortesía, competitividad, capacidad de respuesta, confidencialidad, accesibilidad], satisfacción general]	<ul style="list-style-type: none"> <li>Imagen corporativa, competitividad, cortesía, capacidad de respuesta, accesibilidad, competencia → satisfacción general</li> </ul>
Lam & Zhang (1999)	B2C, offline	Atributos del modelo SERVQUAL, satisfacción general	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se identificaron cinco dimensiones: capacidad de respuesta y garantía, fiabilidad, empatía, recursos e imagen corporativa y tangibilidad</li> <li>Cinco dimensiones afectan positivamente a la satisfacción general</li> </ul>
Petrick <i>et al.</i> (2001)	B2C, offline	Visitas anteriores al destino, satisfacción, valor percibido, intención de volver a visitarlo	<ul style="list-style-type: none"> <li>Visitas anteriores al destino, satisfacción, valor percibido → intenciones de volver a visitarlo</li> <li>Visitas anteriores al destino, satisfacción → valor percibido</li> </ul>
Macintosh (2002)	B2C (agencias de viajes y viajeros de negocios), offline	Sinceridad, experiencia, fiabilidad, familiaridad, civismo, frecuencia de contacto, reputación de la empresa, satisfacción, confianza, compromiso	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fiabilidad, experiencia, familiaridad, sinceridad (negativa), reputación → confianza</li> <li>Fiabilidad, experiencia, familiaridad, civismo → satisfacción</li> <li>Confianza, satisfacción → compromiso</li> </ul>
Kim & Lee (2004)	B2C, online	Calidad del servicio web [estructura y facilidad de uso, contenido de la información, capacidad de respuesta y personalización, reputación y seguridad, utilidad], satisfacción del cliente	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estructura y facilidad de uso, contenido de la información, capacidad de respuesta y personalización, reputación y seguridad, utilidad → satisfacción del cliente</li> </ul>
Ainscough (2005)	B2C, offline	Precio, percepción de la agencia de viajes, marca de la aerolínea, marca del hotel, calidad percibida, valor percibido, voluntad de compra	<ul style="list-style-type: none"> <li>El precio tiene un efecto directo sobre la percepción de la calidad por parte del consumidor y un efecto inverso sobre la percepción del valor y la disposición a comprar.</li> <li>La percepción de la agencia de viajes tiene un efecto directo sobre la calidad y el valor percibidos</li> <li>La marca de la aerolínea influye en la calidad percibida</li> </ul>

TABLA 1

Del Bosque <i>et al.</i> (2006)	B2C, offline	Expectativas (imagen, tangibles, experiencia, comunicación), satisfacción, fidelidad del consumidor	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Expectativas → satisfacción</li> <li>▪ Satisfacción → fidelidad del consumidor</li> </ul>
Macintosh (2007)	B2C (agencias de viajes y viajeros de negocios)	Orientación al cliente, experiencia, calidad de la relación (confianza, satisfacción con el asesor), satisfacción con la empresa, lealtad a la empresa, boca a boca	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Orientación al cliente, experiencia → calidad de la relación</li> <li>▪ Calidad de las relaciones → satisfacción con la empresa</li> <li>▪ Calidad de la relación, satisfacción con la empresa → lealtad a la empresa</li> <li>▪ Calidad de la relación, satisfacción con la empresa → boca a boca</li> </ul>
Moliner et al. (2007a)	B2C, offline	Satisfacción del turista con la agencia de viajes, satisfacción del turista con el paquete turístico, confianza del turista (honestidad) en la agencia de viajes, confianza del turista (benevolencia) en la agencia de viajes, compromiso del turista (cognitivo) con la agencia de viajes, compromiso del turista (afectivo) con la agencia de viajes	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Satisfacción del turista con la agencia de viajes, satisfacción del turista con el paquete turístico → confianza del turista (honestidad) en la agencia de viajes</li> <li>▪ Satisfacción del turista con la agencia de viajes, satisfacción del turista con el paquete turístico → confianza (benevolencia) del turista en la agencia de viajes</li> <li>▪ Satisfacción del turista con la agencia de viajes, confianza (honestidad) del turista en la agencia de viajes, confianza (benevolencia) del turista en la agencia de viajes → compromiso (cognitivo) del turista con la agencia de viajes</li> <li>▪ Confianza (benevolencia) del turista en la agencia de viajes → compromiso (afectivo) del turista con la agencia de viajes</li> </ul>
Ho & Lee (2007)	B2C, online	Calidad del servicio electrónico (calidad de la información, seguridad, funcionalidad del sitio web, relación con el cliente, capacidad de respuesta), satisfacción del cliente, intención de fidelización	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Calidad del servicio electrónico → satisfacción del cliente</li> <li>▪ Calidad del servicio electrónico → intención de fidelización</li> </ul>
Park <i>et al.</i> (2007)	B2C, online	Calidad del sitio web [cumplimiento, facilidad de uso, seguridad/privacidad, información/contenido, capacidad de respuesta, atractivo visual], voluntad de uso	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cumplimiento, facilidad de uso, seguridad/privacidad, información/contenido, capacidad de respuesta → voluntad de uso</li> </ul>

← TABLA 1

Heung (2008)	B2C, offline	Calidad del servicio del guía turístico [actitud y capacidad profesional, capacidad de presentación y comunicación, conocimientos profesionales, integridad personal], reputación de la agencia, boca a boca de los clientes	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Actitud y capacidad profesional, capacidad de presentación y comunicación, conocimientos profesionales, integridad personal → reputación de la agencia</li> <li>▪ Actitud y capacidad profesional, capacidad de presentación y comunicación, conocimientos profesionales, integridad personal → boca a boca de los clientes</li> </ul>
He & Song (2009)	B2C, offline	Calidad percibida, valor percibido, satisfacción turística, intención de recompra	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Calidad percibida → valor percibido</li> <li>▪ Calidad percibida, valor percibido → satisfacción turística</li> <li>▪ Satisfacción turística → intención de recompra</li> </ul>
Chen & Kao (2010)	B2C, online	Calidad del proceso del servicio electrónico (funcionalidad, facilidad de uso, diseño, exactitud de la información), calidad de los resultados del servicio electrónico, satisfacción, intenciones de comportamiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Calidad del proceso → calidad del resultado</li> <li>▪ Calidad del proceso, calidad del resultado → satisfacción</li> <li>▪ Satisfacción → intenciones de comportamiento</li> </ul>
Tsang <i>et al.</i> (2010)	B2C, online	Calidad del servicio electrónico [funcionalidad del sitio web, calidad y contenido de la información, cumplimiento y capacidad de respuesta, seguridad y protección, aspecto y presentación, relación con el cliente], satisfacción del cliente, intención de recompra	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Funcionalidad del sitio web, calidad y contenido de la información, seguridad y protección, relación con el cliente → satisfacción del cliente</li> <li>▪ Funcionalidad del sitio web, calidad y contenido de la información, seguridad y protección, relación con el cliente → intención de recompra</li> </ul>
Bernardo <i>et al.</i> (2012)	B2C, online	Calidad funcional (eficiencia, disponibilidad del sistema, cumplimiento, privacidad), calidad hedónica, valor percibido, lealtad	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Calidad funcional, calidad hedónica → valor percibido</li> <li>▪ Valor percibido → lealtad</li> <li>▪ La calidad funcional está positivamente correlacionada con la calidad hedónica</li> </ul>
Richard & Zhang (2012)	B2C, offline	Imagen corporativa, satisfacción del cliente, compromiso afectivo, fidelidad del cliente	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Imagen corporativa → satisfacción del cliente</li> <li>▪ Satisfacción del cliente → compromiso afectivo</li> <li>▪ Satisfacción del cliente, compromiso afectivo → fidelidad del cliente</li> </ul>

TABLA 1

Setó-Pamies (2012)	B2C, offline	Calidad del servicio (tangibilidad, fiabilidad, capacidad de respuesta, garantía, empatía), satisfacción del cliente, confianza, fidelidad del cliente	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Calidad del servicio → satisfacción del cliente</li> <li>▪ Satisfacción del cliente, confianza → fidelidad del cliente</li> </ul>
Kuo <i>et al.</i> (2013)	B2C, offline	Calidad del servicio, recuperación del servicio, satisfacción del cliente, valor percibido, fidelidad del cliente	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Calidad del servicio → satisfacción del cliente</li> <li>▪ Satisfacción del cliente → valor percibido</li> <li>▪ La recuperación del servicio modera la relación entre la calidad del servicio y la satisfacción del cliente</li> <li>▪ El valor percibido modera la relación entre la satisfacción del cliente y su fidelidad</li> </ul>
Oviedo-García <i>et al.</i> (2015)	B2C, offline	Gestión de la relación con el cliente, calidad de la relación (satisfacción, confianza, compromiso), fidelidad, boca a boca, uso, intención de compra	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gestión de la relación con el cliente → calidad de la relación</li> <li>▪ Calidad de la relación → fidelidad</li> <li>▪ Calidad de la relación → boca a boca</li> <li>▪ Calidad de la relación → uso</li> <li>▪ Calidad de la relación → intención de compra</li> </ul>
Roger-Monzó <i>et al.</i> (2015)	B2C, online	Calidad percibida del servicio electrónico (eficiencia, fiabilidad, disponibilidad del sistema y privacidad), valor percibido del servicio electrónico y lealtad del consumidor	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Calidad percibida del servicio electrónico → valor percibido del servicio electrónico</li> <li>▪ Valor percibido del servicio electrónico → fidelidad del consumidor</li> </ul>
Berbegal-Mirabent <i>et al.</i> (2016)	B2C, online	Calidad funcional, calidad hedónica, valor percibido, fidelidad, comportamiento de compra	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Calidad funcional, calidad hedónica → valor percibido</li> <li>▪ Valor percibido → lealtad</li> <li>▪ Lealtad → comportamiento de compra</li> </ul>
Rajaobelina (2018)	B2C, offline and online	Experiencia del cliente [pensar, sentir, percibir, actuar, relacionarse], calidad de la relación	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ En el contexto offline: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pensar, sentir (negativo), actuar → calidad de la relación</li> </ul> </li> <li>▪ En el contexto online: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pensar, sentir (negativo), sentir → calidad de la relación</li> </ul> </li> </ul>

Yen <i>et al.</i> (2018)	B2C, offline	Confianza del cliente, apego a la marca, apego al líder turístico, valor percibido, intenciones de comportamiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Apego a la marca, apego al líder turístico → valor percibido</li> <li>▪ Apego al líder turístico, valor percibido → intenciones de comportamiento</li> <li>▪ La confianza del cliente modera las relaciones entre el apego a la marca y el valor percibido</li> <li>▪ La confianza del cliente modera las relaciones entre el apego al líder turístico y el valor percibido</li> </ul>
Albayrak <i>et al.</i> (2019)	B2C, online	Calidad del sitio web (diseño, información, gratificación, recompensa), valor hedónico, confianza, fidelidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Calidad del sitio web → valor hedónico</li> <li>▪ Calidad del sitio web → confianza</li> <li>▪ Valor hedónico, confianza → lealtad</li> </ul>

**TABLA 1.** Estudios sobre Calidad, Valor, Satisfacción y Lealtad en el sector de las agencias de viaje, entornos B2C. *Fuente:* elaboración propia

Compromiso; y, por último, la Satisfacción, la Confianza y el Compromiso influyen sobre la Lealtad. Otros autores como Moliner *et al.* (2007a, 2007b) introducen novedades en el eslabón inicial. Primero consideran la calidad de la relación con los clientes, encontrando entre sus hallazgos interrelación entre Satisfacción, Confianza y Compromiso, y consistencia en la influencia del Valor percibido del consumidor en la calidad de la relación cliente-proveedor.

Otros autores siguiendo los modelos de los enfoques testados en otros ámbitos del turismo y de la industria lo han aplicado en el contexto de las agencias de viaje tradicionales. Varios estudios confirman la relación positiva entre Satisfacción y Lealtad (del Bosque, San Martín y Collado, 2006; He y Song, 2009; Kuo, Chang, Cheng y Lai, 2013; Lai, 2014; Macintosh, 2007; Richard y Zhang, 2012). Asimismo, la cadena C-S-L también es confirmada por Kuo *et al.* (2013) y, además, añaden en su hallazgo que la relación entre Satisfacción y Lealtad es mediada por el Valor percibido.

## 2.2. Valor y variables afines en entornos B2B

Para las relaciones B2B, son menos los autores que las han explicado a partir del análisis de los mercados interorganizacionales de servicios turísticos. En el contexto del entorno B2B, las relaciones más relevantes sobre la cadena de efectos C-V-S-L son evidenciadas en la tabla 2. En general, los estudios revisados en este campo destacan la importancia de la confianza, lealtad y satisfacción como pilares de las relaciones B2B, aunque varían en los elementos que desencadenan estos factores. Mientras algunos estudios enfatizan las características transaccionales o aspectos específicos que influyen directamente en la calidad del intercambio comercial como la confianza y el compromiso con la contraparte, otros destacan la relevancia de los vínculos sociales o la tecnología en el fortalecimiento de las relaciones a largo plazo. No obstante, es notoria la diferencia entre la atención recibida por la investigación sobre entornos industriales en el sector turístico respecto a entornos de consumidores finales.

El análisis de los distintos enfoques B2B exponen algunas similitudes y diferencias. Las principales similitudes observadas entre los estudios es que la confianza se identifica como un factor central en las relaciones B2B. Independientemente del contexto, ya sea entre mayoristas y minoristas o

TABLA 2

Wu & Chang (2006)	B2B (mayoristas y minoristas), online	Creencia de capacidad, creencia de benevolencia, creencia de integridad, creencia de previsibilidad, confianza de las partes, confianza de control, intenciones de transacción	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Creencia de capacidad, creencia de benevolencia, creencia de integridad, creencia de previsibilidad → confianza de la parte</li> <li>▪ Creencia de capacidad, creencia de benevolencia, creencia de integridad, creencia de previsibilidad → confianza de control</li> <li>▪ Confianza de las partes → intenciones de transacción</li> </ul>
Huang (2008)	B2B (mayoristas y minoristas), online	Calidad electrónica, confianza, lealtad electrónica, intención de transacción	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Calidad electrónica, confianza → Lealtad electrónica</li> <li>▪ Lealtad electrónica → Intención de transacción</li> </ul>
Andreu <i>et al.</i> (2010)	B2B (agencias de viaje y proveedores), online	Presión del cliente, presión normativa, comunicación electrónica, contratación electrónica, confianza con el proveedor, reciprocidad percibida, compromiso con el proveedor	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Presión de los clientes → comunicación electrónica</li> <li>▪ Presión normativa, comunicación electrónica → contratación electrónica</li> <li>▪ Comunicación electrónica, contratación electrónica → confianza con el proveedor</li> <li>▪ Confianza con el proveedor → reciprocidad percibida</li> <li>▪ Reciprocidad percibida → compromiso con el proveedor</li> </ul>
Ruiz-Molina <i>et al.</i> (2010)	B2B (agencias de viaje y proveedores), offline y online	Tecnología de la información, beneficios de confianza, beneficios sociales, beneficios de trato especial, satisfacción, lealtad	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Beneficios de confianza, beneficios de trato especial → Satisfacción</li> <li>▪ Satisfacción → Fidelización</li> <li>▪ La tecnología de la información contribuye a reforzar el vínculo entre la satisfacción y la lealtad. En cambio, la relación entre los beneficios sociales y la satisfacción del comprador sólo se observa en el caso de los proveedores con baja intensidad tecnológica</li> </ul>
Gil-Saura <i>et al.</i> (2011)	B2B (agencias de viaje y proveedores), offline	Beneficios de confianza, beneficios sociales, beneficios de trato especial, costes de relación, valor de la relación, confianza, dependencia del proveedor, orientación a largo plazo, compromiso, lealtad	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Beneficios de confianza, beneficios sociales, beneficios de trato especial, costes de relación → valor de relación</li> <li>▪ Valor de la relación → confianza</li> <li>▪ Confianza → orientación a largo plazo</li> <li>▪ Valor de la relación, confianza, orientación a largo plazo → compromiso</li> <li>▪ Compromiso → lealtad</li> </ul>

Schakett <i>et al.</i> (2011)	B2B (agencias de viaje y proveedores), offline	Vínculos estructurales, vínculos económicos, vínculos sociales, lealtad del comprador hacia el vendedor, confianza en el vendedor, satisfacción con el vendedor, percepción de la calidad del servicio prestado por el vendedor	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Vínculo social → lealtad</li> <li>▪ Vínculo social → confianza</li> <li>▪ Vínculo social → satisfacción</li> <li>▪ Vínculo social → calidad del servicio</li> <li>▪ Cuando se controlan los vínculos estructurales y económicos, los vínculos sociales influyen significativamente en la lealtad, la confianza y la satisfacción del comprador hacia el vendedor y en las percepciones del comprador sobre la calidad del servicio del vendedor</li> </ul>
Moliner <i>et al.</i> (2007a) (2007b)	B2B (agencias de viaje y proveedores), offline	Beneficios de la relación (beneficios de confianza, beneficios sociales, beneficios de trato especial), orientación a largo plazo, actitud hacia el proveedor de servicios, valor de la relación	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Beneficios de la relación, orientación a largo plazo, actitud hacia el proveedor de servicios → valor de la relación</li> </ul>
Chao <i>et al.</i> (2015)	B2B (agencias de viaje y compañías aéreas), offline	Venta de relaciones (divulgación mutua, fuerza de la interacción, propensión a colaborar), beneficios relacionales (confianza, sociabilidad, trato especial), calidad de la relación (satisfacción, compromiso), rendimiento voluntario (lealtad, cooperación, participación)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Venta relacional → beneficios relacionales</li> <li>▪ Beneficios relacionales → calidad de la relación</li> <li>▪ Calidad de la relación → rendimiento voluntario</li> </ul>
Ruiz-Molina <i>et al.</i> (2015)	B2B (agencias de viaje y proveedores), offline	Beneficios de confianza, beneficios sociales, trato especial Beneficios, valor de la relación, satisfacción	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Beneficios de confianza, beneficios sociales, beneficios de trato especial → valor de relación</li> <li>▪ Valor de la relación → satisfacción</li> </ul>

**TABLA 2.** Estudios sobre Calidad, Valor, Satisfacción y Lealtad en el sector de las agencias de viaje, entornos B2B  
*Fuente:* elaboración propia

agencias de viajes y proveedores. La confianza actúa como un pilar en la creación de vínculos sólidos. En la mayoría de los casos, una mayor confianza conduce a resultados como un aumento en la lealtad, el compromiso o las intenciones de realizar transacciones comerciales. Por ejemplo, Wu &

Chang (2006) y Huang (2008) mencionan que la confianza influye directamente en las intenciones de transacción y la lealtad electrónica, respectivamente. De manera similar, Gil-Saura *et al.* (2011) y Ruiz-Molina *et al.* (2015) destacan que la confianza es la base sobre la cual se construye el valor de la relación en un contexto B2B.

Otra similitud clave encontrada es la relación entre lealtad y compromiso, que se presentan como consecuencias de diferentes factores, tales como la confianza, el valor de

la relación, la satisfacción y los beneficios relacionales. La evidencia recogida en varios estudios muestra que, cuando una relación se basa en un alto nivel de confianza y satisfacción, el compromiso y la lealtad aumentan de manera significativa. Por ejemplo, Gil-Saura *et al.* (2011) y Chao *et al.* (2015) señalan que el compromiso y la lealtad están vinculados tanto al valor de la relación como a la calidad de la misma. También, Gil-Saura, Ruiz-Molina y Arteaga (2011) y Ruiz-Molina, Gil-Saura y Moliner (2015) a partir de la tipología de Gwinner, Gremler y Bitner (1998), señalan la importancia de la creación de Valor para los proveedores en sus relaciones con sus clientes.

Este tipo de similitudes hace pensar que la influencia de los aspectos relacionales como el trato, la Confianza y los vínculos personales de amistad es positiva sobre la Satisfacción de las agencias de viajes y sus principales proveedores. Luego, mantener este tipo de aspectos relacionales a largo plazo motiva la Lealtad del cliente en la agencia de viajes. No obstante, las relaciones entre la Calidad del servicio, la percepción de Valor, la Satisfacción, el Compromiso y la Confianza sobre la Lealtad en el contexto B2B de las agencias de viaje están escasamente investigadas.

Por el contrario, las diferencias entre los estudios analizados destacan que, aunque todos reconocen la importancia de la confianza y la lealtad en las relaciones B2B, los factores que las determinan varían considerablemente. Por ejemplo, Wu & Chang (2006) identifican la previsibilidad, la benevolencia y la integridad como elementos clave para generar confianza en un entorno B2B, lo que pone énfasis en características individuales y comportamentales. En contraste, Schakett *et al.* (2011) enfocan su análisis en los vínculos sociales, estructurales y económicos como los principales impulsores de la confianza. Esta diferencia señala que mientras algunos estudios privilegian factores más tangibles y formales para la construcción de confianza, otros destacan la importancia de las relaciones interpersonales y sociales en el desarrollo de la lealtad en entornos B2B.

Además, se observa un contraste en el papel que juega la tecnología en la relación entre satisfacción y lealtad. Ruiz-Molina *et al.* (2010) subrayan que la tecnología de la información actúa como un factor que refuerza el vínculo entre la satisfacción del cliente y la lealtad en contextos B2B, especialmente en transacciones online. Este aspecto, que se enfoca en el uso de herramientas tecnológicas para fortalecer las relaciones comerciales, no se menciona en estudios centrados en entornos offline. Otra diferencia clave radica en el énfasis en los vínculos sociales. Schakett *et al.* (2011) destacan que los vínculos sociales tienen un efecto significativo sobre la confianza, la satisfacción y la percepción de la calidad del servicio en las relaciones B2B. Este estudio resalta cómo las relaciones personales y las conexiones informales pueden ser determinantes en la construcción de la confianza y la lealtad. En contraste, estudios como los de Wu & Chang (2006) o Huang (2008) se enfocan más en aspectos transaccionales y de confianza basados en características más formales y no hacen tanto énfasis en el impacto de los vínculos sociales.

Finalmente, el estudio de Andreu *et al.* (2010) introduce un enfoque único al analizar la presión normativa y la presión del cliente como factores externos que impulsan la adopción de tecnologías de comunicación y contratación electrónica. Mientras que la mayoría de las investigaciones revisadas se centran en factores internos de las relaciones comerciales en el ámbito B2B.

A partir del análisis de la literatura existente sobre las relaciones B2B, se identifican factores clave como la confianza, la lealtad, el compromiso y el valor de la relación, así como el rol que juegan los vínculos sociales, la tecnología y las presiones externas en estos contextos. Estos elementos sugieren interacciones complejas que influyen en el comportamiento de las empresas y en el éxito de sus relaciones comerciales. Con base en estas observaciones, se proponen las siguientes hipótesis para investigar más a fondo la naturaleza de estas relaciones y sus determinantes en diferentes

escenarios B2B. Estas hipótesis buscan examinar cómo los factores mencionados se interrelacionan y qué variables actúan como mediadoras o moderadoras en la formación de relaciones sólidas y duraderas:

H1: La Calidad del Servicio afecta directa y positivamente al Valor de los clientes corporativos de las agencias de viajes.

H2: El Valor para el cliente afecta directa y positivamente a la Satisfacción de los clientes corporativos de las agencias de viaje.

H3(a): La Satisfacción del Cliente afecta directa y positivamente a la Confianza de los clientes corporativos de las agencias de viajes

H3(b): La Satisfacción del Cliente afecta directa y positivamente al Compromiso de los clientes corporativos de las agencias de viajes

H4: La Confianza afecta directa y positivamente al compromiso de los clientes corporativos de las agencias de viajes.

H5(a): La Confianza afecta directa y positivamente a la fidelidad de los clientes corporativos de las agencias de viajes.

H5(b): El Compromiso afecta directa y positivamente a la fidelidad de los clientes corporativos de agencias de viajes.

### 3 METODOLOGÍA

El escenario descrito en el apartado anterior sirve como marco de referencia para orientar el trabajo empírico de esta investigación. El diseño del estudio se ha realizado de acuerdo con el llamado «método mixto», que busca aprovechar las complementariedades entre métodos para analizar los datos recolectados mediante enfoques cuantitativos y cualitativos.

El enfoque cuantitativo incluye un análisis descriptivo para identificar cómo los clientes en el entorno B2B valoran la prestación del servicio, examinando las características de las empresas de la muestra. Además, se empleará un análisis multivariante para estimar el modelo de relaciones entre las distintas variables, utilizando en concreto el método de mínimos cuadrados parciales (PLS-SEM) (Wold, 1985; Tenenhaus *et al.*, 2005).

Por otro lado, el enfoque cualitativo se basa en el análisis cualitativo comparado (QCA, por las siglas del inglés *Qualitative Comparative Analysis*), que resulta adecuado en estudios con un tamaño muestral pequeño y en fenómenos donde la causalidad tiene una naturaleza configuracional. Este enfoque permite identificar que un mismo resultado puede deberse a la combinación de múltiples causas o condicionantes (Fernández Esquinas *et al.*, 2021). Su objetivo es detectar las configuraciones más probables que ayudan a explicar la lealtad del cliente industrial. La utilización de este enfoque mixto proporciona una comprensión más completa del fenómeno estudiado.

#### 3.1. Recogida de datos

Con objeto de alcanzar los objetivos descritos se entrevis-  
taron a 51 gestores de viajes de empresa<sup>1</sup> de Andalucía. El

<sup>1</sup> A los gestores de los viajes profesionales dentro de la em-  
presa también se les suele llamar «travel manager». En este

cuestionario fue sometido a una revisión (pre-test) por parte de un grupo de agentes de viajes de la máxima responsabilidad en el área B2B en Andalucía de Viajes El Corte Inglés.<sup>2</sup> Finalmente se realizó el trabajo de campo recopilando la opinión de los clientes corporativos de una de las mayores agencias de viajes de España: Viajes El Corte Inglés. Se eligió España porque este país tiene la tercera industria turística más competitiva del mundo según el último TTDI<sup>3</sup> (2021), tras Japón y Estados Unidos de América.

En todos los casos, el encuestado era la persona responsable de la decisión de contratar los servicios de la agencia de viajes.<sup>4</sup> Para cada caso, el informante clave fue el personal responsable de la decisión de compra (cargos directivos), que en ocasiones también son habitualmente usuarios finales (viajeros),<sup>5</sup> pero que en este caso valoran su relación con la agencia como clientes industriales (no como responsables de contratación). La tabla 3 muestra los detalles de

---

caso, se ha encuestado a los travel managers de las principales empresas clientes (por facturación) de Viajes El Corte Inglés en Andalucía.

<sup>2</sup> Relación de Jefas y Jefes de Delegación de Empresas en Andalucía para llevar a cabo las sesiones de *focus group*: Javier Carrillo (Jefe de Delegación de Almería-Empresas, José Antonio Clavijo (Jefe de Delegación de Cádiz-Empresas), Javier del Barrio (Jefe de Delegación de Huelva-Empresas), Raquel Pando (Jefa de Delegación de Sevilla-Empresas) y Hugo Quirós (Jefe de Delegación de Málaga-Empresas).

<sup>3</sup> Índice TTDI, siglas en inglés de Travel & Tourism Development Index publicado por el World Economic Forum cada dos años. España ha ocupado el primer puesto de manera ininterrumpida durante los años 2015, 2017 y 2019.

<sup>4</sup> Normalmente, en el argot profesional, la persona que solicita los servicios de la agencia de viajes para empresas es conocido con el anglicismo travel manager.

<sup>5</sup> En 21 de las 51 personas encuestadas, se daba la doble condición de ser responsables de la contratación de la agencia de viajes y usuarios finales de la misma. No siempre coincide que quien contrata la agencia de viajes también es quien viaja (Director/a de Compras, Director/a Financiero/a, etc.).

la distribución de la muestra en cuanto a las variables de clasificación.

### 3.2. Medición de las variables

El cuestionario fue diseñado utilizando escalas adaptadas de estudios anteriores en contextos de servicios turísticos y B2B. La escala de Calidad de Servicio fue adaptada de la escala propuesta por Sánchez *et al.* (2006) para ser utilizada en la compra de un paquete turístico en una agencia de viajes. La escala de Valor fue adaptada de Gallarza y Gil-Saura (2006). En cuanto a la medición de la Satisfacción, los ítems aquí propuestos fueron adaptados de Cronin *et al.* (2000). Las escalas de Confianza y Compromiso fueron adaptadas de Ferro *et al.* (2016). Por último, la Lealtad se midió con la escala de 5 ítems de Zeithaml *et al.* (1996). Todos los ítems se midieron mediante una escala Likert de 5 puntos. Las variables de clasificación se incluyeron al final del cuestionario.

En el caso del QCA, las medidas originales de la escala Likert han sido transformadas utilizando la teoría de conjuntos difusos para su calibración. Se asigna un grado de pertenencia de 1 cuando la opinión del cliente sobre todas las variables de una dimensión puntúa 5 en la escala Likert, y 0 para los demás valores. Esta metodología permite comprender que un alto grado de lealtad requiere la puntuación máxima en todos los condicionantes hipotéticos. La clasificación dicotómica se basa en la idea de que los valores máximos son relevantes para determinar la pertenencia de los casos a los conjuntos; es decir, el alto grado de lealtad se respalda por la percepción más alta de los clientes en todos los factores. Estos puntuajes capturan las opiniones más favorables de los clientes sobre la agencia de viajes en todas las dimensiones, desplazando intencionadamente el valor 1 hacia el extremo positivo del perfil del cliente. Además, la falta de información documental o evidencia empírica directa suficiente justifica la gradación. Los contrastes entre investigadores permiten mayor seguridad en las clasificaciones dicotómicas.

**TABLA 3.** Perfil de la muestra, *Fuente: elaboración propia*

Género	n	%	Facturación	n	%
Hombre	26	50,98	De 0€ a 1.000.000€	11	21,57
Mujer	25	49,02	De 1.000.001€ a 3.000.000€	4	7,84
<b>Edad</b>	<b>n</b>	<b>%</b>	De 3.000.001€ a 6.000.000€	4	7,84
Menos de 25 años	1	1,96	De 6.000.000€ a 10.000.000€	1	1,96
De 25 a 35 años	5	9,80	De 10.000.001€ a 15.000.000€	1	1,96
De 36 a 40 años	5	9,80	De 15.000.000€ a 20.000.000€	1	1,96
De 41 a 45 años	14	27,45	Más de 20.000.000€	16	31,37
De 46 a 50 años	16	31,37	No sabe / No contesta	13	25,49
De 51 a 55 años	8	15,69	<b>Departamento de gestión de viajes</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
De 56 a 60 años	2	3,92	No	30	58,82
<b>Sector</b>	<b>n</b>	<b>%</b>	Si	20	39,22
Fabricación	7	13,73	No sabe / No contesta	1	1,96
Agricultura	6	11,76	<b>VECI<sup>1</sup> como principal proveedor</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
Alimentación y bebidas	3	5,88	No	3	5,88
Construcción	3	5,88	Si	45	88,24
Consultoría	3	5,88	No sabe / No contesta	3	5,88
Educación	3	5,88	<b>Tiempo contratando con VECI</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
Electrónica	2	3,92	Menos de un año	2	3,92
Entretenimiento y recreación	2	3,92	Entre 1 y 2 años	3	5,88
Químico	2	3,92	Entre 3 y 5 años	14	27,45
Sanitario	2	3,92	Entre 6 y 10 años	9	17,65
Servicios	2	3,92	Más de 10 años	20	39,22
Telecomunicaciones	2	3,92	No sabe / No contesta	3	5,88
Otros	14	27,44	<b>Frecuencia de contacto con VECI</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
<b>Número de trabajadores</b>	<b>n</b>	<b>%</b>	Una vez al año	0	0,00
Entre 1 y 5 trabajadores	4	7,84	Una vez cada seis meses	1	1,96
Entre 6 y 10 trabajadores	2	3,92	Una vez cada tres meses	4	7,84
Entre 11 y 20 trabajadores	5	9,80	Una vez al mes	4	7,84
Entre 21 y 50 trabajadores	6	11,76	Una vez a la semana	10	19,61
Entre 51 y 100 trabajadores	7	13,73	A diario	30	58,82
Más de 100 trabajadores	27	52,94	No sabe / No contesta	2	3,90

<sup>1</sup> VECI: Viajes El Corte Inglés. Aunque, a veces, una empresa simultanea sus viajes profesionales con varias agencias de viajes, lo habitual (45 de 51 casos) es que sólo sea un proveedor de viajes quien gestione todas las estancias y desplazamientos de la compañía.

## ANÁLISIS DE DATOS Y RESULTADOS

### 4.1. Resultados de la investigación cuantitativa

#### *Análisis de datos: justificación del modelo utilizado*

Para estimar el modelo, se empleó un modelo de ecuaciones estructurales utilizando el enfoque mínimos cuadrados parciales (PLS-SEM) (Wold, 1985; Tenenhaus, Vinzi, Chatelin y Lauro, 2005). Esta técnica es adecuada porque se ajusta a las características de los datos y al objetivo de la investigación. Por un lado, a diferencia del enfoque basado en covarianzas (CB-SEM), PLS-SEM no requiere normalidad de los datos porque es un método estadístico no paramétrico. No obstante, se debe verificar que la distribución de los datos no está muy alejada de una distribución normal, a través de pruebas como la asimetría y la curtosis, puesto que datos altamente alejados de dicha distribución pueden causar problemas en la estimación de los niveles de significación (Hair *et al.*, 2017). Al aplicar en este estudio el test de normalidad Kolmogorov-Smirnov para analizar la distribución de los datos, los resultados mostraron que los datos no tienen una distribución normal. Sin embargo, los valores absolutos de asimetría y curtosis no eran superiores a 3 y 10, respectivamente, indicando que los datos no están extremadamente alejados de lo normal (Kline, 2015) (ver tabla 5.1). Por otro lado, a diferencia del enfoque basado en covarianzas, PLS-SEM no requiere un elevado tamaño muestral (Chin, 1998). Como el presente trabajo se basa en una muestra pequeña, PLS-SEM es una opción adecuada para examinar los datos. Por último, dado el carácter exploratorio de PLS-SEM y el carácter confirmatorio de CB-SEM, PLS-SEM se ajusta mejor a nuestro objetivo de investigar relaciones complejas de manera predictiva.

A continuación, como sugieren Anderson y Gerbing (1988), un procedimiento de dos pasos fue utilizado para testar el modelo: modelo de medida y modelo estructural.

#### *Modelo de medida*

La evaluación de los modelos de medida reflectivos se basa en un análisis de fiabilidad de la consistencia interna, de la validez convergente y de la validez discriminante (Hair *et al.*, 2017). Para analizar la fiabilidad de la consistencia interna, la fiabilidad compuesta es una medida más apropiada que el Alfa de Cronbach (Henseler, Ringle y Sinkovics, 2009). En este estudio, la fiabilidad compuesta, con valores superiores a 0,7 confirma la consistencia interna (ver tabla 5.1). Adicionalmente, el Alpha de Cronbach también muestra valores superiores al umbral de 0,7 (ver tabla 4).

Para testar la validez convergente, en primer lugar, la fiabilidad de los indicadores se confirma con valores de carga (loadings) superiores al umbral de 0,707. Y, en segundo lugar, se comprueba que la varianza promedio extraída (AVE) para cada constructo supera el umbral de 0,5 (Fornell y Larcker, 1981) (ver tabla 5), indicando que el constructo explica más de la mitad de la varianza de los indicadores.

Para testar la validez discriminante se consideran dos criterios. En primer lugar, se comprueba que la raíz cuadrada de AVE para cada constructo sea superior a las correlaciones entre ese constructo y los demás constructos (ver tabla 5.2, donde los valores de la raíz cuadrada del AVE aparecen en la diagonal, en negrita) (Fornell y Lacker, 1981).

En segundo lugar, se analiza la matriz de cargas cruzadas (ver tabla 6), confirmándose también que los indicadores de cada dimensión están más correlacionados con su constructo que con los demás constructos.

Tras analizar y testar la fiabilidad y validez del modelo de medida, el modelo estructural puede ser evaluado.

#### *Resultados del análisis PLS*

Para evaluar el modelo estructural se analiza el coeficiente de determinación ( $R^2$ ) de las variables endógenas y la significación de los senderos (paths) (Hair *et al.*, 2017). La Figura 1 muestra información sobre las estimaciones de las relaciones causales propuestas, junto con el coeficiente de

	Promedio	Desviación estandar	Asimetría	Curtosis	Loading	$\alpha$ de Cronbach	Fiabilidad compuesta	AVE
<b>CALIDAD</b>						0,829	0,887	0,660
Calidad1	4,640	0,480	-0,602	-1,708	0,785			
Calidad2	4,680	0,466	-0,796	-1,425	0,757			
Calidad3	4,620	0,485	-0,510	-1,814	0,846			
Calidad4	4,700	0,500	-1,386	0,977	0,856			
<b>VALOR</b>						0,888	0,931	0,817
Valor1	4,480	0,500	0,083	-2,078	0,897			
Valor2	4,500	0,608	-0,825	-0,260	0,909			
Valor3	4,560	0,535	-0,651	-0,768	0,906			
<b>SATISFACCIÓN</b>						0,920	0,950	0,862
Satisfacción1	4,520	0,538	-0,479	-0,979	0,930			
Satisfacción2	4,500	0,539	-0,396	-1,052	0,942			
Satisfacción3	4,500	0,539	-0,396	-1,052	0,913			
confianza						0,771	0,869	0,689
Confianza1	4,620	0,485	-0,510	-1,814	0,872			
Confianza2	4,320	0,705	-0,912	0,928	0,744			
Confianza3	4,760	0,427	-1,256	-0,443	0,867			
<b>COMPROBAMIENTO</b>						0,952	0,960	0,912
Compromiso1	4,380	0,629	-0,522	-0,590	0,936			
Compromiso2	4,320	0,676	-0,507	-0,744	0,967			
Compromiso3	4,280	0,749	-0,524	-1,054	0,962			
<b>LEALTAD</b>						0,906	0,931	0,733
Lealtad1	4,340	0,651	-0,493	-0,659	0,854			
Lealtad2	4,400	0,600	-0,458	-0,608	0,943			
Lealtad3	4,160	0,833	-0,530	-0,797	0,918			
Lealtad4	4,400	0,721	-0,792	-0,669	0,686			
Lealtad5	4,380	0,797	-1,057	0,202	0,855			

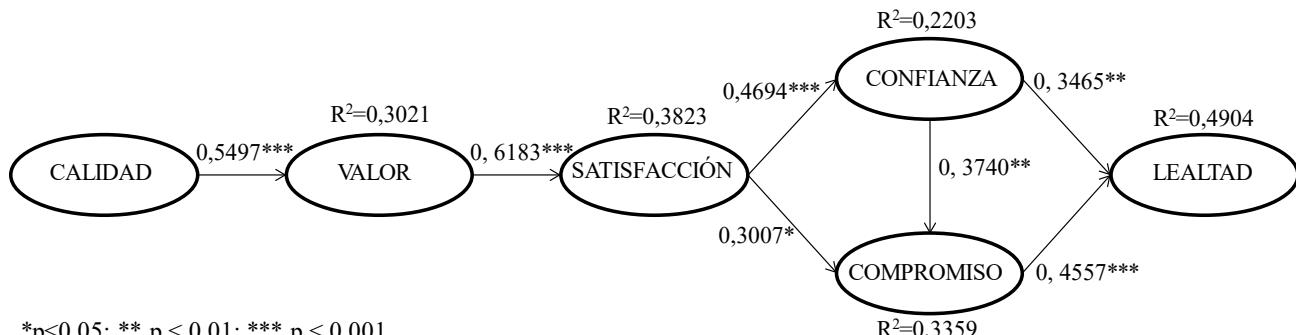
**TABLA 4.** Valoración del modelo de medida. *Fuente: elaboración propia*

**TABLA 5.** Análisis de validez discriminante: Correlaciones entre constructos y raíz cuadrada de AVE. Valores en la diagonal (en negrita): raíz cuadrada de la varianza promedio extraída (AVE). *Fuente: elaboración propia*

	CALIDAD	VALOR	SATISFACCIÓN	CONFIANZA	COMPROMISO	LEALTAD
CALIDAD	<b>0,812</b>					
VALOR	0,550	<b>0,904</b>				
CONFIANZA	0,432	0,618	<b>0,929</b>			
COMPROMISO	0,516	0,565	0,469	<b>0,830</b>		
SATISFACCIÓN	0,461	0,583	0,476	0,515	<b>0,955</b>	
LEALTAD	0,544	0,504	0,429	0,581	0,634	<b>0,856</b>

**TABLA 6.** Análisis de validez discriminante: Cargas cruzadas. *Fuente: elaboración propia*

	CALIDAD	VALOR	SATISFACCIÓN	CONFIANZA	COMPROMISO	LEALTAD
calidad1	<b>0,785</b>	0,389	0,261	0,395	0,250	0,312
calidad2	<b>0,757</b>	0,446	0,439	0,369	0,518	0,455
calidad3	<b>0,846</b>	0,370	0,274	0,426	0,350	0,464
calidad4	<b>0,856</b>	0,541	0,395	0,474	0,362	0,510
valor1	0,505	<b>0,897</b>	0,522	0,479	0,550	0,487
valor2	0,498	<b>0,909</b>	0,570	0,484	0,545	0,491
valor3	0,489	<b>0,906</b>	0,584	0,566	0,488	0,390
confianza1	0,512	0,576	<b>0,930</b>	0,431	0,466	0,382
confianza2	0,386	0,585	<b>0,942</b>	0,426	0,468	0,469
confianza3	0,300	0,562	<b>0,913</b>	0,451	0,390	0,341
compromiso1	0,356	0,449	0,408	<b>0,872</b>	0,474	0,540
compromiso2	0,437	0,467	0,316	<b>0,744</b>	0,425	0,519
compromiso3	0,503	0,491	0,444	<b>0,867</b>	0,373	0,372
satisfaccion1	0,484	0,639	0,491	0,482	<b>0,936</b>	0,622
satisfaccion2	0,404	0,503	0,448	0,488	<b>0,967</b>	0,652
satisfaccion3	0,431	0,526	0,423	0,506	<b>0,962</b>	0,538
lealtad1	0,543	0,373	0,271	0,525	0,499	<b>0,854</b>
lealtad2	0,497	0,476	0,348	0,548	0,607	<b>0,943</b>
lealtad3	0,430	0,400	0,270	0,498	0,473	<b>0,918</b>
lealtad4	0,411	0,353	0,417	0,394	0,443	<b>0,686</b>
lealtad5	0,442	0,529	0,521	0,505	0,658	<b>0,855</b>



\* $p<0,05$ ; \*\*  $p < 0,01$ ; \*\*\*  $p < 0,001$ .

**FIGURA 1.** Resultados del análisis PLS.

Fuente: elaboración propia

determinación  $R^2$  correspondiente a cada una de las variables endógenas. Los resultados indican que el modelo respalda todas las hipótesis propuestas.

Todos los constructos endógenos del modelo, con valores de  $R^2$  que van desde 0,2203 a 0,4904, muestran niveles aceptables de predictividad (Falk y Miller, 1992), sugiriendo una evaluación general positiva de la validez nomológica del modelo de investigación. En relación a los vínculos entre las variables endógenas, la cadena de efectos entre constructos en un entorno B2B (C-V- S- Confianza/Compromiso-L) queda refrendada (y por tanto todas nuestras hipótesis aceptadas), siendo el vínculo más fuerte entre Valor y Satisfacción (0,6183,  $p<0,001$ ), seguido del vínculo entre Calidad y Valor (0,5497,  $p<0,001$ ). Además, en la cadena de efectos S-Confianza/Compromiso-L, los vínculos son más o menos equilibrados. Más concretamente, el vínculo entre Satisfacción y Confianza (0,4694,  $p<0,001$ ) es algo más fuerte que el vínculo entre Satisfacción y Compromiso (0,3007,  $p<0,05$ ). Sin embargo, el vínculo entre Confianza y Lealtad (0,3465,  $p<0,01$ ) es algo más débil que el vínculo entre Compromiso y Lealtad (0,4557,  $p<0,001$ ). En este caso hay que tener en cuenta, además, que la Confianza influye significativamente en el Compromiso (0,374,  $p<0,01$ ). En

otros estudios, realizados tanto en contexto B2B (Cáceres y Paparoidamis, 2007) como en contexto B2C, específico de agencias de viaje (Lai, 2014), Confianza y Compromiso contribuyen significativamente a la formación de Lealtad con vínculos equilibrados. Sin embargo, en estos estudios los vínculos entre satisfacción y, respectivamente, Confianza y Compromiso, son más descompensados, siendo más fuerte la relación S-Confianza.

En esta investigación, de forma adicional, se testaron efectos directos de la calidad sobre la satisfacción y la lealtad, y no fueron significativos, corroborándose así la cadena propuesta. La secuencia de hipótesis propuestas en el modelo explica el 30,21% del valor percibido, el 38,23% de la satisfacción, el 22,03% de la confianza, el 33,59% del compromiso y el 49,04% de la lealtad.

Estos resultados corroboran trabajos recientes sobre algunos de los eslabones de la cadena en el ámbito industrial, pero también se oponen a otros. En general, de partida los resultados de esta investigación están en la línea con el meta-análisis de Hogreve *et al.* (2017) sobre la Service-Profit chain, donde la Calidad juega un papel muy importante para el éxito de los servicios, especialmente en las relaciones B2B (comparativamente a las B2C). Sin embargo, otros casos como el de Lee *et al.* (2019) por ejemplo, confirman una cadena C-S-L en relaciones industriales, aunque no consideran el Valor como mediador. En entornos B2B,

existe evidencia empírica que apunta hacia el Compromiso como antecedente del Valor (Ryssel, Ritter y Gemünden, 2004; Möller, 2006). No obstante, el planteamiento de este trabajo y los resultados obtenidos apuntan hacia a la idea del Valor como desencadenante: cuando la empresa valora en su globalidad (Valor del Cliente como medida holística) una relación comercial satisfactoria, es sensible a la mayor creación de Confianza y Compromiso para el mantenimiento de dicha relación.

En este sentido, estos resultados también refrendan los datos secundarios existentes sobre el sector, en lo que respecta al peso específico de los últimos eslabones de la cadena aquí identificada. El estudio «El papel de las agencias de viajes en el futuro» (ObservaTUR, 2018) señala que la confianza, basada en la experiencia previa, es el elemento más importante a la hora de elegir una agencia de viajes (en el 57% de los casos), muy por encima del asesoramiento (17%) o la garantía de calidad (9%). Y con respecto a los clientes industriales, según la tercera oleada del Barómetro Business realizada por BrainTrust (2018), a la hora de escoger entre una agencia tradicional u online, los usuarios de agencias tradicionales destacan que las utilizan porque la agencia les ofrece confianza (51%), trato personalizado (47%) y por su personal experto (36%).

#### **4.2. Resultados de la investigación cualitativa**

Este capítulo aborda la aproximación cualitativa a la investigación que da soporte a este trabajo. Así, en el primer epígrafe se da la justificación del modelo elegido para esta primera aproximación cualitativa a la investigación. El segundo epígrafe detalla el modelo de medida utilizado y ya en el epígrafe tercero se aborda la aplicación del modelo seleccionado (QCA) al caso concreto presenta la solución «ganadora» resultante.

##### ***Análisis de datos: justificación del modelo utilizado***

El análisis cualitativo comparado (QCA) es un método que permite conocer los condicionantes o factores causales de un

problema. Al igual que otras metodologías deterministas y probabilísticas, QCA es válido para indagar sobre la complejidad causal que sucede en las acciones de causa-efecto como, por ejemplo, los patrones de causación coyuntural múltiple. Esto quiere decir que se trata de una herramienta adecuada para entender cómo diferentes combinaciones de factores causales pueden producir el mismo resultado y cómo el mismo resultado puede estar causado por distintas combinaciones de factores.

Además, QCA es una herramienta flexible, lo que permite que el diseño de la investigación no sea mono método y que se puedan estudiar los hechos y acciones humanas desde una perspectiva más amplia, integrando o complementando enfoques cualitativos y cuantitativos con el propósito de mejorar la comprensión y explicación del fenómeno estudiado (Fischer, 2011). La utilización de métodos mixtos para formular un problema, recolectar datos o analizarlos está siendo ampliamente utilizado en la literatura científica para aportar una mayor validez a los modelos causales.

El uso de QCA ha adquirido gradualmente relevancia en diversas disciplinas. Por ejemplo, los institucionalistas lo utilizan para entender cómo las instituciones contribuyen al desarrollo social y económico (Portes, *et al.*, 2015) o para estudiarlas desde el enfoque de las variedades del capitalismo (Matthews *et al.*, 2011). Asimismo, también se ha utilizado en estudios sobre innovación empresarial (Álvarez-Coque *et al.*, 2017) y transferencia de conocimiento (Fernández-Esquinas *et al.*, 2021).

Este aumento en su uso ha propiciado que se considere un método de investigación emergente (Berger, 2016), especialmente en el ámbito de la investigación empresarial, debido a la diversidad de casuísticas que se dan en este ámbito y considerando que la mayoría de las empresas son pequeñas y medianas, lo que hace complejo el diseño de indicadores estandarizados. También porque los estudios cuantitativos requieren un número de casos suficientemente elevado para justificar la inferencia de los factores causales en el resultado.

Condición	Lealtad			Lealtad				
	1	2	3	1	2	3	4	5
Calidad								
Valor								
Confianza								
Compromiso								
Satisfacción								
Consistencia	0,909	1	1	1	1	1	1	1
Cobertura	0,625	0,06	0,125	0,647	0,264	0,088	0,029	0,029
Consistencia total			0,928					1
Cobertura total			0,812					0,882
N. <sup>o</sup> de clientes explicados	11	2	1	20	9	3	1	1

Ante estas limitaciones, el uso de la técnica QCA está siendo un recurso metodológico alternativo y complementario a las metodologías cuantitativas. Particularmente es muy interesante cuando los estudios basados en encuestas carecen de un significativo número de casos o cuando no solventan los problemas que están relacionados con el empleo de un solo método.

El método QCA es utilizado como alternativa y complemento al enfoque cuantitativo. La técnica es empleada para analizar con éxito y de manera comparativa el pequeño número de casos observados en este estudio. La idea es contrastar la complejidad causal y los resultados obtenidos a través de la técnica estadística multivariante con los resultados del enfoque QCA. La versatilidad del QCA permite abordar posibles asimetrías del fenómeno estudiado, así como la equifinalidad de lograr el mismo resultado a través de diferentes metodologías. En consecuencia, el empleo alternativo de ambos métodos es útil porque compensa la posible falta de representatividad estadística que pudiera tener la técnica cuantitativa estadística multivariante. El análisis comparativo del resultado obtenido mediante el

**TABLA 6.** Resultados del análisis de suficiencia (solución compleja).<sup>6</sup> *Fuente: elaboración propia*

QCA y el logrado a través de la característica predictora del modelo de ecuaciones estructurales robustece la justificación de las relaciones de causalidad estudiadas por ambos modelos (Wyatt & Balmer, 2007).

#### *Resultados del análisis de suficiencia*

La tabla 6 muestra las configuraciones que determinan el resultado de interés, los condicionantes o combinaciones de condicionantes que influyen en la Lealtad de los clientes B2B que tiene la agencia de viajes. Son tres los caminos que llevan a altos niveles de Lealtad.

En el caso de la presencia de Lealtad, la solución plantea tres configuraciones para explicar los altos niveles de Lealtad en el segmento de clientes B2B de la agencia de viajes. La

<sup>6</sup> Para ver las soluciones complejas del algoritmo Quine-McCluskey, véase los anexos 1 y 2.

interpretación de la solución obtenida puede leerse de la siguiente manera para cada camino:

1. La alta Lealtad de los clientes B2B ocurre cuando presentan altas tasas de Confianza, Compromiso y Satisfacción.
2. La alta Lealtad de este tipo de clientes también se da debido a la alta Calidad del servicio y el alto Compromiso con la agencia, aunque haya ausencia de Confianza y Satisfacción.
3. La alta Lealtad se obtiene cuando los clientes tienen un elevado Valor percibido de la agencia y una alta Satisfacción, aunque haya ausencia de Confianza y Calidad en el servicio.

Cada solución muestra el número de clientes que cumple con la configuración, lo que indica la similitud en el patrón seguido por estos clientes. Como puede apreciarse en las tres configuraciones, todas están formadas por más de un condicionante. Se interpreta que ninguna condición por sí sola es suficiente para explicar la alta Lealtad.

Por ejemplo, para la primera solución se puede concluir que la conjunción de altas tasas de Confianza, Compromiso y Satisfacción es una condición suficiente para que se produzca la alta Lealtad en los clientes B2B. Esto los caracteriza como clientes que consideran importante que los agentes de viajes muestren un conjunto de actitudes y comportamientos en la relación comercial que les generen confianza, como cumplir con las promesas que hacen, ser fiables y no generar dudas. Además, es importante que este tipo de clientes sientan Satisfacción por las compras que realizan y que sus expectativas sean cumplidas. También es importante que, junto a lo anterior, los clientes se comprometan a continuar con la relación comercial con la agencia.

Todas las configuraciones son relevantes, aunque la configuración 1 se considera más relevante porque permite explicar el 62,5% de los casos de Lealtad (11 casos), presenta una consistencia del 90,9%, es decir, el porcentaje de clientes

que presenta un alto grado de Lealtad. También porque la combinación de condiciones (Satisfacción, Compromiso y Lealtad) está en consonancia con la literatura que estudia la cadena de efectos que influyen en la Lealtad del cliente.

En el caso de la ausencia de Lealtad, el resultado del análisis plantea cinco configuraciones como soluciones. Igualmente, todas las configuraciones son relevantes. No obstante, la configuración «ganadora» que relaciona la baja lealtad con la falta de calidad en el servicio prestado y la ausencia de confianza es la que mejor explica las relaciones causales. En este sentido, esta combinación representa el 64,7% de los casos de baja lealtad (20 casos), y se observa que el 100% de los casos que presentan esta configuración carecen de un alto grado de lealtad.

## 5 CONCLUSIONES, IMPLICACIONES Y LIMITACIONES DEL ESTUDIO

Los resultados obtenidos en este estudio, tanto cuantitativo como cualitativo, revelan importantes hallazgos sobre las dinámicas que influyen en la lealtad de los clientes B2B en el sector de agencias de viajes. En el análisis cuantitativo, se encontró que todos los constructos endógenos presentaron valores de  $R^2$  que indican un nivel aceptable de predictividad, lo que valida la estructura del modelo propuesto. Los vínculos más fuertes se establecieron entre el valor y la satisfacción, y aunque la calidad no mostró efectos significativos sobre la satisfacción y lealtad, se reafirmó la cadena causal que vincula estos constructos, sugiriendo que un valor percibido elevado puede ser el desencadenante para fortalecer la confianza y el compromiso en la relación comercial y, en última instancia, en favorecer la lealtad del cliente en entornos B2B.

El análisis cualitativo complementa y enriquece estos hallazgos al identificar configuraciones clave que conducen a altos niveles de lealtad. Se demostró que la alta lealtad en clientes B2B puede lograrse a través de tres combinaciones

diferentes de condiciones, destacando la importancia de la confianza, el compromiso y la satisfacción. Asimismo, se evidenció que el compromiso con la agencia y la percepción de calidad pueden también generar lealtad, incluso en ausencia de confianza o satisfacción.

Por otra parte, los resultados sobre la ausencia de lealtad resaltan que la falta de calidad en el servicio y la ausencia de confianza constituyen la configuración más explicativa, abarcando una proporción significativa de los casos analizados. Esta evidencia subraya la necesidad de que las agencias de viajes se enfoquen en mejorar la calidad del servicio y fomentar relaciones de confianza para evitar la pérdida de clientes.

En conjunto, estos hallazgos refuerzan la relevancia del valor y la satisfacción en el contexto B2B, así como la interdependencia de múltiples factores en la creación de lealtad. A través de un enfoque metodológico mixto, este estudio contribuye a una comprensión más holística de los determinantes de la lealtad en el sector de las agencias de viajes, ofreciendo implicaciones prácticas para la gestión de relaciones comerciales y el desarrollo de estrategias efectivas en el ámbito B2B.

Las implicaciones de este estudio son significativas para la práctica empresarial. Los hallazgos pueden guiar a las organizaciones en la formulación de estrategias de marketing más efectivas, enfatizando la importancia de la calidad del servicio y el valor percibido en la creación de lealtad del cliente. Asimismo, esta investigación subraya la necesidad de enfocar esfuerzos en mejorar la experiencia del cliente, desarrollando relaciones de confianza y compromiso que promuevan estrategias para fidelizar a los clientes. Además, los resultados pueden respaldar el diseño de programas de formación para empleados, asegurando que se mantengan altos estándares de calidad y satisfacción, lo cual es crucial para fortalecer la lealtad en entornos B2B. Por último, los hallazgos de este estudio sientan una base sólida para futuras investigaciones que exploren estas dinámicas en diferentes contextos y sectores.

No obstante, el estudio presenta ciertas limitaciones que deben ser consideradas. En primer lugar, los resultados

pueden no ser generalizables a todos los sectores, dado que se centraron en el ámbito de agencias de viajes B2B. Esta restricción limita la aplicabilidad de los hallazgos a otras industrias. Además, la representatividad de la muestra también es un aspecto crítico, ya que es una muestra pequeña y podría no reflejar adecuadamente la realidad del sector. Estas limitaciones pueden influir en la precisión de los resultados, subrayando la necesidad de abordar estas cuestiones en futuras investigaciones.

## Bibliografía

- Aguiar-Quintana, T., Moreno-Gil, S., & Picazo-Peral, P. (2016). How could traditional travel agencies improve their competitiveness and survive? A qualitative study in Spain. *Tourism Management Perspectives*, 20, 98–108.
- Álvarez-Coque, J. M. G., Mas-Verdú, F., y Roig-Tierno, N. (2017). Technological innovation versus non-technological innovation: different conditions in different regional contexts? *Quality & Quantity*, 51(5), 1955- 1967
- Anderson, J.C. (1995). Relationships in business markets: exchange episodes, value creation, and their empirical assessment. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23(4), 346-350.
- Anderson, J.C., & Gerbing, D.W. (1988). Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach. *Psychological Bulletin*, 103(3), 411–423.
- Anderson, J. C. (1995). Relationships in business markets: Exchange episodes, value creation, and their empirical assessment. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23(4), 346-350.
- Andreu, L., Aldás, J., Bigné, J.J., y Mattila, A.S (2010). An analysis of e-business adoption and its impact on relational quality in travel agency-supplier relationships, *Tourism Management*, Vol 31(6), pp 777-787.
- Berg-Schlosser, D., & De Meur, G. (2009). Comparative research design: Case and variable selection. En B. Rihoux & C. C. Ragin. (Eds.), *Configurational comparative methods*:

- Qualitative comparative analysis (QCA) and related techniques (pp. 19-32). Sage Publications Ltd.
- Berne, C., Garcia-Gonzalez, M., & Mugica, J. (2012). How ICT shifts the power balance of tourism distribution channels. *Tourism Management*, 33(1), 205-214.
- Berry, L.L. (2002). Relationship marketing of services perspectives from 1983 and 2000. *Journal of Relationship Marketing*, 1(1), 59-77.
- Boksberger, P.E., & Melsen, L. (2011). Perceived value: a critical examination of definitions, concepts and measures for the service industry. *Journal of Services Marketing*, 25(3), 229-240.
- Brady, M. K., Cronin, J. J., & Brand, R. R. (2002). Performance-only measurement of service quality: A replication and extension. *Journal of Business Research*, 55(1), 17-31.
- BrainTrust (2018). Las agencias de viajes físicas, canal preferido por las empresas para contratar sus viajes. Recuperado de <https://www.smarttravel.news/2018/01/31/las-agencias-viajes-fisicas-canal-preferido-las-empresas-contratar-viajes/> (Consulta el 10 de octubre de 2022)
- Cáceres, R.C. y Paparoidamis, N.G. (2007) Service Quality, Relationship Satisfaction, Trust, Commitment and Business-to-Business Loyalty. *European Journal of Marketing*, 41, 836-867.
- Bolton, R.N., Smith, A.K., y Wagner, J. (2003). Striking the right balance: designing service to enhance business-to-business relationships. *Journal of Service Research*, 5(4), 271-291.
- Chumpitaz, R., & Paparoidamis, N.G. (2007). Service quality, relationship satisfaction, trust, commitment and business-to-business loyalty. *European Journal of Marketing*, 41(7/8), 836-867.
- Corsaro, D., & Snehota, I. (2010). Searching for Relationship Value in Business Markets: Are We Missing Something? *Industrial Marketing Management*, 39(6), 986-995.
- Cronin, J.J., Brady, M.K., & Hult, G.T.M. (2000). Assessing the effects of quality, value and customer satisfaction on consumer behavioural intentions in service environments. *Journal of Retailing*, 76(2), 193-218.
- Dant, R.P., & Brown, J.R. (2008). Bridging the B2C and B2B research divide: the domain of retailing literature. *Journal of Retailing*, 84(4), 371-397.
- Del Bosque, I. A. R., San Martín, H., y Collado, J. (2006). The role of expectations in the consumer satisfaction formation process: Empirical evidence in the travel agency sector. *Tourism Management*, 27(3), 410-419.
- Dudek, A., Jaremen, D. E., Michalska-Dudek, I., & Walesiak, M. (2019). Loyalty model proposal of travel agency customers. *Sustainability*, 11(13), 3702.
- Duman, T., & Mattila, A. S. (2005). The role of affective factors on perceived cruise vacation value. *Tourism Management*, 26(3), 311-323.
- Eggert, A., & Ulaga, W. (2002). Customer perceived value: A substitute for satisfaction in business markets. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 17(2/3), 107-118.
- Fernández-Esquinas, M., Sánchez-Rodríguez, M. I., Pedraza-Rodríguez, J. A., y Muñoz-Benito, R. (2021). The use of QCA in science, technology and innovation studies: a review of the literature and an empirical application to knowledge transfer. *Scientometrics*, 126(8), 6349-6382.
- Ferro, C., Padin, C., Svensson, G., & Payan, J. (2016). Trust and commitment as mediators between economic and non-economic satisfaction in manufacturer-supplier relationships. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 31(1), 13-23.
- Fischer, M. (2011). Social network analysis and qualitative comparative analysis: Their mutual benefit for the explanation of policy network structures. *Methodological Innovations Online*, 6(2), 27-51.
- Falk, R. F., y Miller, N.B. (1992). A Primer for Soft Modeling. Akron, OH, EE.UU.: University of Akron Press.
- Fornell, C., y Larcker, D. F. (1981). Structural equation models with unobservable variables and measurement error: Algebra and statistics. *Journal of Marketing Research*, 382-388.
- Gallarza, M. G., y Gil-Saura, I. (2006). Value dimensions, perceived value, satisfaction and loyalty: An investigation of university students' travel behavior. *Tourism Management*, 27(3), 437-452.
- Gallarza, M.G., Gil-Saura, I., & Holbrook, M.B. (2011). The value of value: Further excursions on the meaning and role of customer value. *Journal of Consumer Behaviour*, 10(4), 179-191.

- Gallarza, M. G., Gil-Saura, I., & Arteaga-Moreno, F. (2013). The quality-value-satisfaction-loyalty chain: relationships and impacts. *Tourism Review*, 68(1), 3-20.
- Gallarza, M.G., Arteaga, F., y Gil, I. (2019). The concept and measurement of consumer value: agreements and disagreements. *Cuadernos de Gestión*, Vol. 20 (1), pp. 65-88
- Gallarza, M. G., Gil-Saura, I., & Arteaga-Moreno, F. (2020). Conceptualización y medición del valor percibido: consensos y controversias. *Cuadernos de Gestión*, 20(1), 65-88.
- GEBTA (2022). Marcel Forns. Tomado de: <https://gebta.es/mas-viajes-y-buenas-perspectivas-para-el-2023/> (Consulta el 8 de marzo de 2023)
- GEBTA y Brain Trust (2022). Marcel Forns. Tomado de: <https://gebta.es/mas-viajes-y-buenas-perspectivas-para-el-2023/> (Consulta el 8 de marzo de 2023)
- Gil-Saura, I., Ruiz-Molina, M. E., y Arteaga-Moreno, F. (2011). Value, supplier dependence and long-term orientation: Outcomes for B2B commerce in the travel industry. *Industrial Management & Data Systems*, 111(5), 791-808.
- Gwinner, K. P., Gremler, D. D., y Bitner, M. J. (1998). Relational benefits in services industries: The customer's perspective. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 26(2), 101-114.
- Hair, J.F., Hult, G.T.M., Ringle, C.M. y Sarstedt, M. (2017). A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling. Thousand Oaks, CA, EE.UU: Sage.
- He, Y., y Song, H. (2009). A mediation model of tourists' repurchase intentions for packaged tour services. *Journal of Travel Research*, 47(3), 317-331.
- Henseler, J., Ringle, C.M. y Sankovics, R.R. (2009). The use of partial least squares path modeling in international marketing. En R.R. Sankovics y P.N. Ghauri (Eds). *Advances in International Marketing* (pp. 277-320). Bingley, Reino Unido: Emerald Group Publishing Limited.
- Heskett, J. L., Jones, T. O., Loveman, G. W., Sasser, W. E., y Schlesinger, L. A. (1994). Putting the service-profit chain to work. *Harvard Business Review*, 72(2), 164-174.
- Hogrebe, J., Iseke, A., Derfuss, K., y Eller, T. (2017). The service-profit chain: A meta-analytic test of a comprehensive theoretical framework. *Journal of Marketing*, 81(3), 41-61.
- Huang, L. (2008). Exploring the determinants of E-loyalty among travel agencies, *The Service Industries Journal*, Vol 28 (2), pp. 239-254
- Kline, R. B. (2015). Principles and practice of structural equation modeling. New York, EE.UU.: Guilford Press.
- Krafft, M., Goetz, O., Mantrala, M., Sotgiu, F., & Tillmanns, S. (2015). The evolution of marketing channel research domains and methodologies: an integrative review and future directions. *Journal of Retailing*, 91(4), 569-585.
- Kuo, N. -T., Chang, K. -C., Cheng, Y. -S., y Lai, C. -H. (2013). How service quality affects customer loyalty in the travel agency: The effects of customer satisfaction,
- Lai, I.K.W. (2014). The role of service quality, perceived value and relationship quality in enhancing customer loyalty in the travel agency sector. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 31, 417-442.
- Lam, S.Y., Shankar, V., Erramilli, K., & Murthy, B. (2004). Customer value, satisfaction, loyalty, and switching cost: An illustration from a business-to-business service context. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 32(3), 293-311.
- Lee, M., Kang, M., & Kang, J. (2019). Cultural influences on B2B service quality-satisfaction-loyalty. *The Service Industries Journal*, 39(3/4), 229-249.
- Lewis, I., Semeijn, J., & Talalayevsky, A. (1998). The impact of information technology on travel agents. *Transportation Journal*, 37(4), 20-25.
- Macintosh, G. (2007). Customer orientation, relationship quality and relational benefits to the firm. *Journal of Services Marketing*, 21(3), 150-159.
- Matthews, L. R., Quinlan, M., Rawlings-Way, O., & Bohle, P. (2011). The adequacy of institutional responses to death at work: Experiences of surviving families. *International Journal of Disability Management*, Vol 6(1), 37-48.
- McNamara, C.P. (1972). The Present Status of the Marketing Concept. *Journal of Marketing*, 36, 50-62.
- Mehta, S.C., & Durvasula, S. (1998). Relationships between SERVQUAL Dimensions and Organizational Performance in the Case of Business-to-Business Service. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 13(1), 40-55.

- Mencarelli, R., & Rivière, A. (2015). Perceived value in B2B and B2C: A comparative approach and cross fertilization. *Marketing Theory*, 15(2), 201–220.
- Moliner, M.A., Sánchez, J., Rodríguez, R.M., & Callarisa, L. (2007a). Travel agency relationship quality. *Annals of Tourism Research*, 34(2), 537–540.
- Moliner, M.A., Sánchez, J., Rodríguez, R.M., & Callarisa, L. (2007b). Relationship quality with a travel agency: The influence of the postpurchase perceived value of a tourism package. *Tourism and Hospitality Research*, 7(3/4), 194–211.
- Möller, K. (2006). Role of competences in creating customer value: a value-creation logic approach. *Industrial Marketing Management*, 35(8), 913–924.
- Morgan, R.M., & Hunt, S.D. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, 58(3), 20-38.
- Narayandas, D. (2005). Building loyalty in business markets. *Harvard Business Review*, 1(September), 131-139.
- Nexotur (2020). El volumen de business travel cae más del 50% respecto a 2019. Extraído de: <https://www.nexotur.com/noticia/109661/conexo/el-volumen-de-business-travel-cae-mas-del-50-respecto-a-2019.html> (Consulta el 15 de enero de 2021)
- ObservaTUR (2018). El papel de las agencias de viajes del futuro. Recuperado de <http://www.observatur.es/observatur/#descarga>
- Portes, A. y Marques, M.M. (Directores), (2015). Valores, Qualidade Institucional e Desenvolvimento em Portugal. Lisboa: Fundação Francisco Manuel dos Santos.
- Richard, J. E., y Zhang, A. (2012). Corporate image, loyalty, and commitment in the consumer travel industry. *Journal of Marketing Management*, 28(5-6), 568-593.
- Ruiz-Molina, M.E., Gil-Saura, I., & Moliner-Velázquez, B. (2015). Relational benefits, value, and satisfaction in the relationships between service companies. *Journal of Relationship Marketing*,
- Rust, R. T., y Oliver, R. L. (Eds.). (1994). Service quality: New directions in theory and practice. Sage. <https://doi.org/10.4135/9781452229102>
- Ryssel, R., Ritter, T., y Gemünden, H. (2004). The impact of information technology deployment on trust, commitment and value creation in business relationships. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 19 (3), 197-207.
- Sánchez, J., Callarisa, L., Rodríguez, R.M., & Moliner, M.A. (2006). Perceived value of the purchase of a tourism product. *Tourism Management*, 27, 394–409.
- Silva, G.M., Gonçalves, H.M. (2016). Causal recipes for customer loyalty to travel agencies: Differences between online and offline customers. *Journal of Business Research*, 69, 5512–5518.
- Schakett, T., Flaschner, A., Gao, T., & El-Ansary, A. (2011). Effects of social bonding in business to business relationships. *Journal of Relationship Marketing*, Vol 10(4), 264-280.
- Tenenhaus, M., Vinzi, V.E., Chatelin, Y.M., y Lauro, C., (2005). PLS path modeling. *Computational Statistics and Data Analysis*. 48 (1), 159–205.
- TTDI (2021). Siglas en inglés de Travel & Tourism Development Index publicado por el World Economic Forum.
- Vieira, V. A. (2013). Antecedents and consequences of perceived value: A meta-analytical perspective. *Journal of Customer Behaviour*, 12(2-3), 111-133.
- Watson, G.F., Worm, S., Palmatier, R.W., & Ganesan, S. (2015). The evolution of marketing channels: trends and research directions. *Journal of Retailing*, 91(4), 546-568.
- Wold, H. (1985). Partial least squares. En S. Kotz y N.L. Johnson (Eds.), *Encyclopedia of statistical sciences* (pp. 581–591). New York, EE.UU.: Wiley (Vol. 6, pp. 581–591). New York: Wiley.
- World Economic Forum. (2017). The Travel & Tourism Competitiveness Report 2017. <https://www.weforum.org/reports/the-travel-tourism-competitiveness-report-2017>
- Wu, J. J., y Chang, Y. -S. (2006). Effect of transaction trust on e-commerce relationships between travel agencies. *Tourism Management*, 27(6), 1253-1261.
- Wyatt, S., y Balmer, B. (2007). Home on the range. What and where is the middle in science and technology studies? *Science, Technology & Human Values*, 32(6), 619-626.
- Zeithaml, V.A., Berry, L.L. & Parasuraman, A. (1996). The behavioral consequences of service quality. *Journal of Marketing*, 60(2), 31-46.



# Ídolos de código: Cómo los *influencers* cautivan a la Generación Z

ALMUDENA OTEGUI CARLES | NOELIA ARAÚJO VILA

*Universidade de Vigo*

**RESUMEN:** Esta investigación explora cómo la Generación Z se relaciona emocionalmente con los *influencers* y cómo esto influye en sus decisiones de compra, especialmente en sostenibilidad y consumo responsable. Mediante focus group con universitarios de entre 18 y 26 años del área de ciencias sociales, se analizaron cuatro temas: conexión emocional, influencia en el consumo, sostenibilidad y coherencia ética. Los resultados muestran, por un lado, que los *influencers* impactan más cuando son vistos como auténticos, coherentes y comprometidos con valores sociales o ambientales. Por otro, que su credibilidad y estilo de vida son claves para generar confianza en sus recomendaciones.

**PALABRAS CLAVE:** Generación Z, *influencers*, consumo responsable, sostenibilidad, conexión emocional.

**ABSTRACT:** This research explores how Generation Z emotionally connects with *influencers* and how this affects their purchasing decisions, especially regarding sustainability and responsible consumption. Through a focus group with university students in the field of social sciences aged 18 to 26, four key themes were analyzed: emotional connection,

influence on consumption, sustainability, and ethical consistency. The results show that *influencers* have a greater impact when they are perceived as authentic, consistent, and committed to social or environmental values. Their credibility and lifestyle are key factors in generating trust in their recommendations.

**KEYWORDS:** Generation Z, *influencers*, responsible consumption, sustainability, emotional connection.

## I INTRODUCCIÓN

Las plataformas digitales han modificado radicalmente los mecanismos tradicionales de influencia social y consumo, generando nuevas formas de mediación simbólica entre figuras públicas y audiencias (Archer & and Robb, 2024). En este entorno, los *influencers* han adquirido un protagonismo creciente al ocupar un espacio ambiguo entre la celebridad, la amistad simulada y el marketing persuasivo. Su presencia en redes sociales como Instagram, YouTube y TikTok no se limita a la promoción de productos, sino

que articula discursos sobre identidad, estilo de vida, aspiraciones y valores colectivos (Abidin, 2016; Nadanyiova & Sujanska, 2023).

El surgimiento de estas figuras no puede entenderse exclusivamente desde la lógica del mercado. En realidad, su legitimidad se construye en una tensión constante entre autenticidad y estrategia comercial. Los *influencers* no solo recomiendan productos, sino que modelan formas de ver el mundo (Alves de Castro *et al.*, 2022). Esto ha despertado el interés de investigadores y marcas en torno a cómo se configura la credibilidad, cómo se establece una conexión emocional con sus seguidores y qué rol desempeñan en la difusión de valores como la sostenibilidad, el consumo consciente o el activismo digital (Djafarova & Rushworth, 2017; Joshi & Rahman, 2019).

Particular atención merece la relación entre estas figuras y la Generación Z, una cohorte social nacida entre 1995 y 2010 (Milotay, 2020) en un ecosistema marcadamente digital, que se distingue por su alfabetización tecnológica, sensibilidad hacia temas de justicia social y una actitud ambivalente frente a los discursos de marca (Kholkina *et al.*, 2025) Intention to Follow, Word-of-Mouth and Brand Attachment. Esta generación, al mismo tiempo que consume contenidos de *influencers* de forma intensiva, es también crítica y exigente con la congruencia entre lo que dicen y hacen quienes ocupan espacios de visibilidad digital (Pradhan *et al.*, 2023).

Desde una perspectiva de marketing, los *influencers* han demostrado una capacidad notable para reducir la distancia entre emisores y receptores, eliminando las barreras de acceso propias de los medios tradicionales. Su comunicación directa, personalizada y aparentemente espontánea genera un entorno donde la interacción emocional se presenta como un activo clave para la construcción de confianza (Nadanyiova & Sujanska, 2023). Tal vínculo afectivo, sin embargo, no es homogéneo ni automático, y se ve condicionado por múltiples variables: desde la estética del contenido hasta el grado de identificación del seguidor con los valores comunicados.

Un aspecto crucial en este escenario es la percepción de autenticidad. En un entorno saturado de información, los consumidores jóvenes desarrollan mecanismos de alerta ante prácticas que perciben como falsas, oportunistas o incoherentes (Ali & Konrad, 2017). Así, la credibilidad de un influencer no depende únicamente de su número de seguidores, sino de su capacidad para proyectar una imagen congruente entre lo que promueve y su estilo de vida real (Singer *et al.*, 2023). Esta coherencia ética se convierte, por tanto, en un criterio determinante en la relación entre influencer y audiencia, especialmente cuando están en juego valores como el respeto medioambiental o el compromiso social.

La sostenibilidad emerge como un campo discursivo que pone a prueba la integridad de los *influencers*. Si bien algunos de ellos se han posicionado como portavoces de prácticas de consumo responsable, no todos logran sostener ese discurso sin caer en contradicciones (Confetto *et al.*, 2023). La instrumentalización de causas sociales o ecológicas con fines de marketing —lo que se ha denominado *greenwashing*— es percibida con desconfianza por una audiencia que demanda autenticidad no solo en el mensaje, sino en las prácticas cotidianas del comunicador (Mair & Smith, 2021).

La relevancia de estos temas ha dado lugar a una producción académica creciente que busca comprender el funcionamiento de esta nueva relación entre *influencers*, consumidores y consumo (Bhardwaj *et al.*, 2024). Diversos estudios se han enfocado en el impacto que tienen los *influencers* sobre las decisiones de compra, la construcción de la imagen personal, el engagement emocional y la propagación de narrativas sobre el bien común (Zaman *et al.*, 2024). Estas investigaciones coinciden en que la efectividad del marketing de influencia no reside únicamente en el alcance cuantitativo, sino en la calidad del vínculo que se establece con la audiencia (Schouten *et al.*, 2020).

En paralelo, se reconoce un giro en la demanda del público joven hacia figuras más comprometidas, responsables y con

propósito. Lejos de buscar exclusivamente entretenimiento o prescripción de productos, este grupo valora a los *influencers* que demuestran una conciencia social sostenida, que promueven marcas éticas o que visibilizan problemáticas estructurales desde una experiencia vivida. En este marco, la emocionalidad y la coherencia ética se entrelazan como criterios fundamentales para validar o rechazar la autoridad simbólica del influencer (Djafarova & Rushworth, 2017; Kara & Min, 2024; Singer *et al.*, 2023).

En este contexto, se presenta este estudio con el objetivo principal de explorar las percepciones, emociones y actitudes de jóvenes universitarios de la Generación Z hacia los *influencers*, con el fin de comprender cómo se construye la conexión emocional con estas figuras y cómo dicha conexión influye en sus decisiones de consumo, especialmente cuando los mensajes de los *influencers* están vinculados con valores de sostenibilidad.

## 2

### MARCO TEÓRICO

#### Influencia digital: legitimidad, autenticidad y confianza

El auge de los *influencers* en el ecosistema digital ha generado una transformación estructural en los procesos de persuasión y consumo. A diferencia de la publicidad tradicional, el marketing de influencia se basa en la construcción de relaciones personales, cercanas y aparentemente espontáneas, donde el capital simbólico del influencer depende en gran medida de la percepción de autenticidad que proyecta (Annaki *et al.*, 2025). Esta autenticidad, entendida como coherencia entre la identidad comunicada y las acciones reales del influencer, se ha posicionado como uno de los elementos más valorados por las audiencias jóvenes (Singer *et al.*, 2023).

La confianza se consolida como eje central en la dinámica de influencia. Los seguidores tienden a confiar más en recomendaciones que provienen de *influencers* percibidos

como transparentes, cercanos y éticamente coherentes. Esta confianza se refuerza cuando los seguidores perciben que el influencer comparte valores similares o ha vivido experiencias comparables (Almahdi *et al.*, 2022; Pongsakornrungsilp *et al.*, 2011). A su vez, esta percepción de cercanía se construye mediante narrativas personales y una exposición constante de la vida cotidiana (Rajput & and Gandhi, 2024). Los estudios muestran que los seguidores son especialmente sensibles a signos de incoherencia, como el uso de productos no alineados con valores previamente defendidos, o asociaciones comerciales con marcas de reputación cuestionable. Tales incongruencias son interpretadas como señales de oportunismo y erosionan rápidamente la credibilidad, más aún en contextos donde el contenido es percibido como encubierto o deshonesto (Pradhan *et al.*, 2023).

#### *Influencers* y la Generación Z: afinidad crítica y exigencia moral

Hay muchos estudios que analizan las características únicas de la Generación Z, también llamada «nativos digitales» debido a su uso de teléfonos inteligentes, computadoras portátiles, internet y otros equipos electrónicos desde que eran niños (Robinson & Schänzel, 2019). Esta generación se caracteriza por una fuerte conciencia social, una alta alfabetización digital y un deseo explícito de autenticidad en los vínculos sociales. Tienen valores globales y son consumidores cada vez más conscientes (Corbisiero & Ruspini, 2018). Es una generación muy preocupada por la sostenibilidad y los temas medioambientales, y también socialmente consciente, con un gran respeto por la diversidad, la justicia y el bienestar universal (Otegui Carles, Fraiz-Brea, *et al.*, 2023). Estas características los han llevado, en los últimos años, a ser protagonistas en diversas causas altruistas. La Generación Z se ha constituido como un grupo particularmente crítico frente al ecosistema publicitario y los contenidos de marca. A pesar de ser consumidores activos de contenido en redes, no aceptan sin reservas los discursos de autoridad. Esto se

traduce en una relación ambigua con los *influencers*: cercana, pero también exigente (Ghosh *et al.*, 2024).

Para esta audiencia, no basta con ser visible o carismático. La figura del influencer debe ser coherente con los valores que proclama, demostrar compromiso social y mantener una narrativa de integridad. La autenticidad solo resulta efectiva si está respaldada por una trayectoria verosímil. En otras palabras, los seguidores valoran tanto el contenido como la biografía pública del emisor (Pinto & Paramita, 2021). Las investigaciones recientes destacan que esta generación no teme rechazar a *influencers* que perciben como incoherentes o motivados únicamente por intereses comerciales. Asimismo, el criterio ético se extiende a las colaboraciones de marca. Una marca que contradice los valores del influencer genera una reacción negativa hacia ambas partes. Por tanto, la credibilidad del influencer no solo se juega en lo que dice, sino en con quién decide aliarse y bajo qué condiciones (Kholkina *et al.*, 2025) Intention to Follow, Word-of-Mouth and Brand Attachment.

### **Ética, sostenibilidad y legitimidad discursiva**

Uno de los campos donde esta exigencia ética se hace más visible es la sostenibilidad. La creciente preocupación por el medio ambiente, el consumo responsable y el activismo digital ha situado a los *influencers* como potenciales portavoces de estos discursos. Sin embargo, esta visibilidad también conlleva riesgos: la apropiación de valores éticos como estrategia de marketing sin una práctica real de sostenibilidad genera reacciones de rechazo inmediato (Confetto *et al.*, 2023; Kara & Min, 2024). La legitimidad discursiva en torno a la sostenibilidad no depende exclusivamente de lo que se dice, sino de cómo y desde dónde se dice. Los mensajes sostenibles son más eficaces cuando se perciben como extensiones del estilo de vida del influencer y no como intervenciones oportunistas. Esto implica una evaluación constante de la coherencia entre discurso, práctica y alianzas comerciales (Confetto *et al.*, 2023). Además, la audiencia

evalúa estos mensajes dentro de un contexto más amplio. Los consumidores jóvenes integran múltiples factores en su juicio sobre la credibilidad de un influencer: trayectoria, asociaciones previas, posicionamientos públicos y consistencia narrativa. Por eso, la sostenibilidad no puede ser abordada como una «tendencia» sin consecuencias, sino como un campo de implicación ética continua (Joshi & Rahman, 2019; Otegui Carles *et al.*, 2023).

### **Conexión emocional y procesos de identificación**

Uno de los elementos más distintivos del marketing de influencia es su capacidad para establecer una conexión emocional entre el influencer y su audiencia. A diferencia de la publicidad tradicional, que opera desde la distancia, el contenido generado por *influencers* apela a la cercanía, el reconocimiento mutuo y la percepción de una relación interpersonal, incluso en contextos de comunicación unidireccional (Annaki *et al.*, 2025; Kim & Kim, 2022). Esta conexión, aunque mediada, activa mecanismos de identificación que no son meramente racionales, sino profundamente afectivos (Zaman *et al.*, 2024).

La psicología social ha demostrado que las personas tienden a imitar comportamientos de individuos con los que sienten afinidad o similitud percibida (Atenas *et al.*, 2019). Este principio es fundamental en el contexto del marketing de *influencers*, donde la narrativa personal y el uso reiterado de formatos como los «vlogs», «Q&A» o publicaciones espontáneas generan la ilusión de una relación auténtica y bidireccional (Montero, 2024). En este sentido, los *influencers* no solo transmiten información, sino que ofrecen modelos de identidad y estilos de vida con los que la audiencia —especialmente los más jóvenes— pueden identificarse (Alves de Castro *et al.*, 2022).

La conexión emocional se refuerza a través del uso estratégico de elementos visuales, lenguaje informal y la exposición de vulnerabilidades o momentos cotidianos. Esta «humanización» del influencer es clave para construir

confianza y facilitar la aceptación de mensajes persuasivos, incluso cuando estos están claramente marcados por intereses comerciales (Lezer Vargas *et al.*, 2022). No obstante, esta emocionalidad también exige consistencia: si la imagen proyectada no coincide con los comportamientos observables, se produce una disonancia que debilita el vínculo emocional y se deteriora la percepción de autenticidad (Pongsakornrungsilp *et al.*, 2011). La autenticidad se construye mostrando un comportamiento coherente con valores existentes, actuando de forma consistente independientemente de condiciones o situaciones (Willemsen *et al.*, 2025; Zimmermann *et al.*, 2025). En este contexto, la autenticidad no se limita a la veracidad de los hechos compartidos, sino a la percepción de honestidad emocional. Un influencer puede planificar cuidadosamente su contenido y, aun así, ser considerado auténtico si transmite emociones, valores y experiencias con las que su comunidad resuena.

### Influencers como constructores de sentido colectivo

Más allá del plano individual, los *influencers* desempeñan una función cultural como productores de sentido colectivo (Abidin, 2016). Actúan como intermediarios simbólicos que interpretan y traducen discursos sociales, ofreciendo marcos de referencia desde los cuales interpretar temas como el autocuidado, el consumo consciente, el feminismo, la salud mental o la sostenibilidad (Zatwarnicka-Madura *et al.*, 2022). Su capacidad para crear comunidad se basa no solo en la reiteración de temas, sino en la forma en que conectan experiencias individuales con narrativas compartidas.

En el caso de temas sociales o medioambientales, esta función de mediación adquiere particular relevancia. Los *influencers* pueden facilitar la accesibilidad a debates complejos mediante formatos ágiles, comprensibles y visualmente atractivos (Casaló *et al.*, 2020). No obstante, este potencial educativo o sensibilizador solo se activa cuando el contenido es percibido como genuino. La instrumentalización de

causas sociales como estrategia de diferenciación superficial puede revertirse negativamente y dañar tanto la reputación del influencer como la credibilidad de la causa promovida (Nadanyiova & Sujanska, 2023)

Este fenómeno tiene implicaciones relevantes para las marcas que buscan aliarse con estos perfiles. La audiencia evalúa no solo la congruencia del influencer, sino también la autenticidad del vínculo con la marca. Una colaboración percibida como meramente transaccional puede poner en duda el mensaje completo, mientras que una alianza basada en valores compartidos refuerza la legitimidad de ambas partes (Okonkwo & Namkoisse, 2023).

### La ética como eje transversal de la influencia

En todos los planos descritos —emocional, narrativo y cultural—, la ética emerge como un eje transversal que estructura la percepción de credibilidad. Para las audiencias jóvenes, especialmente la Generación Z, la ética no es un añadido, sino un requisito estructural para validar la influencia de una figura pública. Esta exigencia ética se manifiesta tanto en la coherencia discursiva del influencer como en su comportamiento personal, relaciones comerciales y uso de plataformas (Madrigal Moreno *et al.*, 2023).

Los seguidores desarrollan formas sofisticadas de vigilancia moral, donde pequeñas contradicciones pueden desencadenar desconfianza o abandono. Esta sensibilidad ética se intensifica en contextos donde el contenido se presenta como comprometido, solidario o responsable. En tales casos, se espera que el influencer no solo comunique valores, sino que los incorpore en sus decisiones, estilos de vida y asociaciones (Borau-Boira *et al.*, 2023). El marco de responsabilidad también alcanza al entorno digital más amplio. Por ejemplo, la selección de plataformas, el trato a la audiencia o el tipo de contenido patrocinado pueden ser evaluados desde criterios éticos. Un influencer que promueve sostenibilidad, pero colabora con marcas de dudosa reputación ambiental, se enfrenta a una pérdida de legitimidad

difícil de revertir. La ética, en este sentido es el resultado de una evaluación colectiva y dinámica que la audiencia realiza a partir del contenido, las alianzas y las trayectorias comunicativas. Por tanto, los *influencers* son figuras públicas cuyo capital simbólico está expuesto a una constante validación comunitaria, en la que la coherencia y la autenticidad actúan como moneda de cambio (Abidin, 2016; Casaló *et al.*, 2020; Castillo-Abdul *et al.*, 2020; Matcu, 2022).

### 3 METODOLOGÍA

#### Enfoque metodológico

Para la realización de este estudio se ha optado por un análisis cualitativo de carácter exploratorio, con el propósito de comprender en profundidad las percepciones, actitudes y vínculos emocionales que establece la Generación Z con los *influencers*. Para ello, se utilizó la técnica de grupos focales (focus groups), la cual permite generar un espacio de conversación donde se construyen significados colectivos a partir del intercambio entre participantes. Se ha seleccionado este enfoque de análisis ya que con él se pueden captar significados complejos y contextuales desde la perspectiva de los propios sujetos (Denzin & Lincoln, 2011), lo cual resulta especialmente pertinente en investigaciones centradas en fenómenos culturales, simbólicos y afectivos, como el de los *influencers* en el actual entorno digital.

#### Justificación de la técnica

La técnica de focus group ha sido utilizada en este trabajo por su idoneidad para generar un ambiente de discusión donde los participantes construyen colectivamente sentidos, comparten experiencias y revelan tensiones o contradicciones en sus discursos (Kitzinger, 1995). Esta técnica es ampliamente reconocida en estudios sobre audiencias, consumidores y cultura digital, ya que permite observar interacciones dinámicas entre los participantes (Krueger & Casey, 2015a).

Según Krueger y Casey (2015, p. 6), «los focus groups son entrevistas cuidadosamente planeadas diseñadas para obtener percepciones sobre un área de interés en un ambiente permisivo y no directivo». Morgan (1997) afirma también que uno de los principales aportes del focus group es su capacidad para descubrir no solo lo que las personas piensan, sino cómo piensan colectivamente, especialmente en contextos sociales o de consumo. (Morgan, 1997).

#### Objetivo del estudio

El presente trabajo tiene como objetivo principal explorar las percepciones, emociones y actitudes de jóvenes universitarios de la Generación Z hacia los *influencers*, con el fin de comprender cómo se construye la conexión emocional con estas figuras y cómo dicha conexión influye en sus decisiones de consumo, especialmente cuando los mensajes de los *influencers* están vinculados con valores de sostenibilidad. Como subobjetivos del mismo se plantean:

- Identificar los atributos personales, narrativos o visuales que los estudiantes valoran en los *influencers* y que contribuyen a generar una conexión emocional.
- Comprender el tipo de vínculo emocional que la Generación Z establece con los *influencers*, y cómo ese vínculo influye en la confianza y la lealtad hacia sus recomendaciones.
- Analizar cómo los *influencers* afectan las decisiones de consumo de los jóvenes universitarios, especialmente en categorías como moda, alimentación, tecnología y estilo de vida.
- Explorar la percepción que tienen los participantes sobre la autenticidad, transparencia y credibilidad de los *influencers*, incluyendo su coherencia entre discurso y práctica.
- Indagar en el grado de receptividad y sensibilidad de la Generación Z ante mensajes relacionados con la

- sostenibilidad, el consumo responsable y el activismo social cuando son comunicados por *influencers*.
- Evaluar si los *influencers* son considerados por los jóvenes como portavoces válidos de causas medioambientales o sociales, y qué características los legitiman (o no) en ese rol.
  - Detectar contradicciones percibidas por los jóvenes entre el discurso sostenible de algunas marcas y la figura del influencer que lo promueve, especialmente cuando hay disonancias éticas (greenwashing, hipocresía percibida, etc.).

## Participantes

Se ha usado una muestra intencional de 10 estudiantes universitarios, de entre 18 y 26 años (Generación Z), pertenecientes a diferentes titulaciones del ámbito de las ciencias sociales: grado en ADE, grado en Turismo, doble grado Turismo-Geografía y doble grado ADE-Derecho. Se ha limitado el grupo a este tamaño partiendo de investigaciones previas que recomiendan trabajar con grupos de entre 6 y 10 participantes, ya que este rango permite una interacción suficientemente rica sin que el grupo se vuelva difícil de moderar o que algunos participantes queden en silencio (Krueger & Casey, 2015b). Se ha buscado también en el grupo diversidad de género y perfiles de consumo de redes sociales, con el fin de enriquecer la interacción y discusión grupal (Kroll *et al.*, 2007).

## Procedimiento

El procedimiento de realización de este estudio se ha estructurado en 5 fases:

1. **Fase exploratoria:** Se llevó a cabo una revisión de la literatura científica sobre la relación entre *influencers*, Generación Z y sostenibilidad en marketing, para establecer el marco teórico y justificar la elección metodológica.

2. **Diseño del guion:** Se elaboró un guion semiestructurado basado en cuatro bloques temáticos, más una introducción y un cierre (Tabla 1):
  - Influencers y conexión emocional
  - Influencia en el consumo
  - Influencers y sostenibilidad
  - Coherencia entre discurso y práctica
3. **Desarrollo de la sesión:** La sesión fue moderada por una profesora e investigadora del área de Comercialización e Investigación de Mercados, en un entorno cómodo (seminario de la facultad), y tuvo una duración aproximada de 90 minutos.
4. **Análisis de datos:** Se utilizó un análisis temático (Braun & Clarke, 2006) para identificar patrones discursivos, categorías emergentes y temas relevantes que permitieron responder a los objetivos del estudio.
5. **Consideraciones éticas:** Todos los participantes fueron informados previamente de la realización del estudio y consintieron formar parte del mismo y autorizar el uso de las respuestas consensuadas del grupo para los resultados del estudio. Se garantizó su anonimato, el uso responsable de los datos y el respeto a los principios éticos de la investigación cualitativa (Orb *et al.*, 2001).

## 4 RESULTADOS

### Introducción e identificación

La sesión se inició con una ronda introductoria destinada a conocer el perfil digital de los participantes y su relación cotidiana con las redes sociales y los *influencers*. A medida que cada estudiante fue compartiendo sus hábitos, surgieron coincidencias significativas en cuanto a las plataformas

Bloque	Objetivo del bloque	Preguntas orientadoras
<b>1. Introducción e identificación</b>	Romper el hielo y conocer el perfil digital y de consumo de los participantes.	1. ¿Qué redes sociales usáis más y cuánto tiempo les dedicáis al día? 2. ¿A qué influencers seguís con más frecuencia? 3. ¿Qué os atrae de ellos? ¿Qué os transmiten?
<b>2. Conexión emocional</b>	Explorar el vínculo emocional con los influencers y cómo impacta en la percepción.	1. ¿Sentís que tenéis una conexión personal con los/las influencers que seguís? 2. ¿Os habéis sentido identificados con su estilo de vida, valores o experiencias? 3. ¿Han influido en vuestro estado de ánimo o forma de pensar?
<b>3. Influencia en el consumo</b>	Indagar en el papel de los influencers en decisiones de compra y hábitos de consumo.	1. ¿Habéis comprado algo por recomendación de un/a influencer? 2. ¿Con qué frecuencia compráis productos/servicios recomendados por influencers? 3. ¿Qué os da confianza para seguir una recomendación? 4. ¿Os importa que el/la influencer use lo que promociona?
<b>4. Influencers y sostenibilidad</b>	Analizar el papel que tienen los influencers como promotores de causas sostenibles.	1. ¿Seguís a influencers que hablen de sostenibilidad, activismo o justicia social? 2. ¿Pensáis que pueden ser portavoces legítimos de estos temas? 3. ¿Qué sentís si un/a influencer habla de sostenibilidad pero lleva un estilo de vida incoherente? 4. ¿Qué esperáis de una marca que colabora con un/a influencer sostenible?
<b>5. Coherencia, ética y expectativas</b>	Detectar contradicciones entre el discurso de los influencers y sus acciones, así como las expectativas éticas del público joven.	1. ¿Creéis que los/as influencers deben ser coherentes con los valores que comunican? 2. ¿Os ha decepcionado alguno/a por decir una cosa y hacer otra? 3. ¿Qué importancia le dais a la ética personal del/de la influencer?
<b>6. Cierre</b>	Recoger valoraciones finales y reflexiones personales.	1. ¿Cómo sería vuestro/a influencer ideal? 2. ¿Queréis añadir algo más sobre vuestra relación con los/as influencers y lo que esperáis de ellos hoy?

**TABLA 1.** Diseño del guion del *focus group*.

Fuente: elaboración propia

más utilizadas y los motivos de seguimiento hacia ciertos creadores de contenido.

Instagram fue la red social más mencionada por el grupo, con tiempos de uso que oscilaban entre una y tres horas diarias. Una participante comentó que le dedica «un par de

horas como mucho», mientras que otra lo utilizaba como principal fuente de entretenimiento junto con YouTube, al que destinaba «unas dos horas». Destacó el caso de un estudiante que afirmó ver YouTube durante «unas cinco horas diarias», fundamentalmente para seguir vlogs diarios que muestran la vida cotidiana de *influencers* como Alex Gibert (influencer sobre moda, viajes, estilo de vida y gastronomía), Irene Rain (influencer sobre belleza, moda y

estilo de vida) o Celia Castle (influencer de estilo de vida, viajes y desarrollo personal). Esta preferencia por el formato vídeo y el relato personal evidenció un interés no solo por el contenido, sino también por el acompañamiento emocional que estos creadores generan.

En cuanto a los *influencers* más seguidos, se registró una amplia variedad: desde artistas internacionales como Stray Kids —mencionados por una estudiante atraída por el contenido musical— hasta perfiles centrados en el lifestyle, el activismo, el turismo, el deporte y la moda. Algunos participantes indicaron seguir a *influencers* «que me inspiran de alguna forma» o «que tienen algún propósito con lo que comparten», valorando especialmente su autenticidad y el vínculo que construyen con su comunidad.

Durante el debate, varios coincidieron en que lo que más les atrae de los *influencers* es su cercanía, honestidad y estética visual. Una participante señaló que le gustan aquellos «que son personas abiertas con sus seguidores», mientras que otro valoraba «los que me transmiten calma» y que además «ayudan a estar a la última en tendencias». Estas observaciones generaron una breve discusión sobre la importancia del estilo de vida proyectado por los *influencers*, no solo como entretenimiento, sino también como modelo de referencia o inspiración.

En conjunto, el grupo concluyó que su relación con las redes sociales —y, por extensión, con los *influencers*— está mediada por factores que combinan lo aspiracional con lo emocional. Las redes no son solo canales de consumo pasivo, sino entornos donde construyen referentes con los que se identifican parcial o idealmente, y a través de los cuales exploran intereses personales, valores y formas de estar en el mundo digital.

## Conexión emocional

Este bloque del focus group buscó indagar en la naturaleza del vínculo emocional que los jóvenes de la Generación Z establecen con los *influencers* que siguen. Las respuestas iniciales revelaron una cierta distancia crítica por parte de

los participantes, aunque también surgieron matices importantes en función del tipo de contenido y de la afinidad con los valores o experiencias compartidas por los *influencers*.

En cuanto a la existencia de una conexión personal, la mayoría de los participantes mostró una actitud reservada. Varios coincidieron en que no sienten un vínculo personal en sentido estricto, aunque sí reconocen cierto nivel de cercanía con un número reducido de cuentas con las que conectan más profundamente. Uno de los participantes expresó que «diría que conexión personal como tal no, pero con un número muy pequeño de cuentas sí conecto más con lo que comparten». Esta postura fue compartida por otros miembros del grupo, quienes diferenciaron entre una conexión superficial derivada del consumo habitual de contenido, y una relación más significativa basada en la identificación con valores o causas.

Al explorar si se identificaban con el estilo de vida o experiencias de los *influencers*, las respuestas fueron igualmente variadas. Algunos afirmaron haber encontrado similitudes en momentos puntuales, especialmente cuando los *influencers* compartían vivencias personales. Sin embargo, también se expresó escepticismo hacia la autenticidad de ese contenido, señalando que «todo es muy artificial en las redes sociales» y que se trata de «una manera de matar el tiempo». Aun así, otros participantes admitieron haberse sentido identificados en ciertos aspectos o momentos concretos de sus vidas.

En relación con la influencia en el estado de ánimo o forma de pensar, las respuestas también reflejaron diferencias según el tipo de influencer. Si bien la mayoría afirmó no haber experimentado cambios emocionales directos, algunos reconocieron que ciertas cuentas, especialmente aquellas vinculadas al activismo o a causas sociales, sí habían tenido un impacto en su forma de pensar o reflexionar sobre determinados temas. En palabras de un estudiante, «cuentas que se dedican a algún tipo de activismo sí han influido más en mi forma de pensar, sin embargo, nunca en mi estado de ánimo».

Durante la conversación grupal, se consolidó una visión crítica respecto al papel emocional de los *influencers*. Si bien existe una exposición frecuente y una interacción constante con su contenido, esta no siempre se traduce en una conexión emocional significativa. El grupo coincidió en que el entorno digital favorece un tipo de vínculo más funcional que afectivo, condicionado además por la creciente percepción de artificialidad en los discursos y estilos de vida que se muestran en redes sociales.

### Influencia en el consumo

El tercer bloque del focus group estuvo orientado a conocer en qué medida los *influencers* influyen en las decisiones de consumo de los jóvenes universitarios, así como los factores que generan confianza y credibilidad en sus recomendaciones.

Respecto a si han comprado algo por recomendación de un/a influencer, las respuestas mostraron una tendencia general hacia un consumo moderado o escaso derivado de este tipo de influencia. Una parte del grupo indicó que nunca ha realizado compras motivadas por *influencers*, mientras que otros señalaron haberlo hecho de forma muy puntual y asociada, sobre todo, a productos específicos como libros. Una participante lo expresó de forma clara: «como mucho dos o tres veces, y siempre han sido recomendaciones de libros». Otro estudiante manifestó directamente su decepción con este tipo de recomendaciones: «al ver los productos físicamente no eran la gran cosa que prometían».

En cuanto a la frecuencia de compra de productos o servicios recomendados por *influencers*, las respuestas confirmaron esa tendencia ocasional. La mayoría indicó que, si bien han podido sentirse atraídos por algún producto, no suelen concretar la compra con regularidad. Algunos mencionaron una frecuencia muy baja, del tipo «cada tres meses» o incluso «nunca». Este bajo nivel de conversión fue explicado tanto por desconfianza como por una preferencia por fuentes más cercanas, como el boca a boca entre conocidos.

A la hora de identificar los factores que generan confianza en una recomendación, los participantes coincidieron en que es fundamental la autenticidad percibida del influencer. Se valoró especialmente que las colaboraciones parezcan genuinas y alineadas con los intereses habituales del creador de contenido. Varios mencionaron que solo confían en cuentas que siguen desde hace tiempo y que consideran honestas, afirmando que «lo que me da confianza es que sienta que las colaboraciones que hacen son porque realmente lo recomiendan». También se señaló la importancia de que el influencer «muestre la realidad de su vida» y no presente productos de forma idealizada o poco creíble.

Finalmente, ante la pregunta sobre si importa que el/la influencer use lo que promociona, se llegó a un consenso contundente de sí. Esta coherencia fue interpretada como una condición básica para que la colaboración tenga sentido y no sea vista únicamente como una acción comercial. Se valoró negativamente que un influencer recomiende productos que no utiliza en su día a día, ya que eso «demuestra que solo lo hace por beneficio económico». La percepción de autenticidad, nuevamente, emergió como una variable clave en la evaluación del impacto que puede tener un influencer sobre las decisiones de consumo.

En resumen, el grupo mostró una actitud crítica hacia la lógica publicitaria de muchos *influencers*. Aunque existe una exposición constante a contenido promocional, las decisiones de compra derivadas son escasas y están mediadas por la confianza, la experiencia previa con el producto y la coherencia percibida entre el discurso y la práctica del influencer.

### Influencers y sostenibilidad

Este bloque tuvo como objetivo explorar la percepción del grupo sobre el papel de los *influencers* como promotores de causas relacionadas con la sostenibilidad, el activismo o la justicia social, así como las expectativas hacia las marcas que colaboran con estos perfiles.

En primer lugar, al ser consultados sobre si siguen a *influencers* que hablen de sostenibilidad, activismo o justicia social, las respuestas estuvieron divididas. Una parte del grupo manifestó no seguir a este tipo de perfiles, mientras que otra parte, aunque minoritaria, sí indicó que lo hace, destacando que son pocos, pero significativos. Una participante comentó que sigue a «muy pocos *influencers*, pero en su mayoría tratan temas relevantes en el contenido que comparten», subrayando que el interés por estos temas puede ser un criterio de selección.

Respecto a si consideran que los *influencers* pueden ser portavoces legítimos de estas causas, la discusión fue matizada. Algunos participantes mostraron escepticismo directo, afirmando simplemente «no» o «algunos», dejando entrever una falta de confianza generalizada. Sin embargo, otros defendieron que la legitimidad depende del caso concreto, es decir, del compromiso y la coherencia del influencer con la causa que defiende. Una estudiante matizó: «no todo el mundo puede serlo, pero hay algunos que realmente están haciendo un gran trabajo». Este enfoque evidencia que la percepción de legitimidad está vinculada a la autenticidad y a la trayectoria sostenida del creador de contenido, no simplemente a su discurso.

En cuanto a las emociones que les genera ver a un/a influencer hablando de sostenibilidad mientras lleva un estilo de vida incoherente, las reacciones fueron contundentes. Los términos «hipócrita», «no es muy creíble», «reflejo de cómo la sociedad da fama a quien no lo merece» e «incoherencia» fueron repetidos por varios participantes, lo que revela una sensibilidad crítica hacia la disonancia entre el discurso público y las acciones personales. Esta incongruencia no solo reduce la credibilidad del influencer, sino que también afecta negativamente a la causa que intenta representar. Uno de los asistentes señaló que esto ocurre con frecuencia y que «muchas *influencers* se dejan llevar por la imagen pública, y eso hace que se pierda la veracidad y la honestidad».

Al reflexionar sobre qué esperan de una marca que colabora con un/a influencer sostenible, hubo consenso en exigir coherencia y compromiso real por parte de ambas partes. Los participantes indicaron que esperan que la marca también cumpla con estándares de sostenibilidad, tanto en sus productos como en sus prácticas corporativas. Se mencionaron expresamente aspectos como el respeto por el medio ambiente y el uso de materiales responsables, así como la implicación en campañas o acciones concretas alineadas con los valores del influencer. En palabras de una estudiante: «la marca debería estar alineada con las creencias e ideales de dicha influencer».

El grupo demostró una actitud crítica y reflexiva hacia el rol de los *influencers* en temas sociales y medioambientales. Aunque reconocen el potencial de estos perfiles para difundir mensajes importantes, demandan coherencia ética, tanto en el discurso como en la práctica, y rechazan la instrumentalización de causas sociales como estrategia de marketing superficial.

### Coherencia, ética y expectativas

Este bloque tuvo como finalidad explorar las percepciones del grupo en torno a la coherencia ética de los *influencers*, especialmente en lo que respecta a la congruencia entre los valores que comunican y sus comportamientos, así como las expectativas morales que proyecta la audiencia joven sobre estas figuras públicas.

La primera cuestión abordó si los/as participantes consideran que los *influencers* deben ser coherentes con los valores que comunican. La respuesta fue unánime: todos los asistentes coincidieron en que la coherencia es fundamental. Se destacó que, sin coherencia, el mensaje que transmite el influencer pierde credibilidad y puede resultar contraproducente. Una de las estudiantes señaló de forma muy clara: «De no ser así, están creando una imagen suya que no es real. No vale de nada, por ejemplo, mostrarte en contra de la explotación animal si luego vas a zoos o usas productos que

no son cruelty free». Esta afirmación refleja la alta exigencia del público joven respecto a la autenticidad de los creadores de contenido, especialmente cuando se posicionan públicamente sobre temas sensibles.

En relación con si algún/a influencer les ha decepcionado por decir una cosa y hacer otra, las respuestas fueron variadas. Varios participantes afirmaron que sí han experimentado decepción ante incongruencias, haciendo mención a situaciones de «cancelación» en redes sociales, lo que refuerza la sensibilidad del grupo hacia estos temas. Sin embargo, también hubo quien explicó que, si bien no ha vivido una decepción directa, esto se debe a que selecciona cuidadosamente a los *influencers* que sigue, lo que le permite minimizar la exposición a este tipo de contradicciones.

Finalmente, al ser preguntados por la importancia que le otorgan a la ética personal del/de la influencer, la mayoría manifestó que esta es alta o muy alta. Se valoró especialmente que los *influencers* sean personas íntegras, alineadas con valores compartidos, ya que esto facilita una conexión más profunda y auténtica con su comunidad. Uno de los asistentes explicó que «la ética da identidad a su contenido», resaltando así el papel fundamental que juegan los principios personales del influencer en la construcción de su narrativa pública.

El grupo llegó a la opinión global de que la coherencia entre discurso y acción no solo es deseable, sino esencial. La ética personal se posiciona como un criterio clave en la credibilidad de los *influencers* y en la decisión de seguir o no sus contenidos. Los participantes se mostraron críticos y conscientes de la influencia que estas figuras tienen en las audiencias, lo que se traduce en una alta expectativa de responsabilidad moral por parte de quienes ocupan estos espacios de visibilidad.

## Cierre

El bloque final tuvo como objetivo recoger las valoraciones personales de los participantes respecto a la figura del/de la influencer, sintetizando sus reflexiones en torno a cómo debería ser el/la influencer ideal y qué esperan de ellos/as en la actualidad.

Ante la pregunta sobre cómo sería su influencer ideal, las respuestas revelaron una marcada preferencia por perfiles auténticos, responsables y con propósito. Se valoró especialmente que el/la influencer sea respetuoso/a, honesto/a y transparente, cualidades que los participantes consideran fundamentales en un contexto donde predomina la sobreexposición y, en ocasiones, la falta de autenticidad. Se destacó el deseo de que compartan contenido creativo y de calidad, no necesariamente en grandes cantidades, sino con intención y coherencia.

Una de las participantes señaló que su perfil ideal sería alguien que promueva un estilo de vida más consciente, conectado con la naturaleza y alejado del ritmo acelerado de consumo de contenidos que predomina actualmente. También se valoraron las cuentas que realizan algún tipo de activismo, mostrando un interés real por causas sociales o medioambientales. Este enfoque, más ético y comprometido, fue mencionado por varios como una característica deseable.

En cuanto a la relación actual con los *influencers* y sus expectativas hacia ellos/as, surgieron reflexiones interesantes sobre la exposición que implica esta profesión. Uno de los participantes señaló que, aunque puede parecer «el sueño de muchas personas», ser influencer implica renunciar a la privacidad y asumir una constante presión por mantenerse relevante: «Cuando pases de moda puedes que tengas que buscarte otro trabajo porque los números lo son todo». Esta visión crítica revela una comprensión profunda de los riesgos que conlleva el fenómeno de la influencia digital.

Además, los asistentes expresaron que esperan que los *influencers* den visibilidad a proyectos honestos, como marcas locales o productos de proximidad, lo cual sugiere una

expectativa de que estas figuras no solo promocionen por motivos comerciales, sino que también utilicen su alcance para fomentar un consumo más consciente y responsable.

Las aportaciones del grupo indican que la audiencia joven valora a los *influencers* que son más que creadores de contenido: buscan figuras coherentes, inspiradoras y comprometidas, capaces de usar su voz para algo más que el entretenimiento, sin perder la autenticidad ni la conexión real con quienes les siguen.

## 5 CONCLUSIONES

A partir del análisis cualitativo realizado mediante un focus group con jóvenes —Generación Z— usuarios de redes sociales, se han identificado diversas claves sobre la percepción, el vínculo emocional y la influencia que ejercen los/as *influencers* en su público. En primer lugar, se evidencia que plataformas como Instagram y YouTube siguen siendo las más utilizadas, especialmente por su combinación de contenido visual y narrativo. El uso diario varía, pero todos los participantes reconocen dedicar una parte significativa de su tiempo a consumir contenido digital, lo que refuerza el papel central que estas figuras tienen en su día a día.

En cuanto a los perfiles seguidos, predomina el interés por *influencers* vinculados al lifestyle, el deporte, los viajes y el activismo social. Los jóvenes valoran que el contenido sea inspirador, estéticamente cuidado y, sobre todo, genuino. Existe una inclinación hacia aquellos/as que comparten experiencias personales o promueven valores, lo que genera una mayor credibilidad y conexión.

Sin embargo, el vínculo emocional con los *influencers* no es uniforme. Algunos participantes indicaron que, aunque consumen sus contenidos, no sienten una conexión personal con ellos, describiendo la experiencia como entretenimiento superficial. Otros/as sí expresaron cierta identificación puntual, especialmente con *influencers* que abordan temas

de justicia social o sostenibilidad, aunque la mayoría matizó que este vínculo rara vez impacta su estado de ánimo o decisiones profundas. Se percibe una creciente conciencia crítica hacia el contenido digital y una clara diferenciación entre entretenimiento y referencia vital.

Respecto al impacto en el consumo, las respuestas reflejan una relación prudente y selectiva. Si bien algunos admitieron haber comprado productos recomendados por *influencers*, esta conducta no es habitual. La confianza en las recomendaciones depende, sobre todo, de la coherencia del influencer y la percepción de autenticidad. El hecho de que utilicen personalmente los productos que promocionan es un factor clave para validar su credibilidad. Aun así, muchos expresaron escepticismo ante las colaboraciones comerciales, reconociendo que el interés económico suele primar sobre la honestidad.

En el ámbito de la sostenibilidad, el grupo mostró una elevada exigencia ética. Aunque no todos siguen activamente a *influencers* que traten estos temas, sí esperan que, si lo hacen, haya una alineación real entre el discurso y el estilo de vida. La incoherencia en este sentido genera desconfianza y es vista como una estrategia de marketing vacío. Asimismo, se espera que las marcas que colaboran con estos perfiles mantengan estándares éticos similares.

Finalmente, los jóvenes participantes mostraron una visión clara respecto a la importancia de la coherencia, la ética y la autenticidad. La mayoría considera fundamental que los *influencers* sean fieles a los valores que comunican, y muchos han dejado de seguir a algunos tras detectar contradicciones. Se valora positivamente a aquellos/as que promueven causas con las que realmente se identifican y que lo hacen desde la experiencia, no solo desde el interés comercial.

Estos resultados confirman las premisas del marco teórico, en particular, la centralidad de la autenticidad como eje legitimador del capital simbólico del influencer (Annaki *et al.*, 2025; Singer *et al.*, 2023). La audiencia joven valora la coherencia entre discurso y práctica como garantía

de credibilidad (Pongsakornrungsilp *et al.*, 2011), lo que implica que la influencia no se sostiene solo en la estética del contenido o el carisma, sino en una trayectoria ética observable y compartida.

Asimismo, se evidencia que la Generación Z mantiene una relación ambigua con los *influencers*, en línea con lo expuesto por Ghosh *et al.* (2024): son consumidores activos pero también críticos, con una sensibilidad elevada hacia la justicia social y el consumo responsable. Esta ambivalencia se traduce en un consumo emocional selectivo y en un seguimiento condicionado por la identificación con valores comunes (Pinto & Paramita, 2021).

En cuanto al rol cultural de los *influencers* como constructores de sentido colectivo, el estudio también lo respalda. Cuando los *influencers* logran conectar experiencias individuales con narrativas sociales relevantes —como la sostenibilidad o la salud mental— su impacto simbólico se multiplica, siempre que dicha conexión sea percibida como genuina (Zatwarnicka-Madura *et al.*, 2022; Casaló *et al.*, 2020). Por tanto, los resultados refuerzan la idea de que la influencia efectiva no reside solo en la visibilidad, sino en la legitimidad discursiva que se construye a través de prácticas coherentes, relaciones éticas y narrativas auténticas.

En síntesis, los *influencers* siguen siendo figuras de alto impacto, pero el público joven demanda hoy un perfil más consciente, ético y comprometido, lejos de las fórmulas superficiales del marketing tradicional. Esto plantea un desafío importante para las marcas y los propios creadores de contenido: no basta con comunicar bien, es imprescindible vivir lo que se comunica.

Por último, comentar como limitaciones del estudio, que, el número de participantes fue reducido, lo que limita la generalización de los resultados. Además, el grupo estaba compuesto por estudiantes con perfiles similares, lo que puede haber condicionado la diversidad de perspectivas. Por otro lado, al tratarse de un focus group, las respuestas

pueden haber estado influenciadas por la dinámica grupal, generando posibles sesgos de deseabilidad social o inhibición.

En cuanto a futuras líneas de investigación, sería valioso ampliar la muestra incluyendo participantes de diferentes edades, contextos socioculturales y niveles educativos para obtener una visión más amplia. También se podría profundizar en estudios cuantitativos que complementen los hallazgos cualitativos.

## Referencias

- Abidin, C. (2016). Visibility labour: Engaging with Influencers' fashion brands and #OOTD advertorial campaigns on Instagram. *Media International Australia*, 161(1), 86-100. <https://doi.org/10.1177/1329878X16665177>
- Ali, M., & Konrad, A. M. (2017). Antecedents and consequences of diversity and equality management systems: The importance of gender diversity in the TMT and lower to middle management. *European Management Journal*, 35(4), 440-453. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2017.02.002>
- Almahdi, M. H., Alsayed, N., & Alabbas, A. (2022). In Influencers We Trust? A Model of Trust Transfer in Social Media Influencer Marketing. En A. Hamdan, A. Harraf, P. Arora, B. Alareeni, & R. Khamis Hamdan (Eds.), *Future of Organizations and Work After the 4th Industrial Revolution* (Vol. 1037, pp. 159-173). Springer International Publishing. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-99000-8\\_9](https://doi.org/10.1007/978-3-030-99000-8_9)
- Alves de Castro, C., O'Reilly, I., & Carthy, A. (2022). *The Role of Influencers in Adolescents' Consumer Decision-Making Process: A Sustainability Approach*. <https://doi.org/10.21427/AZB6-ZN63>
- Annaki, F., Ouassou, S., & Igamane, S. (2025). *Visibility and Influence in Digital Social Relations: Towards a New Symbolic Capital?* <https://doi.org/10.5281/zenodo.15364096>
- Archer, A., & Robb, C. M. (2024). Influencers as role models. *Celebrity Studies*, 15(2), 128-142. <https://doi.org/10.1080/19392397.2024.2341594>

- Atenas, T. L., Ciampi Diaz, E., Venegas Bustos, J., Uribe San Martín, R., Cárcamo Rodríguez, C., Atenas, T. L., Ciampi Diaz, E., Venegas Bustos, J., Uribe San Martín, R., & Cárcamo Rodríguez, C. (2019). Cognición Social: Conceptos y Bases Neurales. *Revista chilena de neuro-psiquiatría*, 57(4), 365-376. <https://doi.org/10.4067/S0717-92272019000400365>
- Bhardwaj, S., Kumar, N., Gupta, R., Baber, H., & Venkatesh, A. (2024). How Social Media Influencers Impact Consumer Behaviour? Systematic Literature Review. *Vision: The Journal of Business Perspective*, 09722629241237394. <https://doi.org/10.1177/09722629241237394>
- Borau-Boira, E., Pérez-Escoda, A., & Ruiz-Poveda Vera, C. (2023). Challenges of digital advertising from the study of the influencers' phenomenon in social networks. *Corporate Communications: An International Journal*, 28(2), 325-339. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-03-2022-0023>
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Casaló, L. V., Flavián, C., & Ibáñez-Sánchez, S. (2020). Influencers on Instagram: Antecedents and consequences of opinion leadership. *Journal of Business Research*, 117, 510-519. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.07.005>
- Castillo-Abdul, B., Romero-Rodríguez, L. M., & Erika-Lucia, G.-C. (2020). Comportamiento del mercado digital respecto a la moda sostenible: Estudio de caso de influencers españolas. *Revista Venezolana de Gerencia*, 25(92), 1559-1582.
- Confetto, M. G., Covucci, C., Addeo, F., & Normando, M. (2023). Sustainability advocacy antecedents: How social media content influences sustainable behaviours among Generation Z. *Journal of Consumer Marketing*, 40(6), 758-774. <https://doi.org/10.1108/JCM-11-2021-5038>
- Corbisiero, F., & Ruspini, E. (2018). Millennials and Generation Z: Challenges and Future Perspectives for International Tourism. *Journal of Tourism Futures*, 4(1), 3-6. <https://doi.org/10.1108/JTF-03-2018-0069>
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2011). *The SAGE Handbook of Qualitative Research*.
- Djafarova, E., & Rushworth, C. (2017). Exploring the credibility of online celebrities' Instagram profiles in influencing the purchase decisions of young female users. *Computers in Human Behavior*, 68, 1-7. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2016.11.009>
- Ghosh, P., Upadhyay, S., Srivastava, V., Dhiman, R., & Yu, L. (2024). How influencer characteristics drive Gen Z behavioural intentions of selecting fast-food restaurants: Mediating roles of consumer emotions and self-construal. *British Food Journal*, 126(12), 4072-4092. <https://doi.org/10.1108/BFJ-12-2023-1154>
- Joshi, Y., & Rahman, Z. (2019). Consumers' Sustainable Purchase Behaviour: Modeling the Impact of Psychological Factors. *Ecological Economics*, 159, 235-243. <https://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2019.01.025>
- Kara, A., & Min, M. K. (2024). Gen Z consumers' sustainable consumption behaviors: Influencers and moderators. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 25(1), 124-142. <https://doi.org/10.1108/IJSHE-08-2022-0263>
- Kholkina, V., Chesnokova, E., & Zelenskaya, E. (2025). Virtual or human? The impact of the influencer type on Gen Z consumer outcomes. *Journal of Product & Brand Management*, 34(1), 104-118. <https://doi.org/10.1108/JPB-12-2023-4885>
- Kim, J., & Kim, M. (2022). Rise of Social Media Influencers as a New Marketing Channel: Focusing on the Roles of Psychological Well-Being and Perceived Social Responsibility among Consumers. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(4), 2362. <https://doi.org/10.3390/ijerph19042362>
- Kitzinger, J. (1995). Qualitative research: Introducing focus groups. *Bmj*, 311(7000), 299-302.
- Kroll, T., Barbour, R., & Harris, J. (2007). Using focus groups in disability research. *Qualitative Health Research*, 17(5), 690-698. <https://doi.org/10.1177/1049732307301488>
- Krueger, R. A., & Casey, M. A. (2015a). Focus Group Interviewing. En *Handbook of Practical Program Evaluation* (pp. 506-534). John Wiley & Sons, Ltd. <https://doi.org/10.1002/9781119171386.ch20>
- Krueger, R. A., & Casey, M. A. (2015b). *Focus Groups: A Practical Guide for Applied Research*.
- Lezer Vargas, J., Rodriguez Valdiviezo, P. A., Guevara Perez, R., & Calvanapón Alva, F. A. (2022). Influencer and brand

- positioning in the clients of the clients of the company Coral boutique, Trujillo 2021. *Proceedings of the 2nd LACCEI International Multiconference on Entrepreneurship, Innovation and Regional Development (LEIRD 2022)*: «*Exponential Technologies and Global Challenges: Moving toward a new culture of entrepreneurship and innovation for sustainable development*». 2nd LACCEI International Multiconference on Entrepreneurship, Innovation and Regional Development (LEIRD 2022): «*Exponential Technologies and Global Challenges: Moving toward a new culture of entrepreneurship and innovation for sustainable development*». <https://doi.org/10.18687/LEIRD2022.1.1.158>
- Madrigal Moreno, F., Villa Hernández, Y. A., & Madrigal Moreno, S. (2023). El impacto del marketing sustentable y la moda de ropa vintage o segunda mano en la generación Z. *FACE: Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales*, 23(3), 56-65. <https://doi.org/10.24054/face.v23i3.2616>
- Mair, J., & Smith, A. (2021). Events and sustainability: Why making events more sustainable is not enough. *Journal of Sustainable Tourism*, 29(11-12), 1739-1755. <https://doi.org/10.1080/09669582.2021.1942480>
- Matcu, M. (2022). *Why influencers should encourage sustainable consumption? A qualitative approach to a moral influencer marketing*.
- Milotay, N. (2020). *Next generation or lost generation? Children, young people and the pandemic*. [https://www.europarl.europa.eu/thinktank/en/document/EPRS\\_BRI\(2020\)659404](https://www.europarl.europa.eu/thinktank/en/document/EPRS_BRI(2020)659404)
- Montero, F. de los Á. (2024). *Instagram como herramienta de marketing turístico: El papel de los travel influencers en la imagen de los destinos*.
- Morgan, D. L. (1997). *Focus Groups as Qualitative Research*.
- Nadanyiova, M., & Sujanska, L. (2023). The Impact of Influencer Marketing on the Decision-Making Process of Generation Z. *Economics and Culture*, 20(1), 68-76. <https://doi.org/10.2478/jec-2023-0006>
- Okonkwo, I., & Namkoisse, E. (2023). The Role of Influencer Marketing in Building Authentic Brand Relationships Online. *Journal of Digital Marketing and Communication*, 3, 81-90. <https://doi.org/10.53623/jdmc.v3i2.350>
- Orb, A., Eisenhauer, L., & Wynaden, D. (2001). Ethics in Qualitative Research. *Journal of Nursing Scholarship*, 33(1), 93-96. <https://doi.org/10.1111/j.1547-5069.2001.00093.x>
- Otegui Carles, A., Fraiz Brea, J. A., & Araújo Vila, N. (2023). Relying on what different stakeholders express on social media to repurpose and reposition sustainable events of the future. *International Journal of Event and Festival Management*, ahead-of-print(ahead-of-print). <https://doi.org/10.1108/IJEFM-04-2022-0035>
- Otegui Carles, A., Fraiz-Brea, J. A., & Araújo Vila, N. (2023). The Ethical Attitudes of Generation Z in Spain Toward Animal-Based Tourism Attractions. *Tourism: An International Interdisciplinary Journal*, 71(2), 285-300. <https://doi.org/10.37741/t.71.2.4>
- Pinto, P. A., & Paramita, E. L. (2021). Social media influencer and brand loyalty on generation Z: The mediating effect of purchase intention. *Diponegoro International Journal of Business*, 4(2), 105-115. <https://doi.org/10.14710/dijb.4.2.2021.105-115>
- Pongsakornrungsilp, S., Schroeder, J., Schroeder@ex, J., & Uk, (2011). *Understanding Value Co-Creation in a Co-Consuming Group*.
- Pradhan, D., Kuanr, A., Anupurba Pahi, S., & Akram, M. S. (2023). Influencer marketing: When and why gen Z consumers avoid influencers and endorsed brands. *Psychology & Marketing*, 40(1), 27-47. <https://doi.org/10.1002/mar.21749>
- Rajput, A., & and Gandhi, A. (2024). The branding power of social media influencers: An interactive marketing approach. *Cogent Business & Management*, 11(1), 2380807. <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2380807>
- Robinson, V. M., & Schänzel, H. A. (2019). A tourism inflex: Generation Z travel experiences. *Journal of Tourism Futures*, 5(2), 127-141. <https://doi.org/10.1108/JTF-01-2019-0014>
- Schouten, A. P., Janssen, L., & Verspaget, M. (2020). Celebrity vs. Influencer endorsements in advertising: The role of identification, credibility, and Product-Endorser fit. *International Journal of Advertising*, 39(2), 258-281. <https://doi.org/10.1080/02650487.2019.1634898>
- Singer, M. F., Callendar, C. L., Ma, X., & Tham, S. M. (2023). Differences in perceived influencer authenticity: A comparison of Gen Z and Millennials' definitions of influencer

- authenticity during the de-influencer movement. *Online Media and Global Communication*, 2(3), 351-378. <https://doi.org/10.1515/omgc-2023-0038>
- Willemse, L. M., Withuis ,Iris, Brom ,Marije, & and Boerman, S. C. (2025). How does persuasion knowledge differ between humanlike virtual influencers and human influencers? *International Journal of Advertising*, 44(1), 109-130. <https://doi.org/10.1080/02650487.2024.2431440>
- Zaman, K., Nawaz Khan, S., Abbas, M., & AbdAlatti, A. (2024). Effect of social media influencers on brand preferences through trust: Moderating role of emotional attachment. *Innovative Marketing*, 20(2), 128-139. [https://doi.org/10.21511/im.20\(2\).2024.11](https://doi.org/10.21511/im.20(2).2024.11)
- Zatwarnicka-Madura, B., Nowacki, R., & Wojciechowska, I. (2022). Influencer Marketing as a Tool in Modern Communication—Possibilities of Use in Green Energy Promotion amongst Poland's Generation Z. *Energies*, 15(18), Article 18. <https://doi.org/10.3390/en15186570>
- Zimmermann, D., Schneider, C., & Kaspar, K. (2025). A mixed methods exploration of self-presentation, authenticity, and role model function on Instagram: Perspectives from female influencers in Germany. *Frontiers in Psychology*, 15, 1472514. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1472514>



# Valores Verdes Percibidos: segmentos de consumidores de alimentación ecológica en Alemania, Grecia y España

OLIVER TORRES-REYNOSO | CARMEN RODRÍGUEZ SANTOS

*Universidad de León*

JESÚS GARCÍA-MADARIAGA

*Universidad Complutense de Madrid*

JULIO VENA-OYA

*Universidad de Jaén*

**RESUMEN:** Este estudio investiga cómo diferentes combinaciones de los valores ecológicos percibidos influyen en la disposición a pagar por los alimentos ecológicos en Alemania, Grecia y España. Se aplica la Teoría de los Valores de Consumo para abordar este vacío. La investigación incluye 1.560 encuestas, con 520 respuestas de cada país. El análisis a través de fsQCA ofrece resultados novedosos relacionados con nuevas segmentaciones de mercado. Se crearon dos segmentaciones por país (seis en total), presentando combinaciones de valores y características sociodemográficas para cada uno.

**PALABRAS CLAVE:** *Teoría de los Valores de Consumo; Valores Ecológicos Percibidos; Alimentos Ecológicos; fsQCA; Disposición a Pagar*

**ABSTRACT:** This study examines the impact of various combinations of perceived ecological values on the willingness to pay for organic food in Germany, Greece, and Spain. The Theory of Consumption Values is applied to address this gap. The research includes 1,560 surveys, with 520

responses from each country. The analysis using fsQCA offers novel results related to new market segmentations. Two segmentations were created per country (six in total), presenting combinations of values and sociodemographic characteristics for each one.

**KEYWORDS:** *Theory of Consumption Values; Green Perceived Values; Organic Food; fsQCA; Willingness to Pay*

## I INTRODUCCIÓN

La demanda de alimentos ecológicos está aumentando en la Unión Europea (UE) debido a la creciente preocupación medioambiental (European Commission, 2023). Sin embargo, la disposición a pagar precios más altos (DAP) es una barrera importante para comprar alimentos ecológicos, ya que suelen costar más que los convencionales (Katt y Meixner, 2020). Este estudio utiliza la Teoría de los Valores de Consumo (TVC) (Sheth *et al.*, 1991) para explorar la DAP en Alemania (DE), Grecia (GR) y España (ES). Las investigaciones anteriores se centraron principalmente en

la TVC dentro de un solo país, generalizando los hallazgos sin abordar las variaciones de Valor Verde Percibido (VVP) en los diferentes mercados.

Este estudio aplica fsQCA para identificar diferentes configuraciones de VVP que conducen a DAP (Ragin, 2008; Richter *et al.*, 2022; Sukhov *et al.*, 2023). FsQCA ofrece una visión holística de las interacciones VVP y DAP, proporcionando unos resultados más específicos que las significatividades de SEM de estudios anteriores (Cao *et al.*, 2022; Chae *et al.*, 2024; Chakraborty *et al.*, 2022). Se espera que las implicaciones promuevan estrategias integradas centradas en efectos combinados, lo que permite a las empresas desarrollar estrategias de marketing intercultural personalizadas que no se han explorado anteriormente.

## 2

### REVISIÓN DE LA LITERATURA

TVC, introducida por Sheth *et al.* (1991), postula que el comportamiento del consumidor se predice mediante una combinación de varios valores percibidos. Los valores percibidos son inherentemente complejos (Holbrook, 2006; Sánchez-Fernández e Iniesta-Bonillo, 2007; Sweeney y Soutar, 2001), lo que motiva este estudio a examinar su naturaleza.

Según la TVC, los VVP son evaluaciones del valor ambiental, sostenible y ecológico de un producto o servicio para los consumidores (Chen y Chang, 2012). Se estudian seis VVP: funcionales (calidad (FV-Q) y precio (FV-P)), social (SV), emocional (EMV), epistémico (EPV) y condicional (CV). FV se refiere a la creencia del consumidor de que su compra producirá beneficios prácticos en conveniencia, conservación del medio ambiente y bienestar (Ghazali *et al.*, 2017; Sweeney y Soutar, 2001). SV es la creencia de que las decisiones de compra mejoran la identidad social y el reconocimiento (Sweeney y Soutar, 2001). EMV evalúa la satisfacción y sentimientos positivos que genera la compra al

reforzar la creencia de que los alimentos ecológicos protegen el medio ambiente. CV refleja la utilidad percibida de las alternativas a la hora de tomar decisiones. Por último, EPV evalúa si una compra satisface el deseo de conocimiento e información novedosa (Lin y Huang, 2012).

Los VVP deben explicar las intenciones de compra de los consumidores y las compensaciones asociadas, como el DAP (Sheth *et al.*, 1991). Dado que la elección del consumidor depende de varios valores de consumo (Sheth *et al.*, 1991), este estudio amplía la demostración Gonçalves *et al.* (2016) de que los VVP rara vez funcionan de forma aislada, sino que se combinan. A diferencia de los estudios de VVP más actuales (Amin y Tarun, 2021; Mohd Suki *et al.*, 2022; Watanabe *et al.*, 2020), que proporcionan implicaciones para cada VVP individualmente, nuestra investigación examina la combinación de VVP. Para ello, se investigan las diferentes combinaciones entre los mercados de DE, GR y ES para validar la relación entre los VVP y la DAP, ya que puede que varíen según los contextos. No existe ningún estudio transcultural sobre la TVC, lo que hace que esta investigación sea relevante. Sobre la base de la encuesta FiBL-AMI (2024), DE refleja un mercado maduro y una adopción generalizada de productos ecológicos por parte de los consumidores (181 €/año por persona en 2022); ES representa un mercado emergente en el que la alimentación ecológica está ganando popularidad (54,8 € en 2021); Y GR ejemplifica un mercado incipiente en el que la adopción de alimentos ecológicos está todavía en sus primeras fases (6,2 € en 2021). Sospechamos entonces que estas diferencias pueden influir en las interacciones de los VVP sobre la DAP, y por lo cual se creen segmentaciones diferentes para cada contexto. Por ello, proponemos la siguiente pregunta de investigación (PI1):

PI1: ¿Cuáles son las diferentes configuraciones de VVP para aumentar el DAP en los mercados de alimentos ecológicos en DE, GR y ES?

### 3 METODOLOGÍA

#### 3.1. Procedimiento de recogida de datos

Los datos utilizados son de naturaleza declarativa provenientes de una encuesta, la cual se plasmó en un cuestionario en LimeSurvey y se distribuyó por internet entre octubre y noviembre de 2024 a través de la empresa panelista Toluna. Se obtuvieron 520 respuestas de cada uno de los mercados (DE, GR y ES), con un total de 1.560 respuestas. Se utilizaron cuotas geográficas por provincias/estados federados, de género y edad que reflejan la distribución de la población de cada país.

La selección de estos países se debe a las condiciones favorables de la UE para estudiar el consumo de alimentos ecológicos, dado su marco regulatorio y sus objetivos de sostenibilidad (European Commission, 2023). Sin embargo, la UE revela diferencias culturales, económicas y a nivel de adopción entre los Estados miembros, las cuales se ilustran a través de los segmentos esperados de DE, GR y ES (FiBL-AMI survey, 2024).

#### 3.2. Escalas de medida

Las personas encuestadas calificaron las preguntas del cuestionario a través de escalas Likert de cinco puntos de 1 (“totalmente en desacuerdo”) a 5 (“totalmente de acuerdo”). Todas las escalas VVP (FV-Q, FV-P, SV, EMV, CV, EPV) fueron adaptadas de Roh *et al.* (2022). La escala DAP provino de Konuk y Otterbring (2024). En cuanto a la información sociodemográfica, se tuvo en cuenta el género (Hansen *et al.*, 2018; Larson, 2018), edad (Hansen *et al.*, 2018; Larson, 2018; Tandon *et al.*, 2021), ingresos domésticos (€) (Feil *et al.*, 2020; Hansen *et al.*, 2018; Larson, 2018; Talwar *et al.*, 2021), y nivel educativo (Larson, 2018; Yu *et al.*, 2021).

#### 3.3. Análisis

FsQCA identifica suficientes configuraciones de condiciones que conducen a resultados específicos (Ragin, 2008; Richter *et al.*, 2022; Sukhov *et al.*, 2023). Este método semicualitativo ofrece ventajas sobre la estadística tradicional. Este estudio se beneficia del principio de equifinalidad para la comprensión de los comportamientos complejos (Pappas y Woodside, 2021), postulando que el mismo resultado puede surgir de varias combinaciones de condiciones (Ragin, 2008). Estos modelos esclarecen realidades complejas (De Haro y Vena, 2024), incluyendo las interacciones de VVP (Gonçalves *et al.*, 2016).

Siguiendo a Pappas y Woodside (2021), se deben asegurar suficientes casos para la saturación del modelo utilizando la regla  $2^k$ , donde k representa el número de condiciones. Nuestro modelo, DAP = f (FV-P, FV-Q, SV, EMV, CV, EPV), tiene 1.560 casos, superando los 64 requeridos. La metodología fsQCA requiere en primera instancia de la calibración de los datos (Martínez-Cháfer *et al.*, 2023), por ello, se han convertido los datos en formato Likert en un rango de 0 a 1 a través de la calibración directa (Emmenegger *et al.*, 2014; Ragin, 2008). Despues, se transforman los datos utilizando los percentiles 95 (membresía), 50 (ni membresía ni ausencia) y 5 (ausencia, ~) De Haro y Vena (2024). En el programa fs/QCA (Ragin, 2008), se ha hecho un análisis de las necesidades, requiriendo una consistencia superior a 0,9 (Schneider *et al.*, 2010). Los resultados no muestran condiciones necesarias en términos de presencia o ausencia (~) para ningún mercado (DE, GR, ES). Despues, se calculó tambien una tabla de la verdad (Tabla 1) para seleccionar las mejores soluciones en función de criterios de consistencia y cobertura (Pappas y Woodside, 2021), que muestra las posibles combinaciones de condiciones que conducen al resultado a través de soluciones óptimas para los tres mercados. Para estas soluciones se han elegido combinaciones con consistencia superior a 0,8 y se analizaron aquellas que

Condición	DE		GR		ES	
	S1 (DE)	S2 (DE)	S3 (GR)	S4 (GR)	S5 (ES)	S6 (ES)
SV	●	●	●		●	
EMV		●	●	●	●	●
FV-Q	X	●		●	●	●
FV-P	●	●	●	●		●
CV				●		●
EPV	●		●		●	
Cobertura bruta	0.408	0.547	0.505	0.556	0.622	0.583
Cobertura única	0.027	0.025	0.037	0.105	0.062	0.045
Consistencia	0.916	0.906	0.930	0.926	0.907	0.926
Cobertura de la solución	0.733		0.633		0.787	
Consistencia de la solución	0.863		0.910		0.874	

Notas: Valor condicional: CV; Valor emocional: EMV; Valor epistémico: EPV; Valor funcional

- Precio: FV-P; Valor funcional - Calidad: FV-Q; Valor Social: SV; Disposición a pagar: DAP.

Alemania: DE; Grecia: GR; España: ES.

Condiciones periféricas: ● | Condiciones centrales: ○ | X, Ausencia de condición

cumplen con la cobertura especificada para el conjunto de datos presentados (Pappas y Woodside, 2021). El rigor del análisis se mide a través de la distinción entre condiciones periféricas y centrales, donde las condiciones periféricas establecen relaciones débiles y las condiciones centrales establecen relaciones fuertes (Fiss, 2011). El rigor también incluye el criterio de Mendel y Korjani (2012), donde las condiciones centrales aparecen en la solución intermedia y en la solución parsimoniosa, mientras que las periféricas no aparecen en la solución de la versión parsimoniosa.

### 3.4. Resultados

Los resultados revelan segmentos de varios VVP destinados a aumentar el DAP. Se seleccionaron los dos más consistentes por sus implicaciones prácticas para cada mercado. Para los consumidores de DE, la solución S1 se dirige a los jóvenes varones con educación secundaria superior e ingresos moderados que buscan alimentos ecológicos asequibles para obtener nuevos conocimientos y prestigio social. La solución S2 atrae a las mujeres de mediana edad con educación secundaria superior e ingresos más bajos, que valoran los

**TABLA 1.** Resultados fsQCA. Fuente: elaboración propia.

alimentos ecológicos asequibles y de calidad por sus conexiones emocionales y su imagen social. En GR, S3 se dirige a mujeres senior con educación universitaria e ingresos moderados que desean alimentos ecológicos a precios razonables para mejorar su imagen social, mientras que S4 representa a mujeres también senior con educación universitaria pero más bajos ingresos, que valoran los alimentos ecológicos que cumplen con los valores personales y los estándares de calidad. En ES, S5 muestra que los hombres jóvenes adultos con educación universitaria e ingresos moderados que buscan alimentos ecológicos de alta calidad para obtener nuevos conocimientos y emociones positivas. Por último, S6 describe a hombres senior que valoran la alta calidad a precios razonables que evocan sentimientos positivos.

En general, los resultados de fsQCA indican que tanto el FV-P y el EMV son los valores más comunes porque están presentes en 5 de los 6 segmentos. El FV-P aparece como un valor central en cuatro segmentos, mientras que el EMV no lo es. El hecho de que el FV-P sea relevante ayuda a entender la barrera de precio que explica el DAP, por lo que, para superarla, se debe activar este valor. El CV puede activarse por factores externos como el deterioro de las condiciones ambientales, subsidios, descuentos o una mayor disponibilidad; este representa un valor añadido en dos segmentos. El FV-Q es un valor central en cuatro de los seis segmentos, EPV en dos y SV en un segmento. Todo ello conlleva a estrategias de segmentación de que reflejan las combinaciones de VVP.

## 4 CONCLUSIONES

### 4.1. Implicaciones prácticas

Este estudio tiene como objetivo explicar el papel de las combinaciones de VVP en la obtención de DAP a través de TVC e identificar segmentaciones de mercados para DE, GR y ES. A continuación, se presentan estrategias respecto a las seis segmentaciones descritas anteriormente para mejorar

el DAP. Se debe recordar que cada segmentación cuenta con características sociodemográficas de géneros, niveles de ingresos y grupos de edad que no son generalizables a toda la población.

Por ello, en DE, se debe tener en cuenta que el S1 no compra productos ecológicos por la calidad (FV-Q), sino por su buen precio para todos los beneficios que proporciona (FV-Q). Esto se debe respaldar con información transparente (EPV), como con la producción local de temporada; y enfatizar mensajes sobre sus creencias sobre la salud y el medio ambiente (EMV) para que puedan compartirlo con sus conocidos (SV). Por el contrario, en el S2 se debe destacar especialmente la relación calidad-precio (FV-Q y FV-P), y utilizando mensajes emocionales positivos que promuevan las contribuciones en el entorno social más próximo (EMV y SV), como la contribución a la mejora de un entorno natural cercano.

En GR, en el S3 se debe enfatizar sobre todo la accesibilidad económica (FV-P) con productos que impactan en los círculos sociales (SV), utilizando envases creativos (EPV) que llamen la atención, si fueran necesarios, que contribuyan a mejorar el medio ambiente (EMV). Por el contrario, en el S4, se debe destacar la calidad premium (FV-Q) en productos con una relación calidad-precio favorable (FV-Q & FV-P) utilizando etiquetas y certificaciones que indiquen mejora ambiental (EMV); estos productos deben ser muy accesibles (CV).

En ES, el S5 necesita que se justifique bien el precio de los alimentos ecológicos (FV-P) con información objetiva (EPV) sobre procesos productivos y proyectos que conecten emocionalmente, como acciones en áreas conocidas (EMV) y que mejoren la aceptación social en la comunidad (SV). El S6, en cambio, busca alimentos de muy alta calidad (FV-Q) pero con el precio justificado (FV-P). Se puede acudir a grandes descuentos (CV), ya que este segmento puede dudar de estos precios; también se pueden incorporar mensajes emocionales que haga que su compra sea satisfactoria (EMV).

## 4.2. Implicaciones teóricas

Este estudio avanza en la TVC mediante la exploración de los VVP y su relación con el DAP, con el objetivo de comprender la brecha actitud-comportamiento en los alimentos ecológicos en diferentes mercados. Se Contribuye metodológicamente analizando la complejidad de VVP a través de fsQCA, lo cual permite segmentaciones específicas para cada mercado.

## 4.3. Limitaciones e investigaciones futuras

El presente estudio tuvo limitaciones puesto que, si bien ofrece información valiosa, su enfoque en tres países, limita la generalización comprensión del comportamiento de los consumidores ecológicos en la UE. Se recomienda que los estudios futuros incluyan otros mercados para explorar las variaciones en los VVP.

La incorporación de metodologías cualitativas podría mejorar la comprensión de los segmentos de consumidores, o las variaciones interculturales como el nivel de adopción de cada país. Se recomienda el uso de metodologías longitudinales para proporcionar una visión dinámica de la evolución del consumo ecológico a lo largo del tiempo (Ghazali *et al.*, 2017; Kashif *et al.*, 2023; Nguyen *et al.*, 2023).

## Referencias bibliográficas

- Amin, S. y Tarun, M. T. (2021). Effect of consumption values on customers' green purchase intention: a mediating role of green trust. *Social Responsibility Journal*, 17(8), 1320-1336. <https://doi.org/10.1108/SRJ-05-2020-0191>
- Cao, D. y Zheng, Y. y Liu, C. y Yao, X. y Chen, S. (2022). Consumption values, anxiety and organic food purchasing behaviour considering the moderating role of sustainable consumption attitude. *British Food Journal*, 124(11), 3540-3562. <https://doi.org/10.1108/BFJ-06-2021-0647>
- Chae, M.-J. y Kim, Y. y Roh, T. (2024). Consumers' attention, experience, and action to organic consumption: The moderating role of anticipated pride and moral obligation. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 79, 103824. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2024.103824>
- Chakraborty, D. y Siddiqui, M. y Siddiqui, A. (2022). Can initial trust boost intention to purchase Ayurveda products? A theory of consumption value (TCV) perspective. *International Journal of Consumer Studies*, 46(6), 2521-2541. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/ijcs.12805>
- Chen, Y. y Chang, C. (2012). Enhance green purchase intentions. *Management Decision*, 50(3), 502-520. <https://doi.org/10.1108/00251741211216250>
- De Haro, J. M. y Vena, J. (2024). Exploring the relationship between personality traits and innovative behaviour: a mixed-methods approach. *International Journal of Organizational Analysis*, ahead-of-print(ahead-of-print). <https://doi.org/10.1108/IJOA-04-2024-4461>
- Emmenegger, P. y Schraff, D. y Walter, A. (2014). *QCA, the Truth Table Analysis and Large-N Survey Data: The Benefits of Calibration and the Importance of Robustness Tests*.
- European Commission. (2023). *Organic farming in the EU: a decade of growth*. [https://agriculture.ec.europa.eu/news/organic-farming-eu-decade-growth-2023-01-18\\_en](https://agriculture.ec.europa.eu/news/organic-farming-eu-decade-growth-2023-01-18_en).
- Feil, A. A. y Cyrne, C. C. da S. y Sindelar, F. C. W. y Barden, J. E. y Dalmoro, M. (2020). Profiles of sustainable food consumption: Consumer behavior toward organic food in southern region of Brazil. *Journal of Cleaner Production*, 258, 120690. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.120690>
- FiBL-AMI survey. (2024). Table 70: Europe and European Union: Organic retail sales 2022. En H. J. T. Willer & B. Schlatter (Eds.), *The World of Organic Agriculture. Statistics and Emerging Trends 2024*. Research Institute of Organic Agriculture FiBL, Frick, and IFOAM – Organics International.
- Fiss, P. C. (2011). Building better causal theories: A fuzzy set approach to typologies in organizational research. *Academy of Management Journal*, 54(2), 393-420. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2011.60263120>
- Ghazali, E. y Soon, P. C. y Mutum, D. S. y Nguyen, B. (2017). Health and cosmetics: Investigating consumers' values for buying organic personal care products. *Journal of Retailing*

- and Consumer Services*, 39, 154-163. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2017.08.002>
- Gonçalves, H. M. y Lourenço, T. F. y Silva, G. M. (2016). Green buying behavior and the theory of consumption values: A fuzzy-set approach. *Journal of Business Research*, 69(4), 1484-1491. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.10.129>
- Hansen, T. y Sørensen, M. I. y Eriksen, M.-L. R. (2018). How the interplay between consumer motivations and values influences organic food identity and behavior. *Food Policy*, 74, 39-52. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.foodpol.2017.11.003>
- Holbrook, M. B. (2006). Consumption experience, customer value, and subjective personal introspection: An illustrative photographic essay. *Journal of Business Research*, 59(6), 714-725. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2006.01.008>
- Kashif, U. y Hong, C. y Naseem, S. y Khan, W. A. y Akram, M. W. y Rehman, K. U. y Andleeb, S. (2023). Assessment of millennial organic food consumption and moderating role of food neophobia in Pakistan. *Current Psychology*, 42(2), 1504-1515. <https://doi.org/10.1007/s12144-021-01520-1>
- Katt, F. y Meixner, O. (2020). A systematic review of drivers influencing consumer willingness to pay for organic food. *Trends in Food Science & Technology*, 100, 374-388. <https://doi.org/10.1016/j.tifs.2020.04.029>
- Konuk, F. A. y Otterbring, T. (2024). The dark side of going green: Dark triad traits predict organic consumption through virtue signaling, status signaling, and praise from others. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 76, 103531. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2023.103531>
- Larson, R. B. (2018). Examining consumer attitudes toward genetically modified and organic foods. *British Food Journal*, 120(5), 999-1014. <https://doi.org/10.1108/BFJ-09-2017-0502>
- Lin, P.-C. y Huang, Y.-H. (2012). The influence factors on choice behavior regarding green products based on the theory of consumption values. *Journal of Cleaner Production*, 22(1), 11-18. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2011.10.002>
- Martínez-Cháfer, L. y Molina-Morales, F. X. y Roig-Tierno, N. (2023). Explaining technological innovation of the clustered firms: Internal and relational factors. *Journal of Small Business Management*, 61(4), 1929-1960. <https://doi.org/10.1080/00472778.2021.1883035>
- Mendel, J. M. y Korjani, M. M. (2012). Charles Ragin's Fuzzy Set Qualitative Comparative Analysis (fsQCA) used for linguistic summarizations. *Information Sciences*, 202, 1-23. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ins.2012.02.039>
- Mohd Suki, N. y Majeed, A. y Mohd Suki, N. (2022). Impact of consumption values on consumers' purchase of organic food and green environmental concerns. *Social Responsibility Journal*, 18(6), 1128-1141. <https://doi.org/10.1108/SRJ-01-2021-0026>
- Nguyen, N. T. y Zhang, Q. y Rehman, S. U. y Usman, M. y Palmucci, D. N. (2023). Organic food and obesity: factors influencing actual purchase of organic food in COVID-19 pandemic with moderating role of organic food availability. *British Food Journal*, 125(6), 2190-2216. <https://doi.org/10.1108/BFJ-02-2022-0120>
- Pappas, I. O. y Woodside, A. G. (2021). Fuzzy-set Qualitative Comparative Analysis (fsQCA): Guidelines for research practice in Information Systems and marketing. *International Journal of Information Management*, 58, 102310. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2021.102310>
- Ragin, C. (2008). Redesigning Social Inquiry: Fuzzy Sets and Beyond. *Bibliovault OAI Repository, the University of Chicago Press*. <https://doi.org/10.7208/chicago/9780226702797.001.0001>
- Richter, N. F. y Hauff, S. y Ringle, C. M. y Gudergan, S. P. (2022). The Use of Partial Least Squares Structural Equation Modeling and Complementary Methods in International Management Research. *Management International Review*, 62(4), 449-470. <https://doi.org/10.1007/s11575-022-00475-0>
- Roh, T. y Seok, J. y Kim, Y. (2022). Unveiling ways to reach organic purchase: Green perceived value, perceived knowledge, attitude, subjective norm, and trust. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 67, 102988. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2022.102988>
- Sánchez-Fernández, R. y Iniesta-Bonillo, M. Á. (2007). The concept of perceived value: a systematic review of the research. *Marketing Theory*, 7(4), 427-451. <https://doi.org/10.1177/1470593107083165>

- Schneider, M. R. y Schulze-Bentrop, C. y Paunescu, M. (2010). Mapping the institutional capital of high-tech firms: A fuzzy-set analysis of capitalist variety and export performance. *Journal of International Business Studies*, 41(2), 246-266. <https://doi.org/10.1057/jibs.2009.36>
- Sheth, J. y Newman, B. y Gross, B. (1991). Why We Buy What We Buy: A Theory of Consumption Values. *Journal of Business Research*, 22, 159-170. [https://doi.org/10.1016/0148-2963\(91\)90050-8](https://doi.org/10.1016/0148-2963(91)90050-8)
- Sukhov, A. y Friman, M. y Olsson, L. E. (2023). Unlocking potential: An integrated approach using PLS-SEM, NCA, and fsQCA for informed decision making. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 74, 103424. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2023.103424>
- Sweeney, J. C. y Soutar, G. N. (2001). Consumer perceived value: The development of a multiple item scale. *Journal of Retailing*, 77(2), 203-220. [https://doi.org/10.1016/S0022-4359\(01\)00041-0](https://doi.org/10.1016/S0022-4359(01)00041-0)
- Talwar, S. y Jabeen, F. y Tandon, A. y Sakashita, M. y Dhir, A. (2021). What drives willingness to purchase and stated buying behavior toward organic food? A Stimulus–Organism–Behavior–Consequence (SOBC) perspective. *Journal of Cleaner Production*, 293, 125882. <https://doi.org/10.1016/J.JCLEPRO.2021.125882>
- Tandon, A. y Jabeen, F. y Talwar, S. y Sakashita, M. y Dhir, A. (2021). Facilitators and inhibitors of organic food buying behavior. *Food Quality and Preference*, 88, 104077. <https://doi.org/10.1016/j.foodqual.2020.104077>
- Watanabe, E. y Alfinito, S. y Curvelo, I. C. G. y Hamza, K. (2020). Perceived value, trust and purchase intention of organic food: a study with Brazilian consumers. *British Food Journal*, 122, 1070-1184. <https://doi.org/10.1108/bfj-05-2019-0363>
- Yu, W. y Han, X. y Ding, L. y He, M. (2021). Organic food corporate image and customer co-developing behavior: The mediating role of consumer trust and purchase intention. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 59, 102377. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2020.102377>





Universidad de Oviedo

# CÁTEDRA FUNDACIÓN RAMÓN ARECES DE DISTRIBUCIÓN COMERCIAL



FUNDACIÓN  
RAMÓN ARECES

