

Juan A. TRESPALACIOS GUTIÉRREZ  
Eduardo ESTRADA ALONSO  
Celina GONZÁLEZ MIERES  
(Coordinadores)

# BUSCANDO NUEVOS ENFOQUES DE MARKETING PARA AFRONTAR LOS CAMBIOS



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



Buscando nuevos enfoques  
de marketing para afrontar  
los cambios



JUAN A. TRESPALACIOS GUTIÉRREZ  
EDUARDO ESTRADA ALONSO  
CELINA GONZÁLEZ MIERES  
*Coordinadores*

# Buscando nuevos enfoques de marketing para afrontar los cambios

Cátedra Fundación Ramón Areces  
de Distribución Comercial

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



*In memoriam*  
Profesor Rodolfo Vázquez Casielles

© DEL TEXTO: ALONSO MOGOLLÓN, Jorge Álvaro; VÁZQUEZ, Ana Suárez; TRESPALACIOS GUTIÉRREZ, Juan Antonio; CASTRO LÓPEZ, Adrián; IGLESIAS ARGÜELLES, Víctor; CIMADEVILLA, Elsa; BIGNÉ, Enrique; MESÓN ARÓSTEGUI, Asier; VÁZQUEZ CASIELLES, Rodolfo; MINAYA BARRERA, Pedro Enrique; AVELLA CAMARERO, Lucía; RUÍZ EQUIHUA, Daniel; ROMERO, Jaime; V. CASALÓ, Luis; CACHERO MARTÍNEZ, Silvia; GARCÍA, Juan A.; RUÍZ, Belén; PALACIOS, Laura Lucía; PÉREZ LÓPEZ, Raúl; VILA RESA, Tania; ZARCO, Carmen; CARRANZA, Estefanía; CORDÓN, Óscar; GAONA, Cristina; GARCÍA RODRÍGUEZ, Nuria; ÁLVAREZ GONZÁLEZ, Luis Ignacio; SANZO PÉREZ, María José; GRILLO MÉNDEZ, Ana; HIDALGO ALCÁZAR, Carmen; GUTIÉRREZ RODRÍGUEZ, Pablo; DÍAZ MIRELES, Alejandra Patricia; RODRÍGUEZ HERNANDO, Cintia; GARCÍA BRAVO, Marta Catalina; GIMÉNEZ VIÑARRO, Nidia Carolina; VÁZQUEZ BURGUETE, José Luis; NIETO LEONE, Rafael; RODRÍGUEZ MIRANDA, Ismael; VÁZQUEZ GARCÍA, José Luis; LANERO CARRIZO, Ana

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

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

ISBN: 978-84-8367-694-3

Impreso en Grafinsa, Oviedo  
Dep. legal: AS-1156-2020



## ÍNDICE

Prólogo .....	11
---------------	----

### PARTE I

#### Nuevos canales

1. La comercialización online de servicios jurídicos. JORGE ÁLVARO ALONSO MOGOLLÓN, ANA SUÁREZ VÁZQUEZ y JUAN ANTONIO TRESPALACIOS GUTIÉRREZ.....	19
2. Invertir para la venta en marketplaces. ¿Una decisión arriesgada? ADRIÁN CASTRO LÓPEZ y VÍCTOR IGLESIAS ARGÜELLES.....	37
3. Los rasgos de personalidad y las emociones en la adopción del eWOM. ELSA CIMADEVILLA y ENRIQUE BIGNÉ.....	49
4. Distribución online y turismo 3.0. ASIER MESÓN ARÓSTEGUI y RODOLFO VÁZQUEZ CASIELLES .....	67
5. El papel de los distribuidores de servicios en el desarrollo de la estrategia de servitización. PEDRO ENRIQUE MINAYA BARRERA y LUCÍA AVELLA CAMARERO .....	91
6. El papel de la familiaridad con la marca en el eWOM dentro del sector de la hostelería: un análisis exploratorio sobre hoteles y restaurantes. DANIEL RUÍZ EQUIHUA, JAIME ROMERO y LUIS V. CASALÓ.....	117

### PARTE II

#### Nuevos mercados

7. Felicidad y decepción en retail: relación con la experiencia del consumidor y sus motivaciones de compra. SILVIA CACHERO MARTÍNEZ y RODOLFO VÁZQUEZ CASIELLES.....	137
8. Impacto de la reputación de España en las actitudes hacia el aceite de oliva español: un análisis empírico en el mercado chino. JUAN A. GARCÍA y BELÉN RUÍZ.....	163
9. The online reselling experience. A conceptual model and research agenda. LAURA LUCIA PALACIOS y RAÚL PÉREZ LÓPEZ .....	185

- |     |   |     |
|-----|---|-----|
| 10. | Plan de mejora comercial del centro y ensanche de Vitoria-Gasteiz. Análisis de situación y propuesta de mejora. TANIA VILA RESA .....   | 207 |
| 11. | Visualización avanzada de datos de Twitter para estudiar las estrategias de comunicación de los medios de prensa tradicionales y digitales. CARMEN ZARCO, ESTEFANÍA CARRANZA Y ÓSCAR CORDÓN ..... | 231 |

### PARTE III

#### Casos prácticos

- |     |  |     |
|-----|--|-----|
| 12. | Renta Social Gijón ¡El consumo que suma ODS! Ayudas sociales que revierten en la sostenibilidad de familias en riesgo de exclusión y en la ciudad comercial. CRISTINA GAONA.....                               | 263 |
| 13. | La sostenibilidad en el Club del Gourmet de El Corte Inglés. ¿Compromiso o estrategia comercial? NURIA GARCÍA RODRÍGUEZ, LUIS IGNACIO ÁLVAREZ GONZÁLEZ Y MARÍA JOSÉ SANZO PÉREZ.....                           | 285 |
| 14. | El comprador de ropa de segunda mano de «Latido Verde». ANA GRILLO MÉNDEZ .....  | 307 |
| 15. | Proyecto autoestima de Dove. CARMEN HIDALGO ALCÁZAR, PABLO GUTIÉRREZ RODRÍGUEZ, ALEJANDRA PATRICIA DÍAZ MIRELES, CINTIA RODRÍGUEZ HERNANDO, MARTA CATALINA GARCÍA BRAVO Y NIDIA CAROLINA GIMÉNEZ VIÑARRO ..... | 319 |
| 16. | Playmobil: una RSC comprometida. JOSÉ LUIS VÁZQUEZ BURGUETE, RAFAEL NIETO LEONE, ISMAEL RODRÍGUEZ MIRANDA, JOSÉ LUIS VÁZQUEZ GARCÍA y ANA LANERO CARRIZO .....   | 331 |





La edición número doce 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 de la presente edición del libro titulado *Buscando nuevos enfoques de marketing para afrontar los cambios*, que recoge las ponencias de los participantes junto con otros trabajos científicos de relevancia de investigadores de diferentes universidades.

Los cambios y los imprevistos se suceden de forma constante en el mundo actual. Las empresas deben tener esto en cuenta y estar dispuestas a adoptar nuevos enfoques en sus estrategias para adaptarse a las diferentes circunstancias con las que se pueden ir encontrando a lo largo de su trayectoria en los mercados. Para conectar con sus potenciales clientes y con posibles nuevos mercados, y para satisfacer de mejor manera sus necesidades, han de innovar, cambiar y adoptar nuevas modalidades de distribución.

Con el objetivo de reflexionar sobre estas cuestiones aportando ideas relevantes, desde un punto de vista tanto teórico como aplicado, la presente edición recoge una serie de trabajos estructurados en tres apartados. El primero de ellos incluye artículos que están directamente relacionados con nuevos canales de distribución. El segundo bloque incorpora trabajos relacionados con nuevos mercados a los que dirigirse. El tercer apartado recoge una serie de casos prácticos sobre marketing no lucrativo que ponen de manifiesto la relevancia actual de aspectos tales como el consumo responsable, la sostenibilidad o la responsabilidad social corporativa, entre otros.

El primero de estos bloques se estructura en seis capítulos que analizan diferentes aspectos relacionados con los nuevos canales de distribución. Jorge Álvaro Alonso Mogollón, Ana Suárez Vázquez y Juan Antonio Trespacios Gutiérrez, de la Universidad de Oviedo, abordan, en el capítulo primero, el efecto de la digitalización de los procesos de compra y del uso de herramientas de base tecnológica para potenciar la atracción y fidelización de clientes en un sector concreto, la distribución de servicios jurídicos.

En el segundo capítulo, los profesores Adrián Castro López y Víctor Iglesias Argüelles, de la Universidad de Oviedo, analizan los casos de una serie de empresas que tienen o han tenido experiencias en plataformas de venta online. El objetivo es determinar qué factores son clave a la hora de tomar la decisión de invertir para la venta en *marketplace*.

El tercer capítulo, realizado por Elsa Cimadevilla y Enrique Bigné, de la Universidad de Valencia, propone un modelo de relaciones entre los rasgos de personalidad del turista y la dimensión emocional de la reserva online de alojamiento y la motivación de usos de redes sociales. Los resultados muestran la importancia de todas estas variables.

En el cuarto capítulo, Asier Mesón Aróstegui y Rodolfo Vázquez Casielles, de la Universidad de Oviedo, reflexionan sobre los aspectos teóricos relativos al marketing, las nuevas tendencias digitales y la distribución de servicios turísticos. Además, presentan dos casos prácticos de distribución online, Byhours y Airhopping. Finalmente, realizan una investigación empírica que tiene por objeto conocer el comportamiento del consumidor en las diferentes fases del viaje turístico, haciendo hincapié en los medios online.

El capítulo quinto, desarrollado por Pedro Enrique Minaya Barrera y Lucía Ave-lla Camarero de la Universidad de Oviedo, aborda el concepto de «servitización», la oferta de servicios orientados a alcanzar mayor rentabilidad, mayor competitividad, acceder a nuevos mercados, fidelizar a los clientes actuales y obtener nuevos clientes, entre otros objetivos. Este trabajo, concretamente, analiza el papel que desempeñan los distribuidores de servicios en el marco de una estrategia de servitización por parte de empresas manufactureras.

Daniel Ruiz Equihua y Jaime Romero, de la Universidad Autónoma de Madrid, y Luis V. Casaló, de la Universidad de Zaragoza, plantean en el capítulo sexto un estudio exploratorio orientado a analizar el papel moderador de la familiaridad con la marca sobre las revisiones online de hoteles y restaurantes. Los resultados sugieren que, en general, las revisiones online generan reacciones más extremas en los consumidores para los hoteles y restaurantes con menor familiaridad de marca, siendo el efecto interacción más relevante para hoteles que para restaurantes.

El capítulo séptimo se enmarca ya dentro del segundo apartado del libro, relacionado con nuevos mercados. En el mismo, Silvia Cachero Martínez y Rodolfo Vázquez Casielles, de la Universidad de Oviedo, identifican diferentes experiencias de compra en el sector retail (sensorial, intelectual, social y pragmática) y las relacionan con la felicidad, la decepción y la satisfacción del consumidor, utilizando como variables moderadoras los motivos de compra hedónicos y utilitarios.

Juan A. García y Belén Ruíz, de la Universidad de Castilla-La Mancha, plantean, en el capítulo octavo, un doble objetivo. Por un lado, analizar qué elementos influyen en la reputación de España entre los consumidores chinos de aceite de oliva y, por el otro, evaluar en qué medida esta reputación país impacta en la calidad percibida del aceite de oliva español y en las intenciones de compra y recomendación del mismo.

El capítulo noveno, elaborado por Laura Lucia Palacios y Raúl Pérez López, de la Universidad de Zaragoza, propone un estudio de la experiencia de reventa online, construyendo un modelo conceptual e indicando algunas oportunidades de investigación que puedan ofrecer implicaciones prácticas importantes para las plataformas P2P (*peer to peer*).

En el capítulo décimo, Tania Vila Resa, graduada en ADE por la UPV\_EHC, analiza la situación comercial actual del Ensanche de Vitoria-Gasteiz y, a partir de la experiencia de los comerciantes, la opinión de los clientes y las vivencias de los vecinos, identifica los problemas de la zona para posteriormente proponer una serie de mejoras.

Carmen Zarco, de la Universidad Internacional de La Rioja, Estefanía Carranza, de ASC. Ascentio Technologies, y Óscar Cordón, de la Universidad de Granada, contribuyen en el capítulo decimoprimeros a identificar la situación de la adopción de Twitter por parte de los periódicos españoles, con el fin de discernir las estrategias de comunicación aplicadas desde una visión global y relacional, analizando las características comunes y diferenciales entre medios tradicionales y nativos digitales.

El capítulo decimosegundo pertenece ya al último bloque de contenidos, que recoge una serie de casos prácticos relacionados con el marketing no lucrativo. Realizado por Cristina Gaona, de la Universitat Politècnica de València y Universidad de La Rioja, analiza un programa colaborativo entre el Ayuntamiento de Gijón y la Unión de Comerciantes de Gijón, denominado *Programa de ayudas Renta Social Gijón*, que pone a disposición de familias con reducidos niveles de ingresos una ayuda económica que les permite cubrir sus necesidades básicas.

Nuria García Rodríguez, Luis Ignacio Álvarez González y María José Sanzo Pérez, de la Universidad de Oviedo, describen y analizan, en el capítulo decimotercero, el compromiso de la sostenibilidad en el grupo El Corte Inglés y, en concreto, en su línea de negocio El Club del Gourmet.

En el capítulo decimocuarto, Ana Grilló Méndez, de la Universidad de Zaragoza, presenta un estudio de la tipología de clientes de una tienda de segunda mano perteneciente a un proyecto de inserción sociolaboral de Cáritas. El objetivo de dicho estudio era servir de base para la preparación de un plan de fidelización por parte de la organización.

Carmen Hidalgo Alcázar, Pablo Gutiérrez Rodríguez, Alejandra Patricia Díaz Mireles, Cintia Rodríguez Hernando, Marta Catalina García Bravo y Nidia Carolina Giménez Viñarro, de la Universidad de León, en el capítulo decimoquinto, muestran la estrategia de marketing social y no lucrativo que realiza Dove con su «Proyecto para la autoestima», en la que plantea difundir una idea que intente superar un

problema social, como la falta de confianza, valoración personal y la aceptación de todos los cuerpos.

En el capítulo decimosexto, José Luis Vázquez Burguete, Rafael Nieto Leone, Ismael Rodríguez Miranda y José Luis Vázquez García, de la Universidad de León, se centran en analizar la actitud de Playmobil, la archiconocida multinacional del juguete, ante propuestas reales de sus clientes, el halo sexista que rodea sus productos y, en definitiva, la autenticidad de la Responsabilidad Social Corporativa de la que presume la compañía.

Nuestro agradecimiento a todos los autores de los capítulos del libro. También deseamos expresar el reconocimiento sincero a quienes participaron en la coordinación y desarrollo de la decimosegunda Reunión Científica de Distribución Comercial: Nuria García Rodríguez, Víctor Iglesias Argüelles, Silvia Cachero Martínez, Leticia Santos Vijande, Celina González Mieres y Ana Suárez Vázquez. Su esfuerzo, dedicación y actividades llevadas a cabo han sido fundamentales para que la edición de este libro se haga realidad.

Por último, queremos que esta edición sirva como homenaje a la memoria del Profesor Rodolfo Vázquez Casielles, fallecido en el mes de diciembre pasado. Rodolfo Vázquez fue el primer director de la Cátedra Fundación Ramón Areces hasta enero de 2015 y el impulsor y uno de los coordinadores de esta publicación, en la que participó como autor de numerosos capítulos. Se destaca su ejemplar dedicación docente y académica a lo largo de toda su vida profesional en la Universidad de Oviedo así como sus méritos relacionados con la generación de una sólida cultura de trabajo entre sus discípulos y de un ambiente propicio para la investigación en el ámbito universitario.

Su dedicación a la Cátedra Fundación Ramón Areces de Distribución Comercial ha dejado una huella imborrable. Su trabajo ejemplar, su generosidad y su calidad humana han merecido el reconocimiento y aprecio de sus compañeros de trabajo y también de los responsables de la Fundación Ramón Areces, con quienes mantuvo siempre una relación basada en el afecto y la amistad.







# La comercialización *online* de servicios jurídicos

- JORGE ÁLVARO ALONSO MOGOLLÓN
- ANA SUÁREZ VÁZQUEZ
- JUAN ANTONIO TRESPALACIOS GUTIÉRREZ

*Universidad de Oviedo*

---

**RESUMEN:** La distribución comercial está experimentando cambios relacionados con la digitalización de los procesos de compra y el uso de herramientas de base tecnológica para potenciar la atracción y fidelización de clientes. En este trabajo se aborda el efecto de este proceso en un sector concreto, la distribución de servicios jurídicos. Se presenta, en primer lugar, el grado de desarrollo de las herramientas comerciales en este sector para, posteriormente, particularizar en el estado de la distribución online en el momento actual. Con este fin, se realiza un estudio en el que se consideran los mayores proveedores de servicios jurídicos en nuestro país y, por medio de un análisis de contenido de sus páginas web, se hace una radiografía de la distribución online de este tipo de servicios en España. La información obtenida proporciona una foto fija a partir de la cual se realizan una serie de recomendaciones para mejorar el uso del canal online por parte de los proveedores de servicios jurídicos.

**PALABRAS CLAVE:** *distribución comercial, transformación digital, marketing jurídico, digitalización, calidad online.*

---

**ABSTRACT:** The retail sector is continuously changing due to the digitalization of the purchasing process and the use of technological tools to achieve the loyalty of the costumers. This paper addresses the effect of this process in a specific sector, the distribution of legal services. It presents, firstly, the degree of development of commercial tools in this sector and, subsequently, it focuses on the state of online distribution at the present time. To this end, a study is carried out in which the major providers of legal services in our country are considered and, by means of an analysis of the content of their web pages, an X-ray is made of the online distribution of this type of service in Spain. The information obtained provides a still photo from which a series of recommendations are made to improve the use of the online channel by legal service providers.

**KEYWORDS:** *retail, digital transformation, legal marketing, digitalization, online quality.*

---

## 1. Introducción

El presente trabajo aborda la comercialización *online* de servicios jurídicos. Para ello, en primer lugar, se describe la naturaleza de los servicios jurídicos, haciendo alusión a su consideración de «servicios negativos». Esta cualidad les otorga características diferenciadoras que serán objeto de análisis. Seguidamente se presenta la evolución del uso de herramientas comerciales en el sector jurídico, atendiendo al marco definido a tal respecto por los Estatutos Generales de la Abogacía, norma básica que regula el ejercicio de la Abogacía en España. La descripción de este entorno normativo será seguida del análisis del uso del canal *online* por el sector de las empresas jurídicas. Para ello se lleva a cabo una revisión de la literatura sobre la calidad de los servicios *online*. A través de los instrumentos de medida propuestos por estudios previos se puede saber cuál es el uso actual de dicho canal y la facilidad con la que se contrata el servicio a través del mismo. Para ello se lleva a cabo un análisis de contenido de las páginas web de una serie de empresas relevantes. Para seleccionar la muestra de empresas, se consultan diferentes rankings. Por medio de un método de observación directa es posible obtener aquellas cuestiones que ayudan a definir el estado actual del canal *online* en la comercialización de servicios jurídicos en España. El trabajo termina con una exposición de las principales conclusiones y recomendaciones para aprovechar el potencial del canal *online* en el sector analizado.

## 2. La comercialización de servicios jurídicos

En este apartado se recoge un análisis de la consideración de los servicios jurídicos como un servicio negativo, cuestión que permite la extensión de las conclusiones del objeto de estudio a otros sectores relacionados o con esta misma cualidad. Posteriormente, se describe la evolución de las normas básicas que regulan el uso de herramientas comerciales por parte de los proveedores de servicios jurídicos: los Estatutos Generales de la Abogacía.

### 2.1. Los servicios jurídicos

El interés de realizar un estudio sectorial en el ámbito jurídico radica en la evolución que ha sufrido a lo largo de los años recientes y en el potencial del uso de herramientas comerciales para mejorar la prestación de servicios jurídicos. Pese a las especificidades del sector, comparte características comunes con otros servicios, que hacen que las conclusiones que se extraigan de este análisis puedan tener un campo de aplicación más amplio. Así, es posible diferenciar tres tipos de servicios: servi-

cios neutros (o rutinarios), servicios positivos y servicios negativos (Morgan y Rao, 2006). Estos últimos son aquellos servicios que se necesitan en caso de emergencia, cuando surgen problemas, o para evitar que se produzcan resultados desfavorables al usuario. Otra característica particular de estos servicios es que suelen generar estrés en el usuario al sentir que no tiene el control de la situación (Singh y Duque, 2012). Los servicios jurídicos, por tanto, se enmarcan dentro este tipo de servicios negativos. En consecuencia, muchas de las consideraciones a que da lugar este trabajo son extensibles a otros sectores que tienen la consideración de servicios negativos, tales como, por ejemplo, los seguros, el sector bancario o el sector sanitario. Todos ellos servicios de gran trascendencia económica y social.

Por lo que se refiere al sector jurídico, cabe empezar resaltando que ha tenido tradicionalmente muchas restricciones al uso de la función del marketing como herramienta de comercialización de sus servicios. Se trata, además, de una característica global, independiente del mercado o área geográfica analizada. La solemnidad en la prestación del servicio se configuraba como el principal argumento para limitar la publicidad, ya que ésta se entendía como una forma de comprometer el precio de los servicios (los honorarios del abogado) y como una incitación al consumo de un servicio al que se creía que sólo se accedería cuando resultara estrictamente necesario para el consumidor.

Respecto a las cifras del sector, las actividades que presentan un mayor índice de volumen de negocios en servicios son las actividades jurídicas, junto a los estudios de mercado y publicidad, tal como se observa en los datos proporcionados por el Instituto Nacional de Estadística (INE) a través de los informes con los indicadores de actividad del sector servicios. Además, atendiendo al Instituto Nacional de Estadística se aprecia una tendencia al alza de la cifra de negocios en los últimos años, tal como muestra la Tabla 1.

Esta cifra de negocios muestra que el sector jurídico está experimentando una tendencia al alza. Por tanto, puede ser una buena oportunidad de crecimiento para el sector el saber aprovechar las herramientas de comercialización que se desarrollan en otros sectores más avanzados en el aprovechamiento de la tecnología con fines comerciales, como, por ejemplo, el sector bancario. No explotar las diferentes opciones de distribución comercial que se plantean en el mercado supone limitar las capacidades de captación y fidelización de clientes por parte de los despachos de abogados. Incluso puede suponer sumir a todo el sector en una guerra de precios permanente por llevarse a los clientes, si no se ofrece ningún elemento diferenciador que permita establecer una dirección estratégica diferente. Cabe recordar que los precios del sector ya no se encuentran controlados, habiendo sancionado la Co-

misión Nacional de los Mercados y la Competencia (CNMC) a diferentes Colegios Profesionales que realizaban recomendaciones de precios, una cuestión extendida y legal antes de la entrada en vigor de la Ley de Colegios Profesionales del año 2009. No obstante, desde esta norma y las diferentes resoluciones de la CNMC, el sector está liberalizado en lo relativo a los precios, pudiendo fijar libremente los honorarios entre el abogado y el cliente.

**Tabla 1. Evolución de la cifra de negocios de las actividades jurídicas**

Año	Cifra de negocios	Tasa variación
2010	10.340.856	-
2011	9.741.902	-6,15%
2012	9.646.886	-0,098%
2013	9.200.452	-4,85%
2014	9.102.344	-1,07%
2015	9.777.793	7,43%
2016	9.799.754	0,22%
2017	10.374.142	5,86
2018	11.308.282	9,004%
2019	12.314.719	8,899%

Fuente: Elaboración propia a partir INE (años 2010 - 2019)

Por otro lado, existe un gran número de empresas dedicadas a actividades jurídicas y de consultoría y asesoría. Según los datos aportados por el INE, CNAE 6910, hay, tal y como se observa en la Tabla 2, un total de 83.437 empresas jurídicas en España, lo que da muestra de la importancia de este sector.

En la cifra de empresas mencionadas anteriormente se incluyen otros profesionales afines a los abogados, como asesores o graduados sociales. Esta cuestión no constituye un problema para el análisis, puesto que muchas actividades jurídicas relacionadas con la asesoría por parte de abogados no requieren intervención en juicio, y en el caso de los graduados sociales, podrían ofrecer servicios jurídicos laborales en primera instancia sin necesidad de colegiación, de tal modo que constituyen de hecho una competencia para abogados destinados al ámbito laboral. Por ello, utilizar estos datos como referencia para analizar el sector y sus potencialidades permite dar una imagen fiel de la situación del mismo.

Comparando con datos de otros años, se observa un descenso del número de empresas que se dedican a esta actividad. Por ejemplo, el año en que empezó la cri-

sis económica, 2008, existían en España 99.533 empresas destinadas a actividades jurídicas. Por ello resulta aún más importante desarrollar fórmulas de distribución comercial novedosas, adaptadas a la coyuntura económica y al mercado, que permitan maximizar las inversiones en marketing, llegar a un mayor público objetivo y conseguir mejorar los resultados económicos de los despachos.

Tabla 2. Magnitudes de actividades jurídicas (CNAE 6910)

Variable	Magnitud
Número de empresas	83.437 empresas
Cifra de negocios	9.777.793 miles €
Valor de la producción	9.287.950 miles €
Valor añadido a coste de los factores	6.331.540 miles €
Excedente bruto de explotación	3.881.010 miles €
Total de compras de bienes y servicios	3.519.833 miles €
Inversión en activos materiales	147.922 miles €
Gastos de personal	2.450.530 miles €
Personal ocupado	160.060 personas
Personal remunerado	76.972 personas
Personal remunerado equivalente a tiempo completo	68.859 personas

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del INE

Como se verá a lo largo del presente trabajo, el sector jurídico ha ido avanzando lentamente hacia una modernización de sus técnicas de comercialización, si bien ha identificado el marketing con la publicidad de sus servicios, lo que supone una simplificación hacia herramientas de comunicación. En el mercado se está produciendo una transformación digital de todos los sectores, lo que ha implicado que el cliente se ha vuelto mucho más exigente y dispone de una información mucho mayor, por lo que forzará a las diferentes empresas de distribución de servicios jurídicos a transformarse y adaptarse a esa nueva realidad del mercado tarde o temprano.

### 2.3. Uso de herramientas comerciales en la prestación de servicios jurídicos

El inicio del marketing de los servicios jurídicos se encuentra en la sentencia *Bates vs Arizona* (433 US 350. N° 76-316) de 27 de junio de 1977. Hasta esta sentencia había consenso en la doctrina y la práctica jurídica de no realizar publicidad debido a la alta solemnidad de la profesión. Esa percepción fue alterada por los abogados O'Steen y Bates, realizando un anuncio sobre sus servicios jurídicos aportando da-

tos acerca del precio concreto de los procesos que dirigían. Frente a esta posición disruptiva de la concepción de la profesión hasta ese momento, se abrió por parte de la Asociación de Abogados de Arizona un expediente disciplinario donde se pedía una suspensión del ejercicio de seis meses. La cuestión sería discutida en varias ocasiones ante los tribunales hasta llegar al Tribunal Supremo de Estados Unidos, que emitía la sentencia de referencia.

Esta sentencia discutía la idoneidad de dicho anuncio, elaborado para informar sobre sus honorarios en tareas rutinarias, tal y como se puede observar en la Imagen 1. La sentencia indica, entre otras cosas, que la creencia de que los abogados están por encima del comercio es un anacronismo, y que el hecho de que un abogado anuncie sus honorarios no socava la verdadera profesionalidad de este. A partir de esta manifestación se puede apreciar que ya en el año 1977, el Tribunal Supremo de Estados Unidos dejaba la puerta abierta a la publicidad en servicios jurídicos.

Imagen 1. Anuncio ofrecido por O'Steen y Bates en 1974

**DO YOU NEED  
A LAWYER?**

**LEGAL SERVICES  
AT VERY REASONABLE FEES**



- Divorce or legal separation—uncontested  
(both spouses sign papers)  
\$175.00 plus \$20.00 court filing fee
- Preparation of all court papers and instructions on  
how to do your own simple uncontested divorce  
\$100.00
- Adoption—uncontested severance proceeding  
\$225.00 plus approximately \$10.00 publication cost
- Bankruptcy—non-business, no contested proceedings  
Individual  
\$250.00 plus \$50.00 court filing fee  
Wife and Husband  
\$300.00 plus \$110.00 court filing fee
- Change of Name  
\$95.00 plus \$20.00 court filing fee

Information regarding other types of cases  
furnished on request

**Legal Clinic of Bates & O'Steen**  
617 North 3rd Street  
Phoenix, Arizona 85004  
Telephone (502) 252-8838

Fuente: Confilegal (2017)

En España el marketing de servicios jurídicos ha experimentado grandes cambios en los últimos años. En este sentido, ha habido dos normas que regulan la actividad de los letrados y tratan el tema de la publicidad. Dichas normas son los Estatutos Generales de la Abogacía Española de 1982 y de 2001. El tratamiento del



marketing es muy diferente en ambos. Así, el Estatuto General de la Abogacía Española (EGAE) de 1982 establecía en el artículo 31.a) la prohibición de «anunciar o difundir sus servicios, directamente o a través de medios publicitarios, así como firmar escritos en asuntos confiados a Agencias de Negocios Gestorías o Consultorios, o emitir dictamen gratuito en revistas profesionales, periódicos o medios de difusión sin autorización de la Junta de Gobierno».

Esta prohibición expresa de toda publicidad se corrige en el EGAE del año 2001, a la luz de los grandes cambios sociales que se produjeron, unidos a una legislación renovada y una transformación en la realidad del ejercicio profesional de la abogacía. En este sentido, el artículo 25 establece que «el abogado podrá realizar publicidad de sus servicios, que sea digna, leal y veraz, con absoluto respeto a la dignidad de las personas, a la legislación sobre publicidad, sobre defensa de la competencia y competencia desleal, ajustándose, en cualquier caso, a las normas deontológicas». Este artículo se desarrolla para dar cabida a la mayor complejidad de las relaciones económicas, sociales y jurídicas en las que se desarrolla la profesión. No obstante, el mismo artículo en su segundo punto establece una serie de restricciones a tener en cuenta:

- a) Revelar directa o indirectamente hechos, datos o situaciones amparados por el secreto profesional.
- b) Incitar genérica o concretamente al pleito o conflicto.
- c) Ofrecer sus servicios, por sí o mediante terceros, a víctimas de accidentes o desgracias, a sus herederos o a sus causahabientes, en el momento en que carecen de plena y serena libertad para la elección de abogado por encontrarse sufriendo dicha reciente desgracia personal o colectiva.
- d) Prometer la obtención de resultados que no dependan exclusivamente de la actividad del abogado.
- e) Hacer referencia directa o indirecta a clientes del propio abogado.
- f) Utilizar los emblemas o símbolos colegiales y aquellos otros que por su similitud pudieran generar confusión, al reservarse su uso para la publicidad institucional que pueda realizarse en beneficio de la profesión en general.

Este desarrollo del EGAE de 2001 implica dos cuestiones fundamentales desde el punto de vista comercial: una, que la publicidad está permitida como norma general, con la salvedad de aquellos casos tasados que contempla el EGAE, normas de defensas de la competencia y normas sobre competencia desleal; dos, que la tendencia de la evolución normativa pasa por adaptar las normas sobre publicidad a la actualidad de la sociedad en el momento concreto.

Por ello, el marketing jurídico no es algo atemporal, sino que es dinámico y se encuentra en continua evolución, como en el resto de sectores. Ejemplo de esto es la gran proliferación de diferentes *spots* publicitarios en televisión y radio de despachos de abogados y empresas que ejercen la asesoría jurídica o las reclamaciones extrajudiciales (al margen de que puedan desempeñar una posterior acción judicial) llegando a veces a incitar, si no al pleito, a llevar a cabo actos jurídicos que generalmente traen aparejado un conflicto jurídico.

Por otro lado, además de esta cuestión publicitaria y la evolución de la concepción del marketing en las normas jurídicas que regulan la profesión, centradas exclusivamente en cuestiones publicitarias, se observa una mayor importancia de la tecnología en el ejercicio de la abogacía. En este sentido, los Colegios de Abogados han ido perfeccionando sus técnicas de comunicación, informando mediante e-mails, emitiendo conferencias en directo mediante videoconferencia para mejorar la accesibilidad de los colegiados a las mismas o incluso realizando convenios con determinados *retailers* locales para fomentar la compra *online* de sus productos.

La presencia de la tecnología en el ejercicio profesional del derecho y, sobre todo, su potencial desarrollo es una realidad objetiva y su estudio resulta importante para el sector, hasta el punto de que Wolters Kluwer ha editado un libro coral con ánimo de tratar la transformación digital de la abogacía (Fernández *et al.*, 2019). En él, entre otras cuestiones, se indica una conclusión en clave de pregunta en la que se plantean si es la experiencia del usuario de servicios jurídicos más importante incluso que la calidad del servicio.

En definitiva, se observa una gran evolución del marketing jurídico, incluso más allá de lo establecido por el Estatuto General de la Abogacía Española (EGAE), que ha sido poco tratada por la literatura de marketing, pero con un gran interés desde el punto de vista comercial, dado el potencial que demuestra y las cifras del sector indicadas. Con todo, se aprecia que en las empresas de este sector el marketing es reciente y se equipara a publicidad, lo cual le deja en una posición de atraso respecto al resto de sectores. En este sentido, el presente trabajo recoge una concepción más amplia y realista de los problemas que entraña comercialización de servicios por parte de las empresas que forman parte del sector jurídico.

### 3. Uso del canal *online*, análisis del sector

En este apartado se lleva a cabo un análisis de la calidad de servicios jurídicos *online*, para lo que se realiza una revisión de la literatura existente. Posteriormente, se presentan los resultados de un análisis de contenido de páginas web de empresas del

sector, destinado a contrastar el grado de desarrollo de las dimensiones de la calidad de los servicios jurídicos *online*.

### 3.2. Criterios de evaluación de la calidad en servicios online

Una de las cuestiones más importantes para el ejercicio de la abogacía es la interacción con el cliente. Respecto a la prestación de servicios jurídicos por internet, no se puede dejar al margen esta dimensión, puesto que la dirección letrada del proceso implica un trabajo conjunto entre el abogado y el cliente, de tal manera que, por un lado, la capacidad de utilizar internet como una plataforma de distribución novedosa para el cliente es una potencial mejora del servicio, pero, por otro lado, la plataforma debe ser lo suficientemente fácil de utilizar como para afectar positivamente a la intención de uso por parte del cliente final. Es decir, la herramienta que se utilice por parte de los despachos debe ser intuitiva y cómoda para el cliente, y mejorar la capacidad de interactuar con él.

En este sentido, la literatura ha propuesto diferentes dimensiones para analizar la calidad en los servicios *online*. Una de estas propuestas es el modelo desarrollado por Hernández y Cristóbal (2013), que complementa con una variable de interacción el modelo E-S-QUAL diseñado anteriormente por Parasuraman *et al.* (2005). En la Tabla 3 se presenta un resumen de estas dimensiones.

Tabla 3. Dimensiones para analizar la calidad en los servicios online

Eficiencia	Disponibilidad	Fiabilidad	Interacción
Usabilidad Web 2.0 Acceso por plataformas físicas y digitales Recursos multimedia Profundización y actualización de la información	Agilidad de la web Necesita apps Necesita conocimientos complejos Sistema de búsqueda, apoyo y mapa web Servicio de información o compra disponible en un día	Identificación del escrito y de la información Información sobre la empresa, el servicio y las condiciones de uso Entrega en el plazo estimado Protección de datos personales	Participación en los contenidos Interacción a través de comentarios Sistema de encuestas o mejora o valoración del servicio ofertado Información y servicios de pago
<b>Modelo E-S-QUAL (2005)</b>			
<b>Modelo de Hernández y Cristóbal (2013)</b>			

Fuente: Elaboración propia a partir de Hernández y Cristóbal (2013)

Estas dimensiones para valorar la calidad del servicio *online* no son las únicas utilizadas, pudiendo adaptarse al caso concreto que se está analizando y al servicio

que está siendo investigado. En este sentido, cabe resaltar el trabajo de Vázquez-Casielles *et al.* (2009) para analizar los servicios de las agencias de viaje virtuales, su escala de valoración se incluye en la Tabla 4. Estas dimensiones han sido utilizadas en diversas ocasiones para el estudio de las agencias de viajes. Así, Marimon *et al.* (2012) hacen hincapié en la importancia de la calidad hedónica a la hora de la contratación de servicios de viajes *online* y en Marimon *et al.* (2013) se particulariza en la compra de billetes de avión a través de plataformas virtuales.

Tabla 4. Escala de medida de la calidad de e-servicio

<p><b>1. Dimensión calidad utilitaria, funcional o extrínseca</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Subdimensión diseño y funcionalidad de la web</b> Facilidad para comprender la navegación de la página web Diseño atractivo del sitio web (estructura, links, colores, formas...) Descarga apropiada de la página web y de su estructura de contenidos Visualización idónea de las imágenes de los servicios ofertados</li> <li>• <b>Subdimensión calidad de la información que proporciona la web</b> -Información relevante -Proporciona toda la información que necesito -Información amplia y detallada de las alternativas disponibles en el mercado -Información actualizada</li> <li>• <b>Subdimensión fiabilidad de la web</b> -Información fiable sobre las características de los servicios ofertados -Reserva y confirmación inmediata de los servicios solicitados a través de la web -Seguridad de los datos bancarios proporcionados para realizar las reservas -Confidencialidad de la información personal no financiera (privacidad)</li> <li>• <b>Subdimensión capacidad de respuesta</b> -Gran variedad de productos y servicios adaptados a mis necesidades -Precios competitivos para atender las necesidades de distintos clientes -Relación calidad-precio de los servicios ofertados -Oferta servicios atractivos adaptados a mis necesidades -Compromiso de cambios y garantías ante modificación/cancelación de reservas -Disponibilidad de servicios interesantes para la atención individualizada de los clientes</li> </ul>
<p><b>2. Dimensión calidad hedónica o extrínseca</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Me gusta (encanta) la personalización que realiza de la información y de las ofertas</li> <li>-Me divierto utilizando las posibilidades de interactividad que ofrece el sitio web</li> <li>-Disfruto con la información multimedia, sugerencias y recomendaciones que se proporciona al cliente en este sitio web</li> <li>-Considero que es muy entretenido navegar por este sitio web</li> </ul>

Fuente: Vázquez-Casielles *et al.* (2009)

Del análisis del entorno del sector parece apropiado concluir que existe una predisposición por parte de los usuarios de servicios negativos de llevar a cabo el uso de estos a través de los servicios *online* que se ponen a su disposición por parte de los profesionales. Además, la presencia en internet de los bufetes de abogados permite que las prácticas jurídicas sean más transparentes y ofrezcan un mayor acceso a la información a los clientes mediante la mejora de sus servicios, cuestión que puede redundar en una reducción de las quejas contra los abogados (Muir y Douglas, 2001). Cristóbal-Fransi *et al.* (2017) establecen una serie de ítems relevantes para evaluar la calidad de un medio *online* relacionándolos con los cuatro factores de eficiencia, disponibilidad del sistema, fiabilidad y privacidad e interacción. De este modo, se puede realizar una adaptación de los ítems que aportan estos autores a los servicios jurídicos, complementados con la propuesta de Hernández y Cristóbal (2013), mostrada en la Tabla 5, y valorar esta cuestión bajo la óptica de las dimensiones de funcionalidad o motivación hedónica sugeridas por Vázquez-Casielles *et al.* (2009).

Tabla 5. Ítems y factores de evaluación de servicios online

Ítems	Factor
Información bien organizada y fácil de encontrar	Eficiencia
Puedo acceder a informaciones relacionadas	Eficiencia
La primera vez fue fácil encontrar la información	Eficiencia
El acceso a la web es fácil	Eficiencia
Puedo acceder a la información que deseo desde la portada	Eficiencia
La información se actualiza de forma regular	Eficiencia
Las páginas se descargan con rapidez	Eficiencia
Confirman que la operación se ha llevado a cabo de forma satisfactoria	Disponibilidad Sistema
Las entregas se llevan a cabo en plazo y a la hora convenidas	Disponibilidad Sistema
El proceso de contratación es de fácil acceso y registro	Disponibilidad Sistema
Asegura la no recepción de correos comerciales externos al registrarme	Disponibilidad Sistema
Asegura la confidencialidad de los datos en la transacción	Privacidad y Fiabilidad
He tenido que instalar aplicaciones para acceder a servicios o contenidos	Privacidad y Fiabilidad
He necesitado conocimientos informáticos complejos para navegar	Privacidad y Fiabilidad
La web se cuelga con frecuencia	Privacidad y Fiabilidad
Puedo votar las informaciones publicadas	Interacción
Puedo comentar diferentes apartados de la web (noticias, blogs, etc.)	Interacción
Me puedo suscribir para recibir información sobre contenidos	Interacción

Fuente: Elaboración propia a través de los ítems de Cristóbal-Fransi *et al.* (2017)

Así, a la luz de los instrumentos que se pueden utilizar para medir la calidad del servicio *online*, se observa que todos los ítems propuestos por Cristóbal-Fransi *et al.* (2014) y Hernández y Cristóbal (2013) responden a la dimensión funcional, pero no se presta atención a la dimensión hedónica. Es curioso que la literatura contemple esta dimensión para algunos servicios (como servicios turísticos *online*) y no para otros. Por ello, deberían incorporarse ítems para valorar la dimensión hedónica y obtener una visión global de la calidad del servicio *online*. En consecuencia, un quinto factor podría ser el hedónico, cuyos ítems podrían ser inspirados por Vázquez-Casielles *et al.* (2009), sobre la percepción del consumidor sobre el placer que siente al contratar el servicio con una determinada firma o, sin llegar a contratar, navegando e informándose sobre las características de un servicio concreto.

La dimensión hedónica en otros servicios negativos ha sido estudiada en diferentes ocasiones, como Alalwan *et al.* (2015), Salimon *et al.* (2017), Sharif y Raza (2017) para los servicios bancarios o Yuan *et al.* (2015), Tavares y Oliveira (2017) o Williams (2018) para los servicios sanitarios. Todos estos estudios demuestran la influencia de la dimensión hedónica en que un cliente se decante por utilizar un servicio bancario o de salud que se oferta *online*. Haciendo una traslación de estos criterios a la distribución de servicios jurídicos se puede concluir que, para preparar un modelo que permitiera estudiar de forma fehaciente la calidad percibida por el usuario, deberían incorporarse ítems de la dimensión hedónica. Ello redundaría además en la cuestión de si la experiencia del cliente de un servicio jurídico terminará siendo más importante que el resultado del mismo.

Por otro lado, en el sector objeto de este trabajo no cabe tomar en consideración la calidad en términos de confidencialidad de los datos, al ser un requisito inherente al tipo de servicio analizado. Del mismo modo, tampoco se tomarán en cuenta cuestiones relacionadas con el uso de aplicaciones móviles, por ser, hasta la fecha, una práctica no desarrollada en el sector.

Adicionalmente, se tomará en consideración la importancia que pueden tener las redes sociales. Ya en el año 2011 autores como Assad y Gómez (2011) indicaban que los sitios de redes sociales son fuente casi inagotable de clientes y que establecer comunicaciones a través de ellas facilita la comercialización. Además, la intención de comprar se ve potenciada por la presencia de las empresas en redes sociales (Imtiar *et al.*, 2019 o Prabowo *et al.*, 2019). Por este motivo, se considerará el atributo «Presencia de la empresa en redes sociales», que constituye una variable fundamental de la distribución comercial hoy en día, que no estaba incluida en las propuestas de medida previas.

### 3.2 Criterios de selección de empresas jurídicas para analizar la calidad del servicio *online*

Los criterios que se utilizan para seleccionar las empresas que ofrecen servicios jurídicos con ánimo de analizar su distribución *online* parten de una doble concepción de estos servicios, comercial y jurídica, que delimita el ámbito de análisis desde ambas disciplinas.

En primer lugar, el análisis que se puede realizar de la distribución de servicios jurídicos debe hacerse sobre empresas radicadas en España. Como se comentó anteriormente, los Estatutos de la Abogacía son una norma cuya aplicación se delimita al territorio nacional. No obstante, la comparación con empresas de otro ámbito es un ejercicio interesante desde el punto de vista de la valoración de las restricciones de marketing en los distintos países, así como el impacto de las mismas en la efectividad de la distribución. En este trabajo, las empresas seleccionadas serán operadores del mercado español, desarrollando su actividad en España conforme al EGAE al que se ha hecho referencia anteriormente.

Para clasificar las grandes empresas jurídicas en España, se recurre a varios indicadores. En primer lugar, Forbes otorga una serie de premios a abogados, y entre los premiados de 2019 encontramos empresas como Uría Menéndez, Baker & McKenzie, Hogan Lovells y Cuatrecasas. No obstante, cruzando estas empresas galardonadas con los mayores niveles de facturación de empresas jurídicas en España aportadas por El Economista es posible formarse una idea más exacta de la importancia de los diferentes operadores. Otro *ranking* más concreto es el que elabora *Chambers & Partners*, que relaciona la capacidad jurídica técnica, la conducta profesional, el servicio al cliente, la asistencia comercial, la diligencia, el compromiso y la presencia en el despacho de expertos extranjeros con conocimientos en las diferentes jurisdicciones. La Tabla 6 recoge las diez principales empresas según los *rankings* consultados.

Entre todas estas firmas se deben homogeneizar los servicios ofrecidos para poder llevar a cabo un análisis que permita extraer conclusiones aplicables a todas las empresas de servicios jurídicos. Por ello, se deben descartar aquellas firmas que estén especializadas en una sola rama del Derecho, prefiriéndose las que son generalistas o trabajan una amplia gama de ramas del derecho y siempre dentro de los primeros puestos de estos *rankings*. De esta manera, las diez empresas seleccionadas serían las siguientes: Uría Menéndez, Garrigues, Cuatrecasas, Gómez Acebo y Pombo, KPMG Abogados, Bird&Bird, Pérez-Llorca, Ramón y Cajal Abogados, Allen & Overy y Freshfields.

Tabla 6. Principales empresas de servicios jurídicos

	Forbes	Expansión	Chambers&Partners	El Economista
1	Uría Menéndez	Garrigues	Uría Menéndez	Garrigues
2	Garrigues	Cuatrecasas	Garrigues	Cuatrecasas
3	Cuatrecasas	Uría Menéndez	Cuatrecasas	Uría Menéndez
4	Clifford Chance	PwC Tax& Legal	Clifford Chance	Ernst & Young
5	Linklaters	Deloitte Legal	Linklaters	PwC Tax& Legal
6	Baker & McKenzie	EY Abogados	Pérez-Llorca	KPMG Abogados
7	G-A & Pombo	KPMG Abogados	G-A & Pombo	Linklaters
8	Freshfields	Baker McKenzie	Allen &Overy	Clifford Chance
9	Bird&Bird	Linklaters	Ramón y Cajal	EXEA Empresarial
10	Pérez-Llorca	Clifford Chance	EY Abogados	G-A & Pombo

Fuente: Elaboración propia a través de Forbes (2016), Expansión (2019), Chambers &Partners (2019) y El Economista (2019)

Por su parte, las empresas descartadas han sido Clifford Chance, que basa su actividad en derecho mercantil, *antitrust* y competencia; Linklaters es una empresa cuya actividad, a pesar de ser amplia, está centrada en empresas, al ofrecer asesoramiento en mercados de capital, construcción, protección de datos, propiedad intelectual, financiación extranjera, etc.; Baker & McKenzie está especializado en la representación del Fondo de Reestructuración Ordenada Bancaria (FROB), venta de activos hipotecarios, venta de activos de riesgo y venta de acciones de empresas no cotizadas en bolsa; Deloitte centra su actividad en la consultoría y auditoría de empresas; EY Abogados están especializados en derecho tributario y fiscalidad y PwC lleva a cabo auditorías de cuentas, transacciones económicas de cierta entidad, derecho fiscal y consultoría de empresas. Todas estas empresas, por una razón u otra, no permitirían extraer unas conclusiones generalizables, ya que las características del servicio que ofrecen persiguen un perfil de cliente concreto.

Las empresas seleccionadas, por el contrario, sí son susceptibles de atraer todo tipo de clientes, a pesar de que algunas están más especializadas en su actividad (como es el caso de Freshfields o Allen &Overy). Sin embargo, en la oferta de sus servicios incluyen la mayoría de las ramas del derecho, en las que cualquier persona con un problema jurídico podría verse inmersa.

Una vez están desarrollados los criterios de valoración de la calidad de los servicios jurídicos *online*, y las empresas que son susceptibles de valorarse para un público general no especializado, el siguiente apartado desarrolla la valoración de las



empresas seleccionadas, con ánimo de saber cuál de ellas tiene mejor extensión de su oferta *online*, y establecer similitudes y diferencias que podrían utilizarse para mejorar las ofertas de distribución de servicios jurídicos buscando la orientación al cliente.

### 3.3. Resultados

A partir del análisis de contenido de las páginas web de las empresas consideradas se pueden observar una serie de notas comunes. En líneas generales, todas las páginas contienen la información necesaria y no requieren navegar mucho tiempo para encontrar los datos de interés. Por tanto, la comunicación que se realiza a través de las webs, aunque mejorable en muchas ocasiones, es buena. El problema está en la contratación del servicio. Ninguna de ellas tiene previsto que se puedan contratar servicios *online*. En este sentido, únicamente se permite la posibilidad de contactar con el abogado que, además, debe elegir cliente, dándole previamente una serie de filtros para que le aparezcan diferentes opciones (por ejemplo, puede elegir profesionales especializados en la jurisdicción civil, penal, administrativa, laboral; por cercanía del despacho profesional a su domicilio).

Enviar un correo electrónico a un abogado y esperar su respuesta no permite al cliente conocer si el servicio queda contratado ni las condiciones en que se producirá la contratación. Por ello, otra de las funciones que deben mejorar las webs es la posibilidad de ofrecer presupuestos, aunque sea aproximados, de los servicios que ofrecen los abogados. Esta cuestión podría solventarse mediante el establecimiento de un precio orientativo de cada proceso, explicando adecuadamente que la cantidad es variable dependiendo de las horas de trabajo, la complejidad del proceso y la opción o no por ejercitar cualquier tipo de recursos. No obstante, puede darse un precio mínimo, una aproximación, que permita al usuario contratar el servicio con seguridad sobre todas las variables.

El factor que peor resulta es la posibilidad de interacción entre el cliente y la empresa. Dadas las características de un servicio como el jurídico, que tiene un gran componente de confianza con el profesional, y la cualidad del proceso de compra que genera un gran estrés en el usuario, los ítems de interacción podrían ser un buen remedio para reducir el estrés de la situación y tratar de trasladar al cliente la sensación de control del proceso. En consecuencia, junto a la posibilidad de conseguir una herramienta para llevar a cabo una contratación *online*, y que se cierre la adjudicación del servicio en un abogado concreto, deben incluirse formas de interacción con el cliente que accede a la web para informarse sobre el asunto que le preocupa, más allá del correo electrónico.

Sería, por tanto, necesario implementar en las páginas web la posibilidad de cerrar el contrato con el abogado encargado del tema que requiere atención. Si hubiera varios profesionales disponibles, podría darse la opción al cliente de elegir, o encomendarle al que corresponda por turno o por volumen de trabajo.

Estos resultados sugieren que, más allá de una herramienta individual de cada empresa, sería necesaria una herramienta sectorial, corporativa, que permitiera agrupar la oferta *online* de todas las firmas interesadas. Esta cuestión puede servir para aportar sensación de control del proceso al cliente, lo que mitigaría los efectos de ser un servicio negativo, supera las deficiencias de comercialización de las páginas web de las empresas individualmente, estandariza los requisitos de oferta, al solicitarles la misma información y las mismas características a las empresas que quieran acceder a comercializar por esta vía, además de delimitar con claridad qué servicios incorpora exactamente (como informes de técnicos o documentos procesales necesarios). Finalmente, la herramienta permitiría cerrar la contratación, superando la preceptiva contestación del abogado, necesaria en el momento actual por la composición de la web.

#### 4. Conclusiones y futuras líneas de investigación

La reciente crisis sanitaria ha puesto de manifiesto la relevancia del canal *online* definiendo escenarios, antes impensables, en los que la contratación de servicios personal y directa no es una opción posible. Ante esta situación, la exploración de las posibilidades del canal *online* en un sector como el jurídico cobra especial trascendencia.

En este trabajo se ha desarrollado un análisis de los servicios jurídicos, clasificándolos como un servicio negativo, lo que permite conocer sus características y la posibilidad de ampliar las conclusiones a otros servicios. La evolución del uso de las herramientas de marketing en la distribución de los servicios jurídicos indica cómo a través de las normas reguladoras de la actividad profesional han ido permitiéndose y configurándose nuevos escenarios de marketing en los que los profesionales han ido adaptando su función comercial.

Teniendo en cuenta las consideraciones de los servicios jurídicos, se ha analizado la situación actual de su distribución *online* en España, cuestión para la que se ha llevado a cabo una revisión de la literatura sobre las formas de evaluar la calidad de los servicios *online* y se ha realizado una traslación de estas dimensiones al caso concreto. Posteriormente, considerando diferentes rankings de empresas jurídicas, se seleccionaron diez operadores que sirvieron de muestra para la práctica de la

evaluación de la calidad del servicio. En este sentido, se llevó a cabo, mediante un proceso de observación directa de las páginas web de las empresas, una valoración del grado en que cumplen las dimensiones de calidad propuestas.

Los resultados obtenidos indican que los principales proveedores de servicios jurídicos en España han volcado sus esfuerzos de mejora de la calidad de la distribución *online* de sus servicios en la dimensión eficiencia. En efecto, utilizan el canal *online* como un canal para la distribución de información en pro de una mejora de su imagen como proveedores de servicios, cuya prestación se canaliza por medio de la atención personal. No permiten, sin embargo, completar un proceso de contratación de servicios a través del canal *online*, ni fomentan la interacción con los usuarios.

En este sentido, el trabajo realizado indica la conveniencia de mejorar la calidad de la distribución *online* de servicios jurídicos incorporando herramientas que permitan el cierre del proceso de contratación del servicio, así como la interacción con el usuario antes, durante y después del servicio. Adicionalmente, tanto el sector como los usuarios, se podrían beneficiar del desarrollo de herramientas capaces de agregar la oferta de diferentes proveedores, como sucede en otros servicios como, por ejemplo, los seguros.

Estos resultados sugieren dos líneas de investigación de notable interés. En primer lugar, la aplicación de modelos de adopción de tecnología para explicar el comportamiento de los usuarios de servicios jurídicos. En segundo lugar, el desarrollo de la dimensión hedónica de la calidad de los servicios en el caso de los servicios negativos, de los que son exponente los servicios jurídicos.

---

## Bibliografía

- ALALWAN, A. A., DWIVEDI, Y. K., RANA, N. P., LAL, B. y WILLIAMS, M. D. (2015). Consumer adoption of internet banking in Jordan: Examining the role of hedonic motivation, habit, self-efficacy and trust, *Journal of Financial Services Marketing*, 20 (2), 145-157.
- ASSAD, W. y GÓMEZ, J. M. (2011). Social network in marketing opportunities and risks, *International Journal of Marketing Public Sector Information and Communication Technologies*, 2 (1), 13-23.
- CRISTÓBAL-FRANSI, E., DARIES, N. y BALDOMAR, J. P. (2014). Segmentación de los e-consumidores: un estudio aplicado a partir de las perspectivas de uso de internet, *Cuadernos de Gestión*, 14(1), 35-55.
- CRISTÓBAL-FRANSI, E., HERNÁNDEZ-SORIANO, F. y DARIES-RAMÓN, N. (2017). Nuevos lectores para nuevos medios: segmentación de los e-lectores de un cibermedio, *Revista Espacios*, 38(39), art. 19.
- FERNÁNDEZ, C., SÁEZ CASTRO, D., ROSALES DE SALAMANCA, F., PÉREZ BENÍTEZ, J. L., FELIU REY, J., ANGUIANO, J. M. y MAGRO SERVET, V. (2019). *Especial Legal Tech* octubre 2019, Madrid, España: Wolters Kluwer.
- HERNÁNDEZ, F. y CRISTÓBAL, E. (2013). Estado de la cuestión y nuevas perspectivas en la

- evaluación de la calidad percibida en los cybermedios, *Historia y Comunicación Social*, 18, 15-27.
- IMTIAR, R., KAZMI, S., AMJAD, M. y AZIZ, A. (2019). The impact of social network marketing on consumer purchase intention in Pakistan: A study on female apparel, *Management Science Letters*, 9(7), 1093-1104.
- MARIMON, F., BERNARDO, M. Y DEL MAR ALONSO-ALMEIDA, M. (2012). Functional quality and hedonic quality: A study of the dimensions of e-service quality in online travel agencies, *Information & Management*, 49(7-8), 342-347.
- MARIMON, F., LLACH, J., DEL MAR ALONSO-ALMEIDA, M. y BERNARDO, M. (2013). Determinants of online booking loyalties for the purchasing of airline tickets, *Tourism Management*, 35, 23-31.
- MORGAN, I. Y RAO, J. (2006). Growing negative services, *MIT Sloan Management Review*, 47(3), 69-74.
- MUIR, L. Y DOUGLAS, A. (2001). Advent of e-business concepts in legal services and its impact on the quality of service, *Managing Service Quality: An International Journal*, 11(3), 175-181.
- PARASURAMAN, A., ZEITHAML, V. Y MALHOTRA, A. (2005). E-S-QUAL: A multiple-item scale for assessing electronic service quality, *Journal of Retailing*, 64(1), 12-40.
- PRABOWO, H., SARI, R.K. Y BANGAPADANG, S. (2019). The impact of social network marketing on university students' purchase intention and how it is affected of consumer engagement, *International Journal of New Media Technology*, 6(2), 87-91.
- SALIMON, M.G., YUSSOF, R.Z.B. Y MOKHTAR, S.S.M. (2017). The mediating role of hedonic motivation on the relationship between adoption of e-banking and its determinants, *International Journal of Bank Marketing*, 35(4), 558-582.
- SHARIF, A. Y RAZA, S.A. (2017). The influence of hedonic motivation, self-efficacy, trust and habit on adoption of internet banking: a case of developing country, *International Journal of Electronic Customer Relationship Management*, 11(1), 1-22.
- SINGH, S. Y DUQUE, L.C. (2012). Moderating role of stress in evaluating negative services: encounters with the police, *Journal of Service Research*, 15(2), 231-241.
- TAVARES, J. Y OLIVEIRA, T. (2017). Electronic health record portal adoption: a cross country analysis, *BMC Medical Informatics and Decision Marketing*, 17(1), 97-108.
- VÁZQUEZ-CASIELLES, R., DEL RÍO-LANZA, A.B. Y SUÁREZ-ÁLVAREZ, L. (2009). Las agencias de viaje virtuales: ¿cómo analizar la calidad de e-servicio y sus efectos sobre la satisfacción del cliente?, *Universia Business Review*, 24, 122-143.
- WILLIAMS, D.M. (2018). Psychological hedonism, hedonic motivation and health behavior, *Affective Determinants of Health Behavior*, 204-234.
- YUAN, S., MA, W., KANTHAWALA, S. Y PENG, W. (2015). Keep using my health apps: Discover users' perception of health and fitness apps with the UTAUT2 model, *Telemedicine and e-Health*, 21(9), 735-741.

# Invertir para la venta en Marketplaces, ¿una decisión arriesgada?

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

---

**RESUMEN:** La creciente prevalencia del comercio minorista a través de Internet ha dado lugar a un nuevo canal de venta online denominado Marketplace, con unas barreras de entrada muy bajas para los vendedores. A priori se podría pensar que este nuevo canal puede ayudar a expandir el comercio detallista. Sin embargo, no todos los comercios han sobrevivido en esta relación comercial. En el presente artículo se analizan 114 casos de empresas que tienen o han tenido experiencias en estas plataformas con el fin de determinar qué factores son clave a la hora de tomar la decisión de invertir para la venta en Marketplace.

**PALABRAS CLAVE:** *Detallista, Marketplace, Inversiones, Oportunismo.*

---

**ABSTRACT:** The increasing prevalence of Internet retailing has led to a new online sales channel called Marketplace, with very low entry barriers for sellers. A priori, one might think that this new channel could help to expand the scope of the retailing activity. However, not all retailers have survived to this commercial relationship. In this article, 114 cases of companies that have or have had experience in these platforms are analyzed in order to determine what key factors are relevant for decision making regarding the investments in a Marketplace.

**KEYWORDS:** *Retailer, Marketplace, Investments, Opportunism.*

---

## 1. Introducción

La creciente prevalencia del comercio minorista a través de Internet ha dado lugar a un nuevo canal de venta online denominado Marketplace, con unas barreras de entrada muy bajas para los vendedores (Xu, 2018), en el cuál los fabricantes y distribuidores pueden vender sus productos a los consumidores finales (Abhishek *et al.*, 2015) mediante el pago de una tarifa mensual y una comisión por venta. Para

los compradores, los Marketplace se han convertido en la principal fuente de información a la hora de realizar una compra, lo que hace difícil obviarlos a la hora de definir la estrategia empresarial en el e-commerce.

Según el último informe del *European eCommerce Report* (2019), existen tres grandes Marketplaces (Amazon, eBay, AliExpress) que se han logrado consolidar dentro del mercado europeo. En el caso de España, Francia, Alemania, Reino Unido e Italia, Amazon es claramente el Marketplace dominante mientras que en los países nórdicos, Grecia, Croacia y Portugal lo es eBay. AliExpress, por su parte, consigue su liderazgo en los países bálticos y en Europa del este. La Figura 1 muestra a modo resumen los principales Marketplace en Europa.

Figura 1. Principales Marketplaces en Europa por países.



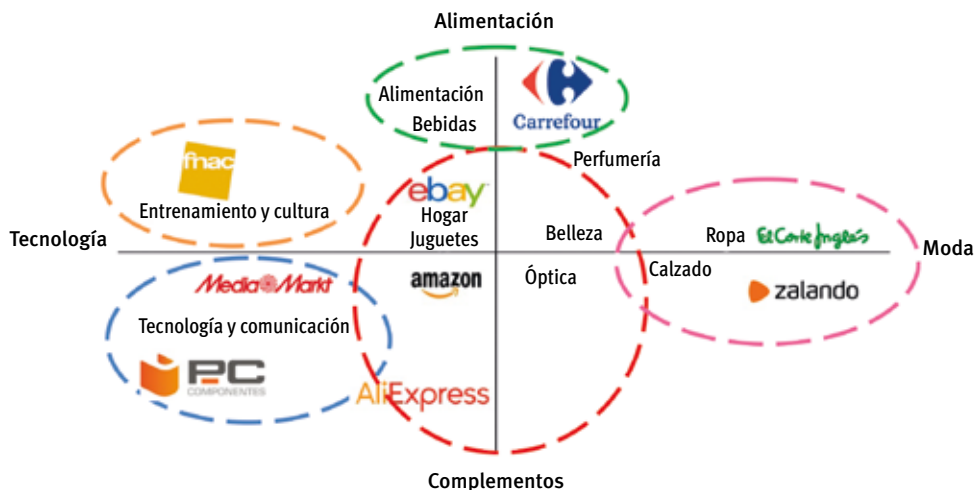
Fuente: Elaboración propia a partir de European eCommerce Report (2019).

Además, los Marketplaces son una forma sencilla de iniciar la venta de los productos en terceros países. El 56% de las ventas *cross border* que se hacen a otro país de la Unión Europea se realiza a través de Marketplaces, donde el 25% de las compras se realizan a través de Amazon, seguido de AliExpress (14%), Wish (8%) y eBay (8%).

En el caso concreto del mercado español, los Marketplaces con mayor tasa de penetración según Elogia 2017 son Amazon (83%), eBay (57%), AliExpress (45%), El Corte Inglés (42%), Carrefour (29%), Zalando (25%), fnac (24%) y PcComponentes (20%), entre otros. Siendo las categorías más demandadas por este consumidor, la tecnología/comunicación (62%), la moda (56%), el entretenimiento (45%) y el hogar (42%), respectivamente.

La penetración de cada uno de los Marketplaces viene avalada por su grado de especialización. En la Figura 2 se describen los más representativos.

Figura 2. Marketplaces más relevantes por tipo de producto.



Fuente: Elaboración propia a partir de Eloja 2017.

Además, según el estudio del Observatorio Cetelem eCommerce 2018 sobre el ecommerce en España se posiciona al Marketplace como canal preferido de compra en cuatro de los cinco sectores analizados, tal como se muestra en la Tabla 1.

Tabla 1. Principales canales de venta online por producto.

	Marketplace	Web tienda	Web del fabricante
Electrodomésticos /Tecnología	55%	34%	14%
Dispositivos móviles y accesorios	59%	28%	15%
Hogar	41%	36%	17%
Deportes	40%	46%	21%
Bicicleta y accesorios	42%	32%	21%

Fuente: Estudio Observatorio Cetelem 2018. «M-Commerce: La (R) evolución de la tienda online».

Sin embargo, a pesar de las ventajas que puede tener la venta de productos o servicios dentro de uno o varios Marketplaces, el recurso a estas plataformas no

siempre trae consigo beneficios y rentabilidad, pues son muchas las empresas que han decidido vender sus productos en diferentes Marketplaces y han fracasado. Esto es debido a que, a pesar de que los Marketplaces otorgan al comercio minorista acceso directo a los consumidores, también implican costes de distinta naturaleza, les exigen que realicen esfuerzos en la mejora de sus ventas, control de la cadena logística y el servicio postventa, lo cual en muchos casos no es precisamente su fortaleza, pues este tipo de comercio minorista está acostumbrado a un mercado más local y no tan internacional (Yan *et al.*, 2019). Además, dependiendo del Marketplace, los márgenes con los que trabajan algunas empresas son tan ínfimos que cualquier inconveniente en la transacción les puede llevar a tener pérdidas. A ello se une la tendencia por parte de los Marketplaces de crecer incorporando nuevas líneas y referencias en su surtido propio, pasando de actuar como comisionistas a actuar como ecommerce, lo que hace que ciertos comercios, en función del tipo de producto y el margen con el que trabajen puedan sobrevivir o no. Cuando una empresa no posee la infraestructura digital, sino que utiliza la plataforma de otra empresa como medio de venta, los márgenes con los que trabaja podrían resultar anticompetitivos. En estos casos sería necesario contemplar la idea de neutralidad subyacente de la distribución de márgenes y políticas relacionadas para que permitan tanto al vendedor como a la plataforma obtener beneficio de su relación comercial (Bostoen, 2018).

En este artículo realizaremos un análisis de supervivencia de aquellas pequeñas y medianas empresas que venden o han vendido sus productos en uno o varios Marketplaces con el fin de determinar los factores que se han de tener en cuenta a la hora de tomar la decisión de vender en uno o varios Marketplaces. Así pues, es posible plantear las siguientes preguntas de investigación: ¿En qué medida afecta el tipo de producto a la supervivencia del distribuidor en el Marketplace? ¿Y las características del vendedor? ¿Cuáles son los efectos de las condiciones contractuales? Finalmente, los efectos de estas condiciones pueden depender de las circunstancias, por lo que podemos plantearnos: ¿existe alguna interacción entre las condiciones contractuales con los otros factores a la hora de explicar su supervivencia en el Marketplace?

## 2. Objetivos

El objetivo de este trabajo se centra en analizar en qué modo influyen las inversiones específicas realizadas por fabricantes y distribuidores, cuál es su riesgo de oportunismo a la hora de establecer relaciones comerciales en plataformas tipo Marketplace como pueden ser Amazon, AliExpress o eBay, entre otros.











### 3. Estado del arte

Actualmente son escasos los estudios académicos que analizan las ventajas e inconvenientes que puede tener el uso de un Marketplace frente a otro en función del tipo de producto y estructura de la empresa. En esta investigación se ha tratado de determinar qué factores se han de tener en cuenta a la hora de tomar la decisión de realizar inversiones específicas para cumplir los requisitos de entrada en estas plataformas y los riesgos de oportunismo relacionados con estas inversiones y el poder del Marketplace en el canal de venta online.

En primer lugar, a modo de resumen, la Tabla 2 describe las principales características (volumen de negocio, productos, condiciones generales de venta, etc.) de los Marketplaces con mayor tasa de penetración en España

Tabla 2. Características principales Marketplace en España.

								
Visitantes físicos mensuales	14.100.000	6.127.617	7.900.000	6.855.035	5.800.000	2.500.000	3.300.000	2.700.000
Categoría de productos	Librería, cine, música, electrónica, informática, Juguetes, Hogar, Moda, entre otros	Electrónica, Casa y Jardín, Moda, Motor, Ocio, Arte y Coleccionismo	Tecnología, Electrodomésticos y Moda.	Informática, Electrónica, Electrodomésticos, Hogar, Bricolaje, Juguetes, Deportes, Librería y Papelería.	Informática, Electrónica, Electrodomésticos, Hogar, Bricolaje, Juguetes, Deportes, Librería y Papelería	Moda y complementos	Librería, papelería, imagen y sonido, telefonía hogar, deporte, infantil, bricolaje	Electrónica, Telefonía, Imagen, Electrodomésticos
Mercados que atiende	España, Francia, Reino Unido, Alemania e Italia	Todo el mundo	España (AliExpress Plaza) y en breves Europa	España Peninsular y Baleares	España Peninsular y Baleares. Entrega en supermercados con la opción Click & Collect	Alemania, Austria, Bélgica, España, Finlandia, Francia, Inglaterra, Italia, Luxemburgo, Noruega, Países Bajos, Suecia y Suiza	España Peninsular y Baleares	España y Portugal
Logística	FBM: Vendedor FBA: Marketplace	Vendedor	Vendedor	Vendedor	Marketplace	Vendedor	Vendedor	
Política de devoluciones	Marketplace	Vendedor	Marketplace	Vendedor	Marketplace	Vendedor	Marketplace	
Servicio postventa	FBM: Vendedor FBA: Marketplace	Vendedor	Marketplace	Vendedor	Vendedor	Vendedor	Vendedor	
Sistema de fijación de precios	No	No	No	No	No	No	No	
Responsabilidad sobre la venta	Vendedor	Vendedor	Vendedor	Vendedor	Vendedor	Vendedor	Vendedor	
Comisiones Fijas	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vendedor individual: 0,99EUR/venta</li> <li>Vendedor Pro: 39,5EUR/mes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Básica: 19,5 EUR/mes</li> <li>Avanzada: 39,5EUR/mes</li> <li>Premium: 149,5 EUR/mes</li> </ul>	No tiene	No disponible	<ul style="list-style-type: none"> <li>Marketplace: 0 EUR/mes</li> <li>Marketplace + offline: 99€ al mes y permanencia mínima de 1 año</li> </ul>	39,99 EUR/mes	39,99 EUR/mes el primer año y después 49,99EUR/mes	
Comisiones Variables	Comisión por venta realizada: Electrónica (7%), Bricolaje (15%), electrodomésticos (7%), informática (12%), moda (15%), entre otros.	Comisión por venta realizada: Electrónica (9%), accesorios (6%), motor (4,3%), resto (7%)	Entre el 6-8% dependiendo del tipo de producto.	No disponible		Gastos de gestión (dependen del tipo de producto)	Comisión por venta realizada: Electrónica (7%), informática (7%), accesorios (12%)	
Pagos	60 ó 90 días fecha de factura de cliente y liquidación cada 15 días.	Los pagos se realizan desde la cuenta del comprador a la del vendedor	No disponible	No disponible	Cada 15 días	Cada 5 días desde la entrega del producto		

Fuente: Elaboración propia.

Para poder cumplir con las condiciones de compra-venta y la propia operativa del Marketplace, distribuidores y fabricantes han de realizar inversiones en activos específicos tangibles e intangibles (Hoetker y Mellewig, 2009). Se trata de inversiones de las que el distribuidor no podrá sacar apenas rendimiento si finaliza el acuerdo con la plataforma online. Por ejemplo, un determinado Marketplace puede requerir un sistema logístico concreto o servicio de atención al cliente determinado, y sin los cuales el distribuidor o fabricante no podría comenzar a vender sus productos en dicha plataforma pero que puede que sean diferentes si deseara vender en otro Marketplace. Los efectos de este tipo de inversiones han sido estudiados en profundidad en el ámbito de la Teoría de Costes de Transacción (Williamson, 1989). La necesidad de hacer inversiones de este tipo para iniciar la relación puede hacer que el comerciante prefiera utilizar otras opciones como la integración vertical de ese tipo de actividades o explorar otras alternativas. Además, la literatura sobre economía de costes de transacción (Ono y Kubo; 2009; Vázquez-Casielles *et al.*, 2017), afirma que los distribuidores y fabricantes que realizan inversiones específicas para poder acceder a la venta en el Marketplace se exponen al oportunismo por parte de la plataforma. En este punto, ¿puede ser interesante para la empresa realizar inversiones específicas? Los distribuidores y fabricantes, ¿perciben como un riesgo para sus negocios el oportunismo que podría tener lugar por parte del Marketplace? En los apartados 4 y 5 se tratará de dar respuesta a estas preguntas de investigación.

### 3.1. Teoría de costes de transacción

El nombre de economía de costes de transacción deriva de la idea fundamental de que el intercambio económico tiene un coste de preparación *ex ante* y un coste de ejecución *ex post* (Coase, 1937; Ketokivi y Mahoney, 2020).

La economía de costes de transacción (Williamson, 1995) sugiere que las inversiones específicas están ligadas a la creación de valor en los intercambios entre empresas (Jap y Ganesan, 2000) y que se dedican de forma exclusiva para establecer esta relación. Así, los distribuidores suelen invertir en formación y automatización para atender las exigencias requeridas por el Marketplace como pueden ser la adaptación de sistemas de gestión de pedidos, servicio de atención al cliente o el sistema de gestión de reclamación. De manera similar, el Marketplace invierte en activos humanos y automáticos para apoyar a los distribuidores en la venta de productos a través de su plataforma y así generar un mayor valor en la relación de intercambio (Rokkan *et al.*, 2003).

Parte de las inversiones realizadas están basadas en la propiedad, esto es, implican la realización de compra o desarrollo de activos registrables como propiedad de la empresa (instalaciones, servidores y equipamiento informático, maquinaria...),

sin embargo, la mayoría de las inversiones pertenecen a otra categoría, tratándose de inversiones basadas en el conocimiento, como por ejemplo la formación y adaptación del personal al nuevo sistema de trabajo más especializado (logística, sistema de pedidos...) para cumplir con los requisitos de este Marketplace. En todo caso estas inversiones crean más valor que las no especializadas y genéricas (Subramani, 2004).

#### **4. Metodología de la investigación**

Una vez descritas las condiciones contractuales generales de compra-venta en un Marketplace, con el fin de conocer las inversiones específicas que fabricantes y distribuidores han de llevar a cabo para establecer una relación con la plataforma y asimismo, conocer su percepción sobre el nivel de oportunismo en este canal de venta, se ha llevado a cabo una investigación de mercado. Para ello, se analizaron 133 empresas que venden, han vendido o se están planteado vender sus productos en los Marketplace que operan en España como pueden ser Amazon, eBay, El Corte Inglés, fnac o PcComponentes, entre otros. La recogida de información se realizó a través de la difusión de un cuestionario online que fue distribuido a cada una de las empresas participantes en el estudio. Para la selección de empresas se contactó directamente con asociaciones de fabricantes y distribuidores, asociaciones empresariales, uniones de comerciantes, fabricantes y distribuidores (mayoristas y minoristas) cuyos productos son susceptibles de ser vendidos en este tipo de plataformas. Este procedimiento, todavía en proceso, generó hasta el momento 133 cuestionarios válidos, con una tasa de respuesta del 20,1% para los datos obtenidos en el periodo de trabajo de Febrero 2020. Entre los usuarios encuestados, el 81% vende a través de algún Marketplace, el 5% ha vendido en estas plataformas pero ha cesado su actividad en las mismas y el 14% no tiene experiencias previas.

Entre los 114 casos que sí tienen o han tenido experiencias en la venta en este tipo de plataforma, el 68% son distribuidores minoristas, el 17% son fabricantes y el 15% son distribuidores mayoristas. Además, el 61% de las empresas encuestadas no tienen marca propia y el 39% sí la posee.

Los productos más vendidos en los Marketplace son productos de informática, electrónica y electricidad, seguido de productos de librería y papelería, y productos de moda y complementos tal como se indica en la Figura 3.

En cuanto a los Marketplaces más utilizados por los comerciantes y fabricantes para vender y promocionar sus productos, Amazon es claramente el portal web más utilizado por las empresas encuestadas (51%), seguido de eBay (11%), fnac (6%), y Carrefour (5%), tal como se indica en la Figura 4.

Figura 3. Principales productos vendidos en Marketplace.

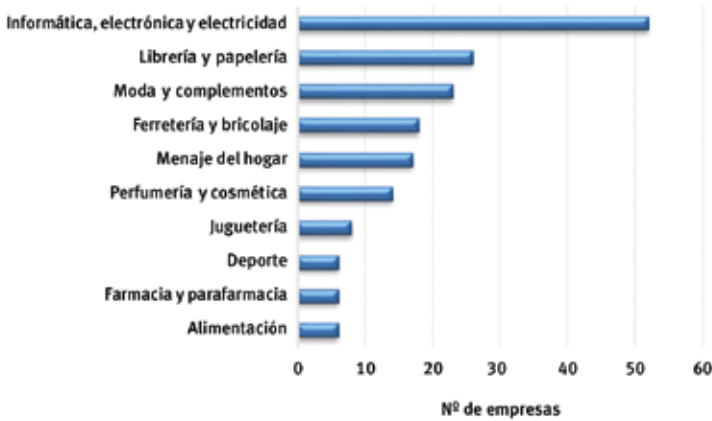
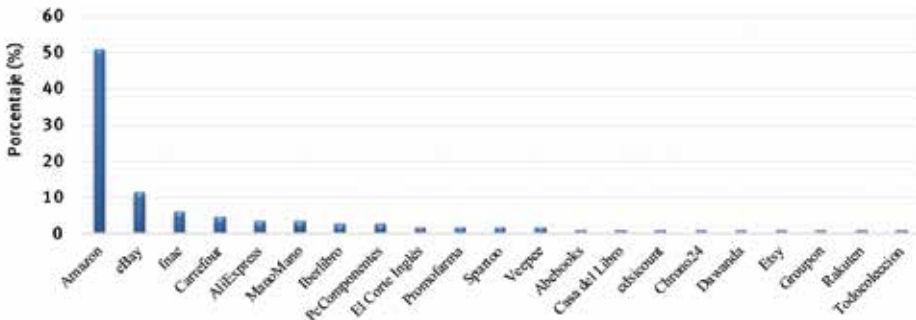


Figura 4. Marketplace más utilizados.



Para describir las percepciones sobre el nivel de inversiones, se analizó el grado de acuerdo o desacuerdo con los ítems que evalúan estas inversiones, tal como se indicó en el apartado anterior. De dicho análisis se puede confirmar que los distribuidores han realizado un nivel medio de inversiones para adaptar sus sistemas a los propios del Marketplace, tal como se muestra en la Figura 5.

Si se comparan los resultados entre las empresas que venden y las que no vende, se observa que las empresas que ya no venden en Marketplace tienen percepciones más elevadas respecto a los ítems planteados sobre las inversiones específicas, en particular en las relativas a la forma de trabajar (logística, sistema de pedidos, etc.), para cumplir con los requisitos de la plataforma; las relativas a la formación; mejorar en la visibilidad y el atractivo de los productos vendidos por la empresa; y las inver-

siones en personal para atender correctamente los pedidos recibidos en este canal, tal como se muestra en la Figura 6.

Figura 5. Valoraciones inversiones.



Figura 6. Comparación valoraciones inversiones.



En este sentido se observa que los distribuidores que ya no venden perciben un mayor nivel de oportunidad por parte del Marketplace, y ello en todos los tipos de comportamiento oportunista descritos en este trabajo, tal como se muestra en la Figura 7.

Por último, si comparamos los ítems relacionados con el oportunismo en función de su rol en el mercado, se observa que los comercios mayoristas perciben un mayor oportunismo que los fabricantes y los minoristas, tal como se muestra en la Figura 8. Esto puede ser debido a que en el pasado los mayoristas tenían gran poder de negociación entre fabricante y minorista pero en la actualidad este tipo de plataformas hace que las negociaciones sean mucho más difíciles y en algunos casos pueden ser percibidas como oportunistas. Incluso, los mayoristas pueden percibir ciertos riesgos en la relación comercial como es el riesgo de puenteo.

Figura 7. Valoraciones oportunismo.



Figura 8. Valoraciones oportunismo en función del rol en el mercado.



## 5. Conclusiones

Las inversiones necesarias para operar en un Marketplace no son consideradas muy elevadas y, sobre todo, una vez realizadas no llegan a suponer un problema para que la empresa abandone la relación con la plataforma online. Esto apunta a que el grado de especificidad de muchas de estas inversiones no es elevado. Si lo fuera, las empresas con mayores inversiones se verían «atrapadas» en la relación y serían las que en menor medida abandonarían el Marketplace. Parece más bien ocurrir lo contrario: son las empresas que han hecho inversiones mayores las que han abandonado en mayor medida la plataforma, quizás porque las inversiones realizadas no son tan específicas (pudiendo obtener rentabilidad de ellas fuera del Marketplace)

o porque esas mayores inversiones dificultan la percepción del Marketplace como canal rentable y acaban generando la intención de salida.

Adicionalmente, el oportunismo parece generar también un interesante papel en la decisión de salida del Marketplace. De nuevo son las empresas que han abandonado las que perciben mayor oportunismo en las plataformas. La teoría de costes de transacción apunta a que las mayores inversiones dan pie a la posibilidad de oportunismo por parte de la entidad copartícipe (el Marketplace en este caso), lo que encaja con los datos de la encuesta, aunque, como ya se ha indicado, caben dudas sobre el grado de especificidad de las inversiones realizadas. En cualquier caso el oportunismo del Marketplace se perfila como un importante factor para el abandono de las plataformas por parte de comerciantes y fabricantes.

## Referencias bibliográficas

- XU, H. (2018). To compete or to take over? An economic analysis of new sellers on e-commerce marketplaces. *Information Systems and e-Business Management*, 16 (4), 817-829.
- ABHISHEK V., JERATH K., ZHANG Z. J. (2015). Agency selling or reselling? Channel structures in electronic retailing, *Management Science*, 62(8), 2259-2280.
- European B2C Ecommerce. Report 2019. <https://www.ecommerce-europe.eu/>
- CETELEM (2018). M-Commerce: La (R) evolución de la tienda online.
- ELOGIA (2017). Estudio Marketplaces en España.
- YANG Y., ZHAO R., XING T. (2019). Strategic introduction of the marketplace channel under dual upstream disadvantages in sales efficiency and demand information. *European Journal of Operational Research*, 273 (3), 968-982.
- BOSTOEN F. (2018). Online platforms and vertical integration: the returns of margin squeeze? *Journal of Antitrust Enforcement*, 6 (3), 355-381.
- ONO, A., KUBO, T. (2009). Manufacturers' intention to extend the relationships with distributors. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 24 (5), 439-448.
- VAZQUEZ-CASIELLES, R., IGLESIAS V., VALERA C. (2017). Manufacturer- distributor relationships: role of relationship-specific investment and dependence types. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 32 (8), 1245-1260.
- HOETKER, G., MELLEWIGT, T. (2009). Choice and performance of governance mechanisms: matching alliance governance to asset type. *Strategic Management Journal*, 30 (10), 1025-1044.
- SUBRAMANI, M. (2004). How Do Suppliers Benefit from Information Technology Use in Supply Chain Relationships? *MIS Quarterly*, 28(1), 45.
- JAP, S., GANESAN, S. (2000). Control Mechanisms and the Relationship Life Cycle: Implications for Safeguarding Specific Investments and Developing Commitment, *Journal of Marketing Research*, 37, 227-45.
- ROKKAN, A., JAN, B., HEIDE, J., WATHNE K. (2003). Specific Investments in Marketing Relationships: Expropriation and Bonding Effects. *Journal of Marketing Research*, 40 (2), 210-224.
- KETOKIVI, M., MAHONEY, J. T. (2020). Transaction cost economics as a theory of supply chain efficiency. *Production and Operations Management*. doi:10.1111/poms.13148





# Los rasgos de personalidad y las emociones en la adopción del eWOM

• ELSA CIMADEVILLA

• ENRIQUE BIGNÉ

*Universitat de Valencia*

---

**RESUMEN:** Se propone un modelo de relaciones entre los rasgos de personalidad del turista y la dimensión emocional de la reserva online de alojamiento y la motivación de uso de redes sociales. El modelo estructural y el efecto mediador de las emociones al reservar online en la motivación de uso de las redes sociales se evalúa con datos procedentes de una encuesta a nivel nacional a 515 participantes. Los datos fueron analizados mediante un modelo de ecuaciones estructurales utilizando EQS 6.2. Los resultados muestran la importancia de los rasgos de la personalidad, las emociones al reservar online y la motivación de uso de las redes sociales en el turista.

**PALABRAS CLAVE:** *eWOM, personalidad, motivación de uso de redes sociales, emociones en la reserva online, turista*

---

**ABSTRACT:** This research proposes a conceptual model of relationships between personality traits, emotional component of online booking and motivation to use social media. The model and the mediation effect of the effect of the emotional dimension of booking into social media usage is empirically tested using data collected through a national survey with 515 respondents. EQS 6.2. structural equation analysis was conducted to test the proposed hypotheses. The results show the importance of the personality, emotion in booking online and motivation to use in the social media by the tourist

**KEY WORDS:** *eWOM, personality, motivation of social media adoption, emotion of online booking, tourist*

---

## 1. Introducción

Ya sea a través de comentarios en las redes sociales, en la página web de una empresa o en otros sitios web, los usuarios pueden expresar diferentes opiniones y puntos de

vista sobre una variedad de temas que van desde bienes y servicios hasta política o televisión: La difusión de estos comentarios online ha sido identificada en la literatura como *electronic Word of Mouth*, eWOM (Canhoto y Clark, 2013; Erkan, y Evans, 2016; Kim, Sung y Kang, 2014; Hussain, Ahmed, Jafar, Rabnawaz, y Jianzhou, 2017).

Diferentes investigadores (Erkan y Evans, 2016; Mishra, Maheswarappa, Maity y Samu, 2018) muestran que los compradores online confían en la información que aparece en las redes sociales y en los comentarios que allí aparecen, reconociendo que las decisiones de compra están influenciadas por esos comentarios online. Al leer el contenido pueden sacar conclusiones y formar sus opiniones que puede tener un impacto positivo o negativo en el usuario (Utz, 2010; Chu y Sung, 2015; Ruiz-Mafe, Bigné, Sanz-Blas, y Tronch, 2018).

El diagnóstico de eWOM a menudo depende de la calidad de la información, las calificaciones de los clientes, las clasificaciones generales, la opinión, la fiabilidad de los comentarios y la credibilidad de la fuente (Filieri, 2015; Filieri, Hofacker, y Alguezaui, 2018), capacidad de lectura (Fang, Wen, George, y Prybutok, 2016) y características de quienes opinan, como la experiencia (Fang, Wen, George, y Prybutok, 2016; González-Rodríguez, Martínez-Torres, y Toral, 2016). La confianza en el eWOM se ve influenciada por el contenido del mensaje, el estilo de escritura, la valencia, la extremidad de la opinión y la fuente de información (Filieri, 2016). Debido a que los usuarios de eWOM superan en número a los que realizan los comentarios de eWOM (Yoo y Gretzel, 2008), es importante que los profesionales del sector servicios comprendan las características de los que comentan en redes sociales para estimular la participación de eWOM (Hu y Kim, 2018).

El turismo es un sector relevante en los ámbitos académico y profesional con resultados y conclusiones dispares al respecto de la mayor influencia del eWOM en el proceso de selección y planificación del destino vacacional (Sigala, 2010; Xiang y Gretzel, 2010; Leung, Law, van Hoof, y Buhalis, 2013) frente a las fuentes tradicionales de información turística (Jacobssen y Munar, 2012; Ayeh, Au, y Law, 2013). La naturaleza intangible y experiencial del servicio aumenta el riesgo percibido de los clientes, por lo tanto, los clientes tienden a buscar más información de los usuarios que han consumido el servicio anteriormente (Papathanassis y Knolle, 2011). Este trabajo pretende abordar el papel de los rasgos de personalidad del turista en el uso de las redes sociales y en la compra online de servicios de alojamiento.

Este trabajo contribuye a la literatura turística en dos direcciones. En primer lugar, sitúa la personalidad del turista como rasgo explicativo del uso de los comentarios en las redes sociales. En segundo lugar, pretende identificar la influencia de la personalidad del turista en las emociones que suscita la compra de servicios turísticos

online. Al situar la personalidad del turista como eje central de nuestro estudio estamos aportando una visión psicológica sobre la influencia de los comentarios en redes sociales sobre la decisión de compra.

## 2. Revisión de la literatura

### 2.1. Motivación de uso de redes sociales en el turista

La motivación es una fuerza fundamental que anima y dirige la conducta del turista (Crompton, 1979; Iso-Ahola, 1982, Reeve, 2010; Qian, Wei, y Law, 2018) y se considera un componente clave en los modelos de comportamiento turístico (Gnoth, 1997). Existen varias para entender la motivación turística, por ejemplo, la de Jerarquía de Necesidades de Maslow (1943), la teoría Tipológica (alocéntrico-psicocéntrico) de Plog (1974), la estructura de factores *push* y *pull* (empuje y arrastre) (Dann, 1977; Crompton, 1979) y la teoría de Activación Óptima que implica escape y búsqueda a nivel personal e interpersonal (Iso-Ahola, 1982); las dos últimas son dos de las más populares y utilizadas empíricamente para indagar sobre la motivación turística en diferentes segmentos del mercado (Chen, Mak, y McKercher, 2011).

En el caso de las redes sociales, la motivación a compartir condiciona el comportamiento de los individuos a la voluntad, interés y deseo de participar y hacer partícipes de la información a otros individuos. La motivación a compartir se convierte en voluntad de los consumidores a participar en un intercambio digital de conocimientos sobre sus experiencias de compra online (Kulviwat, Bruner, Kumar, Nasco y Clark, 2007; Hsu y Lin, 2008, Fang, Wen, George, y Prybutok, 2016; González-Rodríguez, Martínez-Torres, y Toral, 2016).

Compartir ideas e información es un aspecto esencial de la comunicación, y tiene un impacto sustancial en las preferencias y comportamientos (Bone 1995; Tzourio-Mazoyer y Alabama, 2002; Yoo y Gretzel, 2008; Hu y Kim, 2018).

### 2.2. Personalidad del turista

En el proceso de decisión de compra de un servicio de alojamiento turístico, la literatura ha identificado diversos factores que pueden ejercer influencia. Nuestro interés en este estudio se centra en la decisión de reserva de alojamiento online. Así, una vez elegido un destino para viajar, cada persona elige un tipo de alojamiento u otro dependiendo de una serie de factores. El principal elemento que determina su elección para McCrae y Costa (2003) será la personalidad.

Entre las diversas aproximaciones a la personalidad, el Modelo de los Cinco Grandes Factores de Personalidad o *Big Five* (MCF o FFM) es tal vez el más popular

en marketing. Sus raíces se sitúan en un análisis de los descriptores de la personalidad de los lenguajes naturales, definiendo una estructura de cinco dimensiones (Costa y McCrae, 1992).

El Modelo de los Cinco Grandes ha eliminado la rivalidad existente entre los diferentes sistemas de la estructura de personalidad al demostrar que la mayoría de los rasgos pueden entenderse en términos de cinco dimensiones básicas, independientes de la cultura y el lenguaje de la persona y que estos rasgos se mantienen a lo largo de la vida, planteando que desde el nacimiento de las personas tendrían una orientación genética que predispone a la personalidad de cada persona (McCrae, Costa, Ostendorf, Angleitner, Avia, Sanz, Sánchez-Bernardos, Kusdil, Woodfield, Saunders, y Smith, 2000). De acuerdo con Costa y McCrae (1992), Mueller y Peters (2008), Kalmus, Realo y Siibak, (2011) y Medina Ojeda (2017), los Cinco Grandes Rasgos (con su polo opuesto entre paréntesis) son: extroversión (introversión), agradabilidad (negatividad), responsabilidad (negligencia), neuroticismo (estabilidad emocional) y neuroticismo (estabilidad emocional).

Tradicionalmente se ha catalogado al turista según las actividades que realizaba durante viaje, así como las características demográficas de los viajeros., Sin embargo más recientemente una nueva corriente de investigadores analiza al viajero teniendo en cuenta la personalidad y el perfil sociodemográfico del turista (Pizam, Jeong, Reichel, Van Boemmel, LussonSteynberg, y Montmany, 2004; Xu, Barbieri, Stanis, y Market, 2012; Abbate y Di Nuovo, 2013; Ma, Chow, Cheung, Lee, y Liu, 2018). Estas investigaciones se han centrado en analizar la relación entre los rasgos de personalidad y diversas emociones, como riesgo y búsqueda de sensaciones (Pizam, Jeong, Reichel, Van Boemmel, Lusson, Steynberg, y Montmany, 2004; Brondoni, 2016), los rasgos de personalidad unidos a las sensaciones como la búsqueda de experiencias, de emociones y aventuras y la susceptibilidad al aburrimiento (Xu, Barbieri, Stanis, y Market, 2012; Brondoni, 2016), las categorías del nivel de actividades de Plog (1985), (Chandler y Costello, 2002), y la apertura a las nuevas experiencias (Abbate y Di Nuovo, 2013).

### 2.3. Emociones del turista

La emoción es entendida como un fenómeno complejo, que viene determinado fundamentalmente por el desarrollo conjunto de una serie de cambios fisiológicos, de conductas (no instrumentales en muchas ocasiones) y de experiencias subjetivas y evaluativas. Estas alteraciones son evocadas por situaciones o eventos, internos o externos, que resultan significativos para la persona (Frijda, 1986).

La forma más afectiva de impulsar el comportamiento positivo de eWOM es maximizando el compromiso afectivo y las emociones positivas, garantizar que los

clientes estén satisfechos para reducir los comportamientos negativos de eWOM y minimizar las emociones negativas. En suma, hay que favorecer las emociones positivas y reducir las negativas. Las emociones positivas durante la experiencia turística conducen a eWOM positivos y las emociones negativas a eWOM negativos. En consecuencia, el objetivo final de las empresas es medir y gestionar las emociones y la satisfacción de los clientes para generar compromiso y obtener mayor beneficio para sus empresas (Keiningham, Rust, Lariviere, Aksoy, y Williams, 2018).

Las emociones positivas y negativas son fundamentales para el apego de los turistas a los destinos (Scannell y Gifford, 2010). Así, las emociones como la felicidad, el orgullo y el amor contribuyen a aumentar el apego. Asimismo, otras emociones positivas como el asombro, la inspiración, el cuidado, la alegría y el placer también son relevantes para la formación del apego a la marca (Hosany, Prayag, Van Der Veen, Huang, y Deesilatham, 2017). Además, las respuestas emocionales que generan vínculo por los destinos turísticos no son necesariamente las mismas que aquellas que generan apego por la marca (Thomson, MacInnis, y Park, 2005).

### **3. Modelo conceptual y formulación de hipótesis**

Existe una relación entre las diferencias de la personalidad, el estado emocional y el comportamiento individual del consumidor (Leverson, 1999), esto es muy útil para comprender como la personalidad influye en las respuestas emocionales y desarrollar estrategias de marketing apropiadas para adaptarse a diferentes orientaciones de personalidad. Las emociones constituyen una parte importante de la personalidad y las experiencias afectivas individuales influyen en el comportamiento y la percepción del consumidor durante las interacciones de consumo (Gountas y Gountas, 2007).

Los rasgos de personalidad como la confianza afectan a los consumidores en sus compras y en su comportamiento social (Lee y Turbant, 2001; Yoon, 2002; Bart, Shankar, Sultan, y Urban 2005; Cheung y Lee, 2006; Scherer y Wimmer, 2014). Como reconocen Colquitt, Scott y Lepine (2007) los individuos más propensos a confiar están altamente cualificados para construir intercambios sociales sostenibles y son también más propensos a adherirse a la norma de reciprocidad (Gouldner, 1960) y a comprometerse a largo plazo con las relaciones de intercambio, manteniendo las redes sociales a las que pertenecen, así como mejorando su rendimiento (Wayne, Shore y Liden, 1997).

A partir de lo anteriormente expuesto se propone la siguiente hipótesis:

*H1: Los rasgos de personalidad del turista influyen en sus emociones en relación con la elección online de los alojamientos turísticos.*

Las redes sociales son fuente de motivación extrínseca ya que se ve y se da a conocer la tarea que se realiza, son intrínseca en el nivel psicológico de satisfacción y son contributiva pues se ponen al servicio de la sociedad. Sobre los usos se delimitan cinco aspectos diferenciados, de acuerdo con Rubin (1993): a) la conducta comunicativa generada por el uso de las redes sociales es motivada o dirigida hacia una meta o fin; b) los usuarios seleccionan y usan las fuentes de información y los mensajes con el fin de satisfacer necesidades o deseos; c) la influencia de factores sociales y psicológicos en la conducta comunicativa; d) los medios compiten con otras formas de comunicación por la selección, la atención y el uso; e) la intermediación de otros individuos es más influyente que los medios y sus mensajes por sí solos. Así, en el uso de las redes sociales hay motivaciones cognoscitivas, afectivas y de integración. Generar, inferir, agrupar y transferir conocimiento se une al impulso de y de mejora de las relaciones personales. Por lo tanto, se propone la siguiente hipótesis:

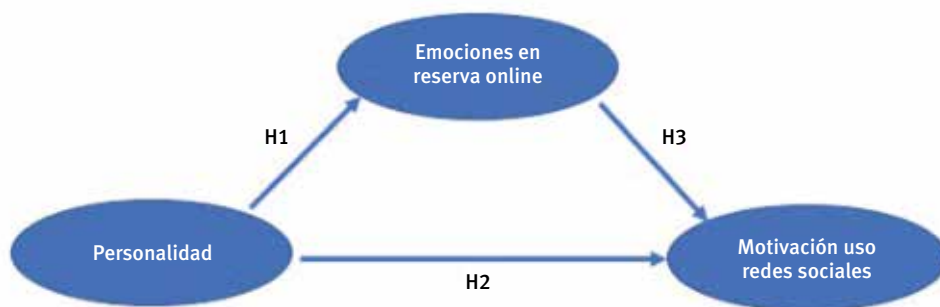
*H2: Los rasgos de personalidad del turista influyen en la motivación de uso de las redes sociales.*

Chen (2018) apunta la importancia del capital social como contrapartida de la información personal que se cede en las redes sociales. Por su parte, Li, Lou, Zhang, y Xu, (2017) señalan la importancia del componente emocional, no sólo en el territorio propicio de las redes sociales como redes afectivas (Doyle, 2015), sino como factor de motivación de uso.

Las emociones pueden influir en los juicios de los mensajes y en los pensamientos relacionados con dichos mensajes (Petty y Brinol, 2015). La idea de que el estado de ánimo de un individuo puede sesgar la información recibida sugiere que las emociones mejoran la recuperación de la información más emocional (Bower, 1981). Así, cuando se tiene un estado de ánimo positivo hay mayor probabilidad de asociar recuerdos con eventos positivos, y los mismo sucede con un estado de ánimo negativo asociado a los recuerdos negativos (Johnson y Tversky, 1983). Por lo tanto, un estado de ánimo positivo genera una evaluación más positiva y confiable de los mensajes online, frente a un estado de ánimo negativo genera más escepticismo y rechazo de dichos mensajes (Norris y Brookes, 2020).

La literatura ha mostrado que la elección online de alojamiento turístico posee una dimensión emocional y otra utilitarista, de este modo, los consumidores pueden

juzgar el valor de los comentarios en función de las emociones expresadas, y si el consumidor está de acuerdo con la emoción expresada puede considerarla más útil (Malik y Hussain, 2017). En consecuencia, proponemos:



## 4. Metodología

### 4.1. Muestra

Para contrastar las hipótesis del modelo propuesto se utilizó un estudio cuantitativo basado en un cuestionario online. Se confeccionó un cuestionario basado en estudios previos donde habían validado anteriormente las escalas de medición, y se realizó un pre-test entre 26 personas con la característica de ser viajeros, para saber que miran, reservan o que comentarios de los alojamientos turísticos consultan a través de la web. De acuerdo con esta información, los participantes debían responder al cuestionario, contestando siempre en función de la experiencia de consulta y compra online de este servicio. El pretest mostró la no necesidad de realizar cambios.

Una vez realizado el pretest se realizó el cuestionario que posteriormente se analizó. Para obtener la información necesaria se utilizó un muestreo no aleatorio a nivel nacional por cuotas de género y edad entre individuos que hubieron reservado un viaje online durante los 12 meses previos al estudio y que fueran usuarios de redes sociales. El periodo de recogida de datos se llevó a cabo entre el 3 y el 6 de abril de 2016 a través de la empresa de investigación de mercados Toluna, empresa de encuestas profesionales con implantación a nivel de toda España. Una vez se terminó el trabajo de campo, se realizaron los análisis preliminares necesarios para detectar posibles casos atípicos y eliminar los cuestionarios incompletos. Del total de cuestionarios realizados se descartaron 241 de la muestra final por estas razones.

**Tabla 1. Distribución de la muestra por edad, sexo e ingresos**  
Total entrevistas: 515

SEXO	%	EDAD	%	INGRESOS más representativos	%
Masculino	47,88%	18-34 años	16,27%	menos de 15.000 €	18%
Femenino	51,12%	35-54 años	71,56%	15.000 - 19.999 €	15,08%
		más de 55 años	12,70%	20.000-25.999 €	25,38%

Finalmente se analizaron un total de 515 cuestionarios válidos de los participantes que habían completado todo el cuestionario. En cuanto al perfil demográfico de los encuestados, la participación femenina (52,12%) es superior a la masculina (47,88%) según la cuota establecida. Siendo la edad más representada de 35 a 54 años (71,56%), seguida de los comprendidos entre 18 y 34 años (16,27%) y los mayores de 55 años representan un 12,7%. En relación con los ingresos anuales en el hogar, el mayor grupo fue el de 20.000 a 29.999 euros con un 25,38% de representatividad de la muestra, seguido de los que ingresaban menos de 15.000 euros con un 18,38%, y entre 15.000 y 19.999 euros con un 15,08% (Tabla 1).

#### 4.2. Instrumento de medida

Tras una revisión de la literatura se realizó una primera propuesta de escalas con el objeto de garantizar un nivel suficiente de validez de contenido, por lo tanto, el desarrollo de las escalas de medida de la presente investigación se fundamentó en una revisión de la literatura. No obstante, fue necesario adaptar los ítems al contexto específico de la investigación, favoreciendo que los futuros encuestados comprendieran las diferentes preguntas que les iban a realizar, asegurando la validez aparente de la medida y teniendo en cuenta el contexto objeto de estudio.

En consecuencia, Las variables incluidas en el estudio han sido medidas por ítems extraídos de la literatura previa. Se emplearon escalas tipo Likert de 7 puntos (siendo 1 «totalmente en desacuerdo» y 7 «totalmente de acuerdo») para la respuesta de los ítems que forman parte del modelo hipotetizado. Tal y como muestra la tabla 2, para medir la personalidad se utilizó la escala de Rasgos de Personalidad (BFI) utilizada previamente por Zuckerman (1994) o Gosling, Rentfrow y Swann (2003); para medir la motivación de uso de redes sociales se usó la escala previamente validadas y utilizadas por MacInnis, Moorman, y Jaworski (1991), y para medir las emociones se utilizó la escala utilizada previamente por Russel (1980), Huang (2001) oBigne y Andreu (2004) entre otros.



Tabla 2. Medida de Variables

VARIABLES	ITEMS	FUENTES
<b>Rasgos de personalidad</b> (Neurotismo, extroversión, apertura a las experiencias, agradabilidad, búsqueda de sensaciones)	(Escala de personalidad BFI adaptada) Q11_1: Dinámica Q11_2: Dominante Q11_3: Cooperante Q11_4: Cordial Q11_5: Escrupulosa Q11_6: Perseverante Q11_7: Emocional Q11_8: Impulsiva Q11_9: Con apertura cultural Q11_10: Con apertura de experiencias	Zuckerman, M. (1994).  Gosling, Rentfrow y Swann (2003).
Motivación al uso de las redes sociales	Q7_1: Siempre comparto con amistades y colegas lo que se y descubro en las webs. Q7_2: Me gusta compartir mis experiencias y conocimientos. Q7_3: Mis experiencias y conocimientos sobre web pueden ser de interés para otros. Q7_4: Uso las aportaciones y comentarios de los demás y en cierto sentido me veo en la obligación también de contribuir. Q7_5: Me siento cómodo comunicando mis experiencias en la web a otros.	MacInnis, Moorman y Jaworski, (1991).
<b>Emociones</b> (Agrado)	Me veo a mi mismo como una persona: Q12_1: Feliz/Infeliz Q12_2: Contento//Enfadado Q12_3: Encantado/Desilusionado Q12_4: Alegre/Triste Q12_5: Ilusionado/Desilusionado Q12_6: Entretenido/Aburrido	Russel (1980).  Huang (2001).  Bigné y Andreu (2004)

### 4.3. Bondad de los instrumentos de medida

Las propiedades del modelo de medición se confirmaron mediante un análisis factorial confirmatorio (CFA), utilizando EQS 6.2. de todas las variables latentes del modelo conceptual. Para la estimación del modelo utilizamos el método de máxima probabilidad (ML) (Satorra y Bentler, 1994). La tabla 3 muestra los indicadores de la bondad de ajuste para el modelo de medición y los índices calculados para verificar la confiabilidad y validez, además del Alpha de Cronbach (Cronbach, 1951) donde todos son mayores de 0,7, y los índices de varianza extraída (AVE) donde son todos  $\geq 0,5$  (Fornell y Larcker, 1981). Las cargas factoriales significativas ( $p < 0,01$ ), con un promedio en casi todos los casos de más de 0,7 (excepto V2, V5, V8, V24) confirman

la validez convergente del modelo. La validez discriminante del modelo se estimó utilizando dos pruebas. Primero, calculando los intervalos de confianza correspondientes para confirmar que no hay un valor o (Bagozzi y Yi, 1988). Los factores (Tabla 4) cumplieron las condiciones, cumpliendo la validez discriminante del modelo.

Tabla 3. Validez convergente y fiabilidad

FACTOR	ITEM	Validez Convergente		Fiabilidad	CR	AVE
		CARGAS	ITEM TOTAL	$\alpha$ CRONBACH		
Personalidad (PE)	V1	0,712	0,54	0,83	0,87	0,5
	V2	0,398				
	V3	0,758				
	V4	0,743				
	V5	0,439				
	V6	0,581				
	V7	0,542				
	V8	0,418				
	V9	0,744				
	V10	0,787				
Motivación (MO)	V11	0,831	0,84	0,93	0,93	0,72
	V12	0,905				
	V13	0,787				
	V14	0,806				
	V15	0,924				
Emociones (EM)	V16	0,903	0,83	0,93	0,95	0,7
	V17	0,906				
	V18	0,888				
	V19	0,882				
	V20	0,81				
	V21	0,881				
	V22	0,529				
	V23	0,809				
	V24	0,237				
	V25	0,782				

Tabla 4. Validez discriminante

ITEMS	MO	PE	EM
Motivación (MO)	0,94	0,11	0,53
Personalidad (PE)	0,23	0,7	0,27
Emociones (EM)	0,79	0,32	0,62

## 5. Resultados

La tabla 5 muestra los resultados de la estimación del modelo estructural. Los indicadores de bondad de ajuste para el modelo estructural muestran un ajuste adecuado (CFI: 0,95; TLI: 0,9; RMSEA: 0,65; SRMR: 0,06). El análisis sugiere que los rasgos de personalidad sí que influye en las emociones, aceptando H1 ( $\beta=0,75$ ;  $p<0,05$ ). De acuerdo nuestra investigación y en relación a la H2, los rasgos de personalidad tienen un efecto significativo en la motivación de uso de las redes sociales ( $\beta=0,48$ ;  $p<0,05$ ). Y el impacto de las emociones influye en la motivación de uso de las redes sociales también tendría el efecto significativo, aceptándola H3 ( $\beta=0,43$ ;  $p<0,05$ ). Calculamos el modelo de ecuaciones estructurales con EQS 6.2. para evaluar la prueba de medición clásica de Baron y Kenny (1986), siguiendo las recomendaciones de Iacobucci, Saldanha y Deng (2007).

Adicionalmente analizamos el efecto de mediación de la emoción. Una variable actúa como mediadora en dos pasos: la variable independiente influye en la variable mediadora, y esta a su vez influye en la dependiente (Baron y Kenny, 1986; Hayes 2013). Para enfrentarse al problema de la cuantificación de los procesos mediadores nos basamos en el *método bootstrapping* desarrollado por la macro PROCESS para SPSS de Hayes (2009, 2017). Este método permite contrastar la significatividad del efecto indirecto para modelos mediadores simples o complejos. Con el objeto de contrastar H2 exponemos que la variable independiente es la de rasgos de personalidad, mientras que la variable mediadora es la referente a las emociones (que también actúa como dependiente en H1) y la motivación de uso de las redes sociales actúa como variable dependiente.

Tras los cálculos pertinentes ( $\beta=.18$ ;  $SE=13.01\%$ ;  $CI=[0.3, 55]$ ) se observa que el efecto indirecto es estadísticamente significativo porque el intervalo de confianza no incluye el valor 0, y como el signo es positivo podemos concluir que los rasgos de personalidad mediante las emociones activa la motivación de uso de las redes sociales, frente a los análisis directos sin mediación que da como resultado que los

rasgos de personalidad influyen de manera directa en la motivación de uso de redes sociales ( $\beta=0,48$ ;  $p<0,05$ ). Por tanto, el efecto indirecto de la motivación de uso de las redes sociales también se explica por una variable mediadora que son las emociones.

Tabla 5. Resultados del contraste de hipótesis del modelo

HIPÓTESIS	RELACIONES ESTRUCTURALES	$\beta$	t ROBUSTA	VERIFICACIÓN
H1	personalidad→emociones	0,75**	31.01	aceptada
H2	personalidad→motivación	0,48**	13.50	aceptada
H3	emociones→motivación	0,43**	11.33	aceptada
	CFI	TLI	RMSEA	SRMR
	0,94	0,9	0,65	0,06

\*\* $p < 0.05$

## 6. Conclusiones

Esta investigación explora como el eWOM puede afectar al turista dependiendo de los rasgos de personalidad y las emociones de este, además de la motivación de uso de las redes sociales. Por tanto, analizamos si los rasgos de personalidad y las emociones del turista tienen una influencia en la motivación de uso de redes sociales en relación a los comentarios de las redes sociales a la hora de realizar una reserva.

Por tanto, el presente trabajo ha perseguido la consecución de tres objetivos fundamentales: en primer lugar, estudiar como el modelo teórico explicativo e integrador de la personalidad del turista compuesto por los cinco grandes rasgos de personalidad o Big Five podía influir en las emociones de dicho turista; en segundo lugar, evaluar cómo influyen los rasgos de personalidad en la motivación de uso de las redes sociales, y en tercer lugar, como las emociones del turista pueden influir en la motivación de uso de las redes sociales, y todo ello tomando como objeto de estudio el eWOM.

La motivación de uso de las redes sociales está influenciada por la personalidad del turista a la hora de la revisión en la web con un efecto mediador de las emociones de dicho turista, por lo que se da importancia a la personalidad del turista en la motivación de uso de redes sociales. Más concretamente, las personas que se definen como dinámicas, cooperantes, cordiales, con apertura cultural y a las experiencias son las que más están relacionadas con la motivación de uso de las redes sociales. Otros trabajos como los de Abbate y Di Nuovo (2013) o Jani, Leary, Subic y Gibson (2014) también relacionan la personalidad con la motivación, pero esta vez a la motivación del individuo a viajar.

El valor añadido de las emociones en la experiencia de eWOM en el turista podría proporcionar importantes implicaciones para la gestión, ya que cualquier factor que mejore el estado afectivo durante la revisión de las redes sociales puede incrementar la motivación de uso de las redes sociales mejorando el estado afectivo durante la revisión, pero también la puede empeorar, por lo que las emociones y la motivación de uso de redes sociales pueden ser relacionadas.

## 7. Limitaciones y futuras líneas de investigación

Existen limitaciones en este estudio que podrían abrir nuevas líneas de investigación. El foco de análisis es el eWOM dentro de las redes sociales relacionadas con turismo y los resultados no pueden generalizarse a otras redes sociales de otra temática. Investigaciones futuras podrían realizar un estudio con esta hipótesis a consumidores de otros productos o incluso de otras áreas donde hay comentarios en la web de otros servicios o productos menos experienciales, como gasolinera, farmacias o taller del automóvil. O también con otros sectores de turismo como pueden ser museos o bus turísticos donde la conexión con las emociones puede ser más complicada ya que la experiencia se produce una vez el turista se desplaza al destino. Así mismo pudiera analizarse si existen diferencias de resultados si estudiamos diferentes redes sociales de turismo.

También se podría estudiar como la valencia o cantidad eWOM positivos y negativos pueden influir en los factores analizados, ya que es posible que además de las emociones y la motivación de uso de las redes sociales, otros factores como la credibilidad de las redes sociales o la reputación de la web pueda estar influenciada por esos comentarios positivos o negativos que circulan por la red.

Además, se propone el estudio de la perspectiva de las emociones a través de una metodología basada en herramientas neurocientíficas como pueda ser el *eye tracking* o el *face reader* que permitan capturar la dimensión no consciente de las emociones.

---

## Bibliografía

- ABBATE, C. S., & DI NUOVO, S. (2013). Motivation and personality traits for choosing religious tourism. A research on the case of Medjugorje. *Current Issues in Tourism*, 16(5), 501-506. <https://doi.org/10.1080/13683500.2012.749844>
- AYEH, J. K.; AU, N., & LAW, R. (2013) Do we believe in TripAdvisor? Examining credibility perceptions and online travelers: Attitude toward using user-generated content. *Journal of Travel Research*. 52(4): 437-452. <https://doi.org/10.1177/0047287512475217>
- BAGOZZI, R. P., & YI, Y. (1988). On the evaluation of structural equation models. *Journal of the Academy of Marketing*

- Science.16(1), 74-94. <https://doi.org/10.1007/BF02723327>
- BARON, R. M., & KENNY, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.51.6.1173>
- BART, Y., SHANKAR, V., SULTAN, F., & URBAN, G. L. (2005). Are the drivers and role of online trust the same for all web sites and consumers? A large-scale exploratory empirical study. *Journal of Marketing*, 69(4), 133-152. <https://doi.org/10.1509/jmkg.2005.69.4.133>
- BIGNE Y ANDREU (2004) Emociones, satisfacción y lealtad del consumidor en entornos comerciales. *Distribución y Consumo*, (76), 77-87.
- BONE, PAULA FITZGERALD (1995). Word-of-Mouth Effects on Short-Term and Long-Term Product Judgments. *Journal of Business Research*. 32 (3), 213-23. [https://doi.org/10.1016/0148-2963\(94\)00047-I](https://doi.org/10.1016/0148-2963(94)00047-I)
- BOWER, G. H. (1981). Mood and memory. *American Psychologist*, 36(2), 129. DOI:10.1037/0003-066X.36.2.129
- BRONDONI, S. M. (2016). Global Tourism Management. Mass, Experience and Sensations Tourism. *Symphonya. Emerging Issues in Management*, (1), 7-24. <http://dx.doi.org/10.4468/2016.1.02brondoni>
- CANHOTO, A. I., & CLARK, M. (2013). Customer service 140 characters at a time e the users' perspective. *Journal of Marketing Management*. 29(5/6), 522-544. <https://doi.org/10.1080/0267257X.2013.777355>
- CARVER, C. S., & SCHEIER, M. F. (2008). Feedback processes in the simultaneous regulation of action and affect. 308-324. In Shah J. Y. & Gradner W. L. eds. *Handbook of Motivation Science*, The Guilford Press. London. ISBN: 1-59385-560-0
- CHANDLER, J. A., & COSTELLO, C. A. (2002). A profile of visitors at heritage tourism destinations in East Tennessee according to Plog's lifestyle and activity level preferences model. *Journal of Travel Research*, 41(2), 161-166. <https://doi.org/10.1177/004728702237416>
- CHEN, H. T. (2018). Revisiting the Privacy Paradox on Social Media with an Extended Privacy Calculus Model: The Effect of Privacy Concerns, Privacy Self-Efficacy, and Social Capital on Privacy Management. *American Behavioral Scientist*. 62(10), 1392-1412. <https://doi.org/10.1177/0002764218792691>
- CHEN, Y., MAK, B., & MCKERCHER, B. (2011). What Drives People to Travel: Integrating the Tourist Motivation Paradigms. *Journal of China Tourism Research*, 7(2), 120-136. <https://doi.org/10.1080/19388160.2011.576927>
- CHEUNG, C. M., & LEE, M. K. (2006). Understanding consumer trust in Internet shopping: A multidisciplinary approach. *Journal of the American society for Information Science and Technology*, 57(4), 479-492. <https://doi.org/10.1002/asi.20312>
- COLQUITT, J. A., SCOTT, B. A., & LEPINE, J. A. (2007). Trust, trustworthiness, and trust propensity: A meta-analytic test of their unique relationships with risk taking and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 909. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.4.909>
- COSTA, P.T., JR. & MCCRAE, R.R. (1992). The Revised NEO Personality Inventory (NEO-PI-R) and NEO-Five-Factor Inventory (NEO-FFI) professional manual. Odessa, FL: Psychological Assessment Resources. <http://dx.doi.org/10.4135/9781849200479.n9>
- CROMPTON, J. L. (1979). Motivations for pleasure vacation. *Annals of Tourism Research*, 6(4), 408-424. [https://doi.org/10.1016/0160-7383\(79\)90004-5](https://doi.org/10.1016/0160-7383(79)90004-5)
- CRONBACH, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, 16(3), 297-334
- DANN, G. M. (1977). Anomie, ego-enhancement and tourism. *Annals of Tourism Research*, 4(4), 184-194. [https://doi.org/10.1016/0160-7383\(77\)90037-8](https://doi.org/10.1016/0160-7383(77)90037-8)

- DOYLE, K. (2015). Facebook, Whatsapp and the Commodification of Affective labour. *Communication, Politics & Culture*, 48(1), 51. <https://search.informit.com.au/documentSummary;dn=383824705363393;res=IELHSS>
- ERKAN, I., & EVANS, C. (2016). The influence of eWOM in social media on consumers' purchase intentions: An extended approach to information adoption. *Computers in Human Behavior*, 61, 47-55. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2016.03.003>
- FANG, J., WEN, C., GEORGE, B., & PRYBUTOK, V. R. (2016). Consumer heterogeneity, perceived value, and repurchase decision-making in online shopping: the role of gender, age, and shopping motives. *Journal of Electronic Commerce Research*, 17(2), 116. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2011.01.004>
- 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. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2014.11.006>
- FILIERI, R., HOFACKER, C. F., & ALGUEZAU, S. (2018). What makes information in online consumer reviews diagnostic over time? The role of review relevancy, factuality, currency, source credibility and ranking score. *Computers in Human Behavior*, 80, 122-131. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2017.10.039>
- FORNELL, C., & LARCKER, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50. <https://doi.org/10.1177/002224378101800104>
- FRIJDA, N.H. (1986). *The emotions*. Cambridge: Cambridge University Press. Cambridge. ISBN: 0-521-30155-6
- GNOTH, J. (1997). Tourism motivation and expectation formation. *Annals of Tourism Research*, 24(2), 283-304. [https://doi.org/10.1016/S0160-7383\(97\)80002-3](https://doi.org/10.1016/S0160-7383(97)80002-3)
- GONZÁLEZ-RODRÍGUEZ, M. R., MARTÍNEZ-TORRES, R., & TORAL, S. (2016). Post-visit and pre-visit tourist destination image through eWOM sentiment analysis and perceived helpfulness. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(11), 2609-2627. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-02-2015-0057>
- GOSLING, RENTFROW Y SWANN (2003). A very brief measure of the Big-Five personality domains. *Journal of Research in Personality*, 37(6), 504-528.
- GOULDNER, A. W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociological Review*, 161-178.
- GOUNTAS, J., & GOUNTAS, S. (2007). Personality orientations, emotional states, customer satisfaction, and intention to repurchase. *Journal of Business Research*, 60(1), 72-75. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2006.08.007>
- HAYES, A. F. (2009). Beyond Baron and Kenny: Statistical mediation analysis in the new millennium. *Communication monographs*, 76(4), 408-420. <https://doi.org/10.1080/03637750903310360>
- HAYES, A. F. (2017). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach*. Guilford publications. ISBN 978-1-60918-230-4
- HOSANY, S., PRAYAG, G., VAN DER VEEN, R., HUANG, S., & DEESILATHAM, S. (2017). Mediating effects of place attachment and satisfaction on the relationship between tourists' emotions and intention to recommend. *Journal of Travel Research*, 56(8), 1079-1093. <https://doi.org/10.1177/0047287516678088>
- HU, Y., & KIM, H. J. (2018). Positive and negative eWOM motivations and hotel customers' eWOM behavior: Does personality matter?. *International Journal of Hospitality Management*, 75, 27-37. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.03.004>
- HUANG (2001). The theory of emotions in marketing. *Journal of Business and Psychology*, 16(2), 239-247.

- HUSSAIN, S., AHMED, W., JAFAR, R. M. S., RABNAWAZ, A., & JIANZHOU, Y. (2017). eWOM source credibility, perceived risk and food product customer's information adoption. *Computers in Human Behavior*, 66, 96-102. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2016.09.034>
- IACOBUCCI, D., SALDANHA, N., & DENG, X. (2007). A meditation on mediation: Evidence that structural equations models perform better than regressions. *Journal of Consumer Psychology*, 17(2), 139-153.
- ISO-AHOLA, S. E. (1982). Toward a social psychological theory of tourism motivation: A rejoinder. *Annals of Tourism Research*, 9(2), 256-262. [https://doi.org/10.1016/0160-7383\(82\)90049-4](https://doi.org/10.1016/0160-7383(82)90049-4)
- JACOBSEN, J. K. S., & MUNAR, A. M. (2012). Tourist information search and destination choice in a digital age. *Tourism Management Perspectives*, 1, 39-47. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2011.12.005>
- JANI, J. M., LEARY, M., SUBIC, A., & GIBSON, M. A. (2014). A review of shape memory alloy research, applications and opportunities. *Materials & Design* (1980-2015), 56, 1078-1113. <https://doi.org/10.1016/j.matdes.2013.11.084>
- JOHNSON, E. J., & TVERSKY, A. (1983). Affect, generalization, and the perception of risk. *Journal of Personality and Social Psychology*, 45(1), 20. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.45.1.20>
- JOHN Y SRIVASTRAVA, (1999). The Big Five trait taxonomy: History, measurement, and theoretical perspectives. *Handbook of personality: Theory and Research*, 2(1999), 102-138.
- KALMUS, V., REALO, A. & SIIBAK, A. (2011). Motives for Internet use and their relationships with personality traits and socio-demographic factors. *Trames*, 15 (4), 385-403. <https://doi.org/10.3176/tr.2011.4.04>
- KEININGHAM, T. L., RUST, R. T., LARIVIERE, B., AKSOY, L., & WILLIAMS, L. (2018). A roadmap for driving customer word-of-mouth. *Journal of Service Management*, 29(1), 2-38. <https://doi.org/10.1108/JOSM-03-2017-0077>
- KIM, E., SUNG, Y., & KANG, H. (2014). Brand followers' retweeting behavior on Twitter: how brand relationships influence brand electronic word-of-mouth. *Computers in Human Behavior*, 37, 18-25. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2014.04.020>
- KULVIWAT, S., BRUNER II, G. C., KUMAR, A., NASCO, S. A., & CLARK, T. (2007). Toward a unified theory of consumer acceptance technology. *Psychology & Marketing*, 24(12), 1059-1084. <https://doi.org/10.1002/mar.20196>
- LEE, M. K., & TURBAN, E. (2001). A trust model for consumer internet shopping. *International Journal of Electronic Commerce*, 6(1), 75-91. <https://doi.org/10.1080/10864415.2001.11044227>
- LEUNG, D., LAW, R., VAN HOOFF, H., & BUHALIS, D. (2013). Social media in tourism and hospitality: A literature review. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 30(1-2), 3-22. <https://doi.org/10.1080/10548408.2013.750919>
- LEVENSON, R. W. (1999). The intrapersonal functions of emotion. *Cognition & Emotion*, 13(5), 481-504. <https://doi.org/10.1080/026999399379159>
- LI, HAN; LUO, XIN R.; ZHANG, JIE & XU, HENG (2017). Resolving the privacy paradox: Toward a cognitive appraisal and emotion approach to online privacy behaviors. *Information & Management*, v. 54, n. 8, pp. 1012-1022. <https://doi.org/10.1016/j.im.2017.02.005>
- MA, A., CHOW, A., CHEUNG, L., LEE, K., & LIU, S. (2018). Impacts of Tourists' Sociodemographic Characteristics on the Travel Motivation and Satisfaction: The Case of Protected Areas in South China. *Sustainability*, <https://doi.org/10.3390/su10103388>
- MACINNIS, MOORMAN, Y JAWORSKI, (1991). Enhancing and measuring consumers' motivation, opportunity, and ability to process brand information from ads. *The Journal of Marketing*, 32-53.



- MADALENO, A., EUSÉBIO, C., & VARUM, C. (2019). The promotion of local agro-food products through tourism: a segmentation analysis. *Current Issues in Tourism*, 22(6), 643-663. <https://doi.org/10.1080/13683500.2017.1296417>
- MALIK, M. S. I., & HUSSAIN, A. (2017). Helpfulness of product reviews as a function of discrete positive and negative emotions. *Computers in Human Behavior*, 73, 290-302. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2017.03.053>
- MASLOW, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370. <https://doi.org/10.1037/h0054346>
- MCCRAE, R. R. & COSTA, P. T. JR. (2003). *Personality in adulthood. A Five-Factor Theory perspectiva* (2a Ed.). New York, NY: The Guilford Press. ISBN: 1-57230-827-3
- MCCRAE, R.R., COSTA, P.T. JR., OSTENDORF, F., ANGLEITNER, A., HREBICKOVA, M., AVIA, M.D., SANZ, J., SÁNCHEZ-BERNARDOS, M.L., KUSDIL, M.E., WOODFIELD, R., SANDERS, P.R. & SMITH, P.B. (2000). Nature over nurture: Temperament, personality, and life span development. *Journal of Personality and Social Psychology*, 78, 173-186. <http://dx.doi.org/10.1037/0022-3514.78.1.173>
- MEDINA OJEDA, N., MARTÍN SANTANA, J. D., & MEDINA MUÑOZ, D. R. (2017). La personalidad del turista como criterio de segmentación de destinos de sol y playa. In XXIX Congreso de Marketing AEMARK (2017), 1171-1190. ESIC. URI: <https://hdl.handle.net/11441/78123>
- MISHRA, A., MAHESWARAPPA, S. S., MAITY, M., & SAMU, S. (2018). Adolescent's eWOM intentions: An investigation into the roles of peers, the Internet and gender. *Journal of Business Research*, 86, 394-405. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.04.005>
- NORRIS, G., & BROOKES, A. (2020). Personality, emotion and individual differences in response to online fraud. *Personality and Individual Differences*, 109847. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2020.109847>
- PAPATHEODOROU, A., & LEI, Z. (2006). Leisure travel in Europe and airline business models: A study of regional airports in Great Britain. *Journal of Air Transport Management*, 12(1), 47-52. <https://doi.org/10.1016/j.jairtraman.2005.09.005>
- PETTY, R. E., & BRIÑOL, P. (2015). Emotion and persuasion: Cognitive and meta-cognitive processes impact attitudes. *Cognition and Emotion*, 29(1), 1-26. <https://doi.org/10.1080/02699931.2014.967183>
- PIZAM, A., JEONG, G. H., REICHEL, A., VAN BOEMMEL, H., LUSSON, J. M., STEYNBERG, L., & MONTMANY, N. (2004). The relationship between risk-taking, sensation-seeking, and the tourist behavior of young adults: A cross-cultural study. *Journal of Travel Research*, 42(3), 251-260. <https://doi.org/10.1177/0047287503258837>
- PLOG, S.C. (1991). A Carpenter's Tools Re-visited: Measuring Allocentrism and Psychocentrism Properly. The First Time. *Journal of Travel Research*, 29 (4), 51-52. <https://doi.org/10.1177/004728759102900410>
- QIAN, J., WEI, J., & LAW, R. (2018). Review of critical discourse analysis in tourism studies. *International Journal of Tourism Research*, 20(4), 526-537. <https://doi.org/10.1002/jtr.2202>
- REEVE, J. (2010). *Motivación y emoción*. McGraw-Hill. México
- RUBIN, K. H., & ASENDORPF, J. (1993). Social withdrawal, inhibition, and shyness in childhood: Conceptual and definitional issues. In K. H. Rubin y J. B. Asendorpf (Eds.), *Social withdrawal, inhibition and shyness in children*, 3-17. Hillsdale, NJ: Erlbaum. ISBN: 0-8058-121-9
- RUIZ-MAFE, C., BIGNE-ALCAÑIZ, E., SANZ-BLAS, S., & TRONCH, J. (2018). Does social climate influence positive eWOM? A study of heavy-users of online communities. *BRQ Business Research Quarterly*, 21. <https://doi.org/10.1016/j.brq.2017.12.001>
- RUSSEL (1980). A circumplex model of affect. *Journal of Personality and Social Psychology*, 39(6), 1161.
- S YOON, J. (2002). Teacher characteristics as predictors of teacher-student relationships: Stress, negative affect, and self-

- efficacy. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 30(5), 485-493. <https://doi.org/10.2224/sbp.2002.30.5.485>
- SALEM, M., LAKATOS, G., AMIRABDOLLAHIAN, F., & DAUTENHAHN, K. (2015, March). Would you trust a (faulty) robot?. Effects of error, task type and personality on human-robot cooperation and trust. In *Proceedings of the Tenth Annual ACM/IEEE International Conference on Human-Robot Interaction*, 141-148. ACM. <https://doi.org/10.1145/2696454.2696497>
- SATORRA, A., & BENTLER, P. M. (1994). Corrections to test statistics and standard errors in covariance structure analysis.. *Latent Variables Analysis: Applications for Developmental Research*, 399-419.
- SCANNELL, L., & GIFFORD, R. (2010). Defining place attachment: a tripartite organizing framework. *Journal of Environmental Psychology*, 30, 1-10. <https://doi.org/10.1016/j.jenvp.2009.09.006>
- SCHERER, S., & WIMMER, M. A. (2014, September). Conceptualising trust in E-participation contexts. In *International Conference on Electronic Participation* (pp. 64-77). Springer, Berlin, Heidelberg.
- SIGALA, M. (2010). Web 2.0, social marketing strategies and distribution channels for city destinations: Enhancing the participatory role of travelers and exploiting their collective intelligence. In *Web Technologies: Concepts, Methodologies, Tools, and Applications*, 1249-1273. IGI Global. <https://doi.org/10.4018/978-1-60566-982-3.ch068>
- THOMSON, M., MACINNIS, D.J., & PARK, W.C. (2005). The ties that bind: measuring the strength of consumers' attachment to brands. *Journal of Consumer Psychology*, 15(1): 77-91. [https://doi.org/10.1207/s15327663jcp1501\\_10](https://doi.org/10.1207/s15327663jcp1501_10)
- TZOURIO-MAZOYER, N., LANDEAU, B., PAPATHANASSIOU, D., CRIVELLO, F., ETARD, O., DELCROIX, N. & JOLIOT, M. (2002). Automated anatomical labeling of activations in SPM using a macroscopic anatomical parcellation of the MNI MRI single-subject brain. *Neuroimage*, 15(1), 273-289. <https://doi.org/10.1006/nimg.2001.0978>
- UTZ, R., HOLLINGSHAUS, M., & DIEN, P. (2010). Public opinion and health care. *Contexts*, 9(2), 66-67. <https://doi.org/10.1525/ctx.2010.9.2.66>
- WAYNE, S. J., SHORE, L. M., & LIDEN, R. C. (1997). Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective. *Academy of Management Journal*, 40(1), 82-111. <https://doi.org/10.5465/257021>
- XIANG, ZHENG & GRETZEL, ULRIKE (2010). Role of social media in online travel information search. *Tourism Management*, v. 31, pp. 179-188. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2009.02.016>
- XU, S., BARBIERI, C., STANIS, S.W. & MARKET, P.S. (2012). Sensation-Seeking Attributes Associated with Storm-Chasing Tourists: Implications for Future Engagemen. *International Journal of Tourism Research*, 14, 269-284. <https://doi.org/10.1002/jtr.860>
- YOO, K. H., & GRETZEL, U. (2012). Use and creation of social media by travelers. In M. Sigala, E. Christou, & U. Gretzel (Eds.). *Social media in travel, tourism and hospitality: Theory, practice and cases* (pp. 189-205). Surrey, UK: Ashgate Publishing. ISBN: 9781409420910
- ZUCKERMAN, M. (1994). The psychobiological model for impulsive unsocialized sensation seeking: A comparative approach. *Neuropsychobiology*, 34(3), 125-129.

# Distribución online y turismo 3.0

- ASIER MESÓN ARÓSTEGUI
- RODOLFO VÁZQUEZ CASIELLES<sup>1</sup>

*Universidad de Oviedo*

---

**RESUMEN:** La aparición de Internet y la revolución de la tecnología, ha propiciado el cambio de la distribución turística hacia un entorno digital. Esta transformación ha afectado a muchos aspectos, como los hábitos de búsqueda de información, las fuentes consultadas, las fases del ciclo de viaje o la aparición de nuevos actores en la intermediación turística. En este estudio, se reflexiona sobre los aspectos teóricos relativos al marketing, las nuevas tendencias digitales y la distribución de servicios turísticos, y se presentan dos casos prácticos de distribución online: Byhours, relativo al alojamiento y Airhopping, dedicado principalmente a la comercialización de vuelos. Por último, se realiza una investigación empírica que tiene por objetivo conocer el comportamiento del consumidor en las diferentes fases del viaje turístico, haciendo hincapié en los medios online.

**PALABRAS CLAVE:** *marketing turístico, tendencias digitales en turismo, transformación de los destinos turísticos, distribución de servicios turísticos.*

---

**ABSTRACT:** The advent of the Internet and the revolution of technology has developed the change of touristic distribution towards a digital environment. This transformation has made many changes as the information search habits, the consulted sources, the phases of the cycle in a trip or the emergence of brand new actors in touristic intermediation. In this study, it is showed a reflexion about theoretical aspects of marketing, new digital tendencies and touristic services distribution; and two practical cases of online distribution have been presented: Byhours, related to accommodation, and Airhopping, mainly focused on flights commercialisation. Last but not least, an empirical investigation is being held, being its main aim to know the behaviour of the customer in the different phases in the touristic trip, focusing on the online media.

**KEYWORDS:** *touristic marketing, digital trends in tourism, transformation of touristic destinations, distribution of tourist services.*

---

<sup>1</sup> *In memoriam.*

## 1. Introducción

El comportamiento del consumidor está cambiando drásticamente. Podríamos hablar de un nuevo tipo de consumidor digital o «e-turista», que es aquel con unas altas expectativas, tecnológico, con gran poder de decisión y que valora la experiencia y la personalización sobre cualquier otro factor. La mayor parte de los e-turistas han nacido en las décadas de los 80 y 90, con la tecnología muy presente en sus vidas. Estos consumidores están asociados al número 8, que son los segundos en que tardan en recibir una información, procesarla y pasar a otra cosa que les llame más la atención. Son 8 también las webs a las que accede un e-turista antes de realizar la reserva de un viaje (iAdvize, 2016). Esto es un reto para las empresas dedicadas al marketing turístico, ya que deben de captar la atención en un tiempo récord a través de medios muy visuales como puede ser Instagram, Snapchat o YouTube. Además, es necesario que las empresas se adapten y brinden una experiencia digital a sus clientes, como por ejemplo, poseer una *app* móvil, una página web adaptada y con carga rápida, wifi gratis en sus instalaciones o método de pago online seguro y fiable.

Por otro lado, cabe destacar la evolución del *hardware*: actualmente se desarrollan y venden dispositivos revolucionarios que afectan al sector turístico y que transformarán el mercado en los próximos años. En primer lugar, hay que mencionar los llamados «*wearables*» que son aquellos dispositivos electrónicos que se incorporan en alguna parte de nuestro cuerpo interactuando con el usuario para lograr una función concreta, como son los relojes inteligentes, *smartbands*, zapatillas con GPS e incluso gafas inteligentes. Un ejemplo de su utilización son las VIB (*very important bracelet*) del grupo hotelero Palladium, que son pulseras con tecnología de identificación por radiofrecuencia que permiten a sus huéspedes abrir su habitación, acceder a instalaciones del hotel y pagar productos sin necesidad de llevar dinero encima. Otro ejemplo del avance es la realidad virtual (VR), que es una tecnología que, mediante una serie de dispositivos como auriculares y gafas de realidad aumentada, genera una realidad o un mundo virtual creado digitalmente donde se transporta virtualmente al usuario a un determinado lugar. Por ejemplo, la cadena Marriot cuenta con su «cabina de teletransporte» instalada en el centro de ciertas ciudades en las que, mediante gafas de realidad virtual y algunos efectos añadidos como olores y sonidos, el usuario viaja a los destinos en los que la marca posee hoteles. Uno de los mayores avances será el uso de los robots en el sector World Economic Forum, 2018), previendo que hasta 7,1 millones de empleos serán sustituidos por robots en los países más avanzados del mundo. Ejemplo de la aplicación de esta tecnología son varios hoteles japoneses, donde los recepcionistas son robots

humanoides que prestan un servicio de 24 horas, como atender a los clientes en sus dudas o encargarse del check in de nuevos clientes.

Por último, cabe señalar los avances que se han producido en internet, el software y el Big Data. Hemos pasado de la web 1.0, estática y sin interacción, a una web 3.0, donde la información se transmite de una manera muy eficiente y personalizada, donde lo social cobra mucha más importancia. Actualmente se está llevando a cabo el desarrollo de la web 4.0, aunque la tecnología es limitada. En ella, la inteligencia artificial, la interacción, la predicción y la personalización serán puntos clave. Además, actualmente tenemos a nuestra disposición muchos avances tecnológicos para la atención al cliente, como el *chatbot*, que es un software de inteligencia artificial que realiza tareas sin asistencia de una persona humana. Este tipo de software fue adoptado por hoteles y aerolíneas ya que, según un estudio llevado a cabo por la compañía OpenMarket en 2018, el 90% de los encuestados en Estados Unidos y Reino Unido afirmaba que comunicarse con el hotel a través de las *apps* de mensajería podía ser útil o muy útil. No podemos olvidar el llamado Big Data, que es la gestión de grandes volúmenes de datos generados por la actividad del usuario en la red que, analizados mediante herramientas avanzadas de modelización, puede ser muy útil. El turista digital deja un rastro en Internet que permite conocer las interacciones en redes sociales, el tiempo de sus estancias, los lugares visitados y demás información que será valiosa para futuras campañas de marketing, donde se llegue a ofrecer al turista una oferta personalizada que optimice su experiencia. Un gran ejemplo de uso del Big Data es el metabuscador de tarifas de vuelo Skyscanner, que es capaz de buscar ofertas disponibles de las principales webs y agencias de viajes con tan solo seleccionar un lugar de origen y otro de destino. Skyscanner filtra la información y compara los precios de todas las aerolíneas para ofrecernos las tarifas más económicas e incluso, gracias al Big Data, nos sugiere los destinos más baratos a los que viajar en la fecha seleccionada.

## **2. La transformación en los destinos**

Tras la irrupción de la tecnología en la sociedad, se han generado nuevos modelos de relación destino-turista: los destinos están al servicio del consumidor, quien dicta las condiciones en la relación. El turista de hoy no tiene un comportamiento pasivo, sino que busca vivir experiencias, conectar con el destino y establecer una relación auténtica y profunda. La evolución de los destinos se dirige hacia la tecnificación y la complejidad y han surgido nuevos modelos que analizaremos a continuación (Ejarque, 2016).

Los destinos inteligentes son aquellos que, aprovechando una infraestructura tecnológica, consiguen un desarrollo sostenible e innovador del territorio que facilita la interacción e integración del visitante y optimiza su experiencia. Los ejes principales de un destino inteligente son: sostenibilidad, accesibilidad, nuevas tecnologías, gobernanza e innovación. Los beneficios para el turista son varios: experiencia personalizada y única, constante *feedback*, análisis para la continua mejora, turismo más sostenible y respetuoso, mejora de los sistemas de movilidad y mejora de la conectividad. No es lo mismo una ciudad inteligente (o *smart city*) que un destino inteligente. Las ciudades inteligentes están orientadas a mejorar su gobernabilidad y a incrementar la calidad de vida de los residentes, mientras que los destinos turísticos inteligentes se orientan más a conseguir un atractivo intrínseco para los visitantes (compatible siempre, eso sí, con los intereses y el bienestar de los residentes). Benidorm se ha convertido en el primer destino inteligente en España y ha sido pionero en la certificación de Sistemas de Gestión de Vigilancia e Inteligencia, que lo sitúa a la vanguardia del sector. Con este sello, Benidorm apuesta por situar al turista en el centro de sus políticas, anticipándose a sus necesidades y dándole respuesta desde la innovación, las nuevas tecnologías y la sostenibilidad. Avilés también se prepara para ser destino inteligente tras su experiencia como *smart city*.

Los destinos creativos (también llamado turismo naranja) es aquel que empuja al turista a la participación, a la implicación y al desarrollo de la creatividad. El éxito de los destinos creativos radica en la integración del visitante en la cultura local, de tal forma que se olvide de su condición de turista; para ello es imprescindible la participación de los residentes. Un destino creativo busca identificar actividades vinculadas a la región, ofertando talleres, rutas gastronómicas, de vinos, actividades musicales, artísticas, de idiomas, deportivas, entre otras alternativas. Un buen ejemplo es Lucena, en Córdoba, donde el turista tiene la oportunidad de vivir una experiencia única de su patrimonio inmaterial, marcado por la convivencia de las tres culturas: cristiana, musulmana y judía. Allí, el turista puede participar en un curso de cocina o de música sefardí, una cata de vino, un taller de artesanía o interpretar un concierto con su orquesta en uno de los numerosos monumentos o auditorios de la ciudad.

La economía colaborativa está en aumento y las fórmulas P2P (*peer to peer*) están provocando la aparición de los llamados destinos colaborativos. La economía colaborativa consiste en todas aquellas actividades que suponen un intercambio entre particulares de bienes y servicios a cambio de una compensación previamente pactada entre ambos. Las fórmulas de economía colaborativa van desde un alojamiento o transporte compartido hasta una comida con un anfitrión local. Existen numerosas plataformas que impulsan la economía colaborativa de alojamiento como HomeAway, HomeEx-

change, Wimdu, y la empresa líder, AirBnB, que recientemente ha adquirido la *start up* española Trip4Real. En transporte también existe la economía colaborativa con plataformas, como BlaBlaCar o Caarpooling; y en restauración podemos mencionar a Eatwith o Cookening. Gracias a la economía colaborativa se han impulsado varios destinos nacionales que quizá estaban en un segundo plano, o ha hecho aumentar el flujo de turistas en zonas donde el turismo ya estaba bastante consolidado. Un ejemplo cercano es Chefy, una plataforma gastronómica de comida que aparecía en la prensa asturiana por ofrecer una fabada a 10 euros y unas lentejas a 5 euros realizado por aficionados a la cocina que cuelgan sus anuncios en internet y que se ofrecen a darte de comer en sus casas (o a enviar el almuerzo a domicilio) a cambio de un módico precio.

### 3. Modelos de intermediación turística

En las dos páginas siguientes se mencionan distintos modelos de intermediación turística, nacidos a raíz de la nueva relación cliente y empresa. En primer lugar, aparecen los modelos tradicionales y, en segundo lugar, los nuevos actores de la intermediación turística surgidos en los últimos años.

### 4. Estrategia de distribución online y turismo: casos prácticos

En este apartado se analizan las estrategias de marketing llevadas a cabo por dos plataformas *online* en el ámbito de la distribución de servicios turísticos como son Byhours (plataforma de reserva de habitaciones y servicios turísticos complementarios por horas) y Airhopping (plataforma de vuelos multidesino).

#### 4.1. Byhours

Byhours es la primera plataforma *online* que permite reservar habitaciones en «packs» de 3, 6 y 12 horas, decidiendo tanto la hora de entrada como la de salida. De esta manera, se benefician tanto los usuarios como los hoteleros. Los usuarios, tienen flexibilidad a la hora de utilizar la habitación en función de lo que necesitan y además solo pagarán por tiempo consumido y los hoteleros, podrán aumentar sus beneficios revendiendo sus habitaciones más de una vez al día y así captar nuevos clientes. El cliente también puede hacer uso de todos los servicios que tenga el hotel. La empresa fue creada en 2012 por Christian Rodríguez, que junto con Guillermo Gaspart vieron que no existía ningún establecimiento o plataforma que permitiera la estancia inferior a 24 horas, por lo que decidieron crear Byhours. Actualmente, su plataforma registra más de 400 transacciones diarias en más de 600 destinos.

Tabla 1. Modelos de intermediación turística tradicionales

MODELOS DE INTERMEDIACIÓN TURÍSTICA TRADICIONALES	
<p><b>Agencias de viaje minoristas:</b> se encargan de la intermediación ante el consumidor final y reciben una comisión por ello. El agente de viajes presta un asesoramiento personalizado y actúa como mediador entre el proveedor turístico y el cliente. Pueden ser generalistas, especializadas u organizadores profesionales de congresos.</p>	
<p><b>Turoperadores:</b> son mayoristas del turismo que crean paquetes turísticos y definen la oferta para comercializarla entre las agencias minoristas. El modo de operar que tienen es el siguiente: negocian con los proveedores una gran cantidad de productos turísticos, diseñan una gran variedad de paquetes turísticos y, por último, venden estos paquetes a agencias de viaje minoristas que a su vez los venden al consumidor final.</p>	
<p><b>Global Distribution System (GDS)</b> son sistemas de reserva informatizados que permiten al agente de viajes (turoperadores, agencias de viaje minoristas) y a los proveedores de servicios turísticos (por ejemplo, hoteles o aerolíneas) acceder a las reservas de los usuarios de forma inmediata.</p>	
<p><b>Centrales de reserva (CRS)</b> son plataformas tecnológicas desarrolladas inicialmente por grandes cadenas de hoteles que nacieron como sistemas de distribución alternativas a los GDS ya que estos presentaban cuatro grandes problemas: el número limitado de tarifas, el lento procesamiento, la mayor complejidad de la comercialización hotelera y el sesgo que presentan los GDS según sus propietarios.</p>	
<p><b>Internet Distribution Systems (IDS)</b> son los nuevos intermediarios surgidos tras la aparición de Internet. La mayoría de los IDS ofrecen hoteles, alquiler de coches, vuelos e incluso servicios de transporte como taxis. Una de las posibilidades de los IDS son los filtros de búsqueda que permiten afinar la búsqueda según nuestras necesidades.</p>	
<p><b>Existen otros intermediarios turísticos tradicionales:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Compañías de representación corporativas:</b> su funcionamiento se asimila a una central de reservas y su modelo está centrado en la imagen, la calidad y un posicionamiento muy diferenciado..</li> <li>• <b>Brokers:</b> agente de tipo mayorista que representa a varios proveedores ante los principales intermediarios mayoristas mundiales.</li> <li>• <b>Clubes de vacaciones:</b> agente de tipo minorista que une a grupos de consumidores que emplean su poder colectivo para obtener mejores precios y servicios.</li> <li>• <b>Timesharing:</b> posibilita el alquiler o compra de un alojamiento dentro de un complejo que el propietario puede intercambiar con otros a través de un sistema multipropiedad. Este tipo es común en Norteamérica y, actualmente, se observa el crecimiento de la modalidad «tiempo compartido» en las Islas Canarias.</li> </ul>	

Fuente: Elaboración propia



Tabla 2. Nuevos modelos de intermediación turística

NUEVOS MODELOS DE INTERMEDIACIÓN TURÍSTICA	
<p><b>Infomediarios</b> (algunos autores los denominan «metabuscadore») nacen con el objetivo de recopilar gran cantidad de información y analizar dicha información para presentar al usuario una selección organizada del producto que esté buscando, dirigiéndole a la opción más adecuada a sus gustos.</p>	
<p><b>Innomediarios</b> son plataformas que aproximan el contenido y crean comunidad, complementando el canal directo y facilitando la transacción comercial. Hay dos tipos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunidades de clientes: son innomediarios especializados denominados «portales de compra colectiva» donde los proveedores conectan con la comunidad de clientes y se realiza una oferta concreta de unidades, precio y duración. Son muy frecuentes en el mercado anglosajón.</li> <li>• Mercado de la innovación: dentro de este tipo de innomediario cabe destacar las cajas de experiencias, que son la reinención y modernización de los paquetes turísticos tradicionales. El consumidor de la caja de experiencias pagará un precio fijo y podrá disfrutar de la experiencia en una fecha determinada a elegir entre un gran periodo de tiempo (normalmente 2 años), siempre y cuando exista disponibilidad.</li> </ul>	
<p>Existen otros intermediarios turísticos recientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Subastadores: son plataformas desarrolladas por grandes empresas hoteleras o aéreas como Iberia o agencias de viajes como Carlson Wagonlit. Sirven como canal secundario que solo pueden ser utilizados por el comprador final.</li> <li>• Plataformas P2P: con el uso de las nuevas tecnologías han surgido plataformas de consumo colaborativo, que es un sistema para compartir recursos de manera gratuita o previo pago utilizando internet como medio de comunicación entre los usuarios que deseen hacerlo.</li> <li>• «La voz» como canal: los asistentes de voz se convertirán en muy buenos aliados en un futuro. Actualmente se utiliza el asistente de voz del smartphone para realizar tareas cotidianas, como hacer llamadas, saber el tiempo y la temperatura que hay en nuestra ciudad, programar alarmas, escuchar música, escribir notas, añadir eventos al calendario, escribir correos e incluso lanzar aplicaciones como la cámara. Los asistentes virtuales se están mejorando notablemente y las empresas invierten muchos recursos en su desarrollo. El sector del turismo no es ajeno a esta revolución y ya hay acuerdos con empresas para que Alexa sea el medio empleado para alquilar un coche, reservar un hotel o el medio donde buscar lugares de interés en otros destinos. Incluso las cadenas hoteleras ya incluyen a Alexa en las habitaciones de sus huéspedes, siendo el dispositivo empleado para pedir al servicio de habitaciones cualquier cosa. También tenemos otros ejemplos, como los altavoces de Google y Apple y sus asistentes Google Assistant y Siri</li> </ul>	

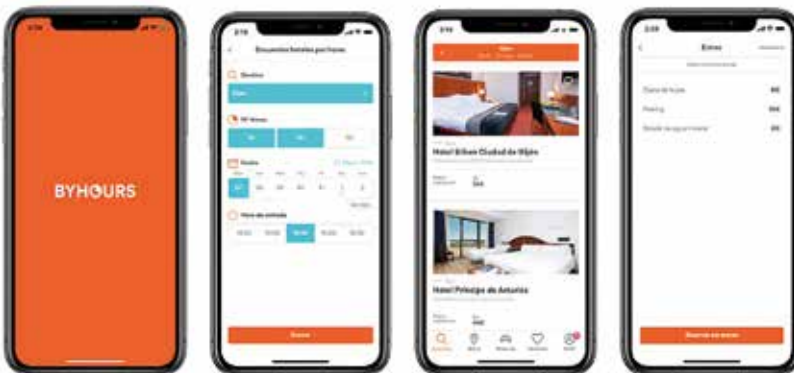
Fuente: Elaboración propia

El modelo de negocio de Byhours ha sido desde un principio y sigue siendo por comisión, lo que significa que cobran una pequeña comisión al hotel por cada transacción que recibe en la plataforma. Además, también cobran una pequeña cantidad en términos de tarifa de reserva a sus clientes. Estos dos ingresos cubren la mayor parte del coste operativo de la empresa.

Los usuarios de esta plataforma son tanto hombres como mujeres, con una edad de entre 25 y 55 años, acostumbrados a las nuevas tecnologías, con empleo y de clase social media-alta. Una gran parte de los usuarios es de un perfil *business*, que reserva en centros urbano o zonas de convenciones o cerca de un aeropuerto o estación entre semana, por 3 o 6 horas. También hay un perfil de ocio de fin de semana, el perfil viajero y el del usuario que necesita un hotel cerca de un punto tan concreto como es un hospital o una clínica. Es por ello, que intentan tener oferta hotelera cerca de estos puntos clave: estaciones, aeropuertos, centros de convenciones, centros urbanos, salas y recintos de conciertos, entre otros.

Byhours cuenta con página *web* y aplicación móvil para IOS y Android. En la página principal de su aplicación móvil se presentan varias opciones como los principales destinos, los hoteles cerca de nuestra ubicación (la *app* realiza una geolocalización del usuario), los mejores hoteles con fotos 360 grados y, como no, un motor de búsqueda. En el motor de búsqueda se selecciona la duración de la estancia en el hotel, es decir, 3, 6 o 12 horas, y se muestran los hoteles disponibles. Antes de confirmar la reserva, se ofrecen productos y servicios extra, como una cesta de frutas, una botella de agua e incluso pagar una plaza de aparcamiento. Si durante la reserva hay algún problema, existe un teléfono de atención al cliente donde se pueden resolver todos los problemas surgidos.

Figura 1. Proceso de compra en la aplicación móvil de Byhours



Fuente: Elaboración propia realizada desde la *app* para IOS de Byhours

Su página *web* tiene un funcionamiento similar al de su *app* móvil. Cabe destacar dos aspectos de la página: su *blog* y el *email marketing*. Byhours posee un *blog* propio donde aparecen noticias, experiencias de viajeros, destinos, artículos de *lifestyle* y más. Por otro lado, también cabe destacar la opción de suscribirse a su *newsletter*, que sirve para estar al tanto de las novedades y promociones disponibles. En el resto de la página *web* podemos encontrar la sección de preguntas frecuentes, una sección de atención al cliente o una sección destinada a hoteleros para ofrecer su hotel mediante Byhours.

Byhours está presente en las principales redes sociales, como Twitter, Facebook o Youtube, tienen una función principalmente publicitaria, aunque también tienen una función comercial y de producto, es decir, fidelización y atención del cliente. En su página de Facebook podemos comunicarnos con la empresa utilizando su *chatbot*, que mediante preguntas realiza, modifica o cancela reservas o incluso responde a cuestiones relacionadas con los hoteles.

Figura 3. Chatbot de Byhours en Facebook



Fuente: Elaboración propia realizada a partir de la página de Facebook de Byhours

## 4.2. Airhopping

Airhopping es una plataforma *online* de reserva de vuelos donde el usuario puede crear a su gusto un itinerario por Europa o América con más de 30 destinos disponibles para viajar desde 7 ciudades (Alicante, Barcelona, Madrid, Málaga, Mallorca, Valencia y Oporto). La principal ventaja de utilizar Airhopping, y por lo que se diferencia de otros buscadores de vuelo, es que procesa combinaciones de vuelos para

ofrecer el mejor precio. Como novedad, Airhopping ha incluido una herramienta de reserva (*check-in* automático) que «no tiene ninguna otra agencia», desarrollando un sistema que se encarga de hacer un único *check-in*.

Esta empresa fue creada en 2017 por Carlos Montesinos y Gonzalo Ortega. Carlos y Gonzalo se dieron cuenta que a la hora de realizar su viaje de fin de carrera era complicado buscar las mejores combinaciones aéreas a un precio asequible. La idea fue llevada a cabo gracias al programa impulsado por el empresario Juan Roig, lo que hizo que no tuvieran que invertir grandes sumas de dinero, sino que con su propio trabajo y con el apoyo de este proyecto han conseguido llegar alto. El modelo de Airhopping es por comisión; cobran una comisión del 10% por reserva realizada.

Airhopping cuenta con página *web* y aplicación móvil para IOS y Android. El proceso de compra es muy sencillo. En primer lugar, se accede al buscador y se seleccionan los datos del viaje. Inicialmente, aparecerá el primer destino para elegir y el precio que tiene. El segundo destino que se seleccione aparecerá con el importe extra que se tenga que pagar si queremos incluirlo en el trayecto, y así sucesivamente hasta 4 destinos, que es lo máximo que se puede reservar en esta plataforma.

Figura 4. Proceso de compra en la aplicación móvil de Airhopping



Fuente: Elaboración propia realizada desde la *app* para IOS de Airhopping

Tras elegir todos los destinos, la aplicación tomará algo menos de un minuto aproximadamente en calcular todas las rutas disponibles y el precio más barato posible; para ello puede alterar el orden en el que hemos seleccionado los destinos durante el proceso. Finalmente nos aparecerá nuestro trayecto con horarios, compañías aéreas y días en cada destino. En los últimos meses ya han añadido una opción que era muy demandada: alojamiento. Por defecto, la plataforma nos asignará un alojamiento por destino, pero nosotros tenemos la opción de cambiarlo.

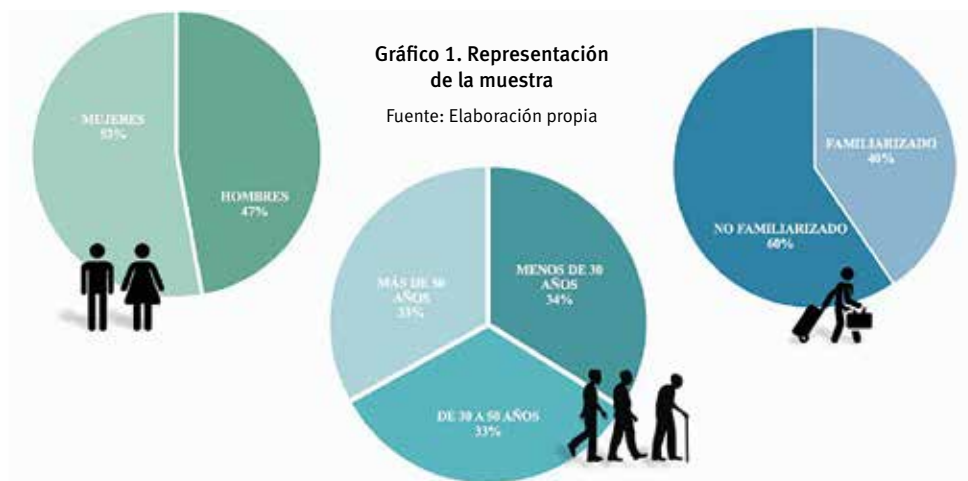
Su página *web* tiene un funcionamiento similar y en ella podemos encontrar lo mismo que en su aplicación para móvil excepto dos aspectos: la parte de atención al cliente y su *blog*. La sección de atención al cliente es sencilla: una parte de preguntas frecuentes y un teléfono de atención donde se puede contactar con la empresa mediante la aplicación de mensajería Whatsapp. Las redes sociales han sido clave en esta empresa ya que al tener poco presupuesto se ha diseñado una estrategia con gran contenido en redes sociales, sobre todo en Instagram donde se realizan sorteos, se hacen virales y son compartidos por muchos usuarios.

## **5. Investigación empírica: comportamiento del consumidor en diferentes fases del viaje turístico**

### **5.1. Metodología**

Para llevar a cabo esta investigación, se ha realizado una encuesta a una muestra de 121 personas, mayores de 18 años durante el mes de abril de 2019. Se trata de una encuesta auto-administrada, esto es, una encuesta online a través de la herramienta Google Forms con ausencia del entrevistador. Al ser un cuestionario donde los entrevistados deben responder a las preguntas sin poder tener un contacto personal con el entrevistador, se ha requerido de un pre-test para analizar posibles fallos de comprensión o de redacción, modificar alternativas de respuesta y controlar el tiempo necesario para su cumplimentación. Tras esta primera fase, se corrigieron los errores y se ampliaron o eliminaron algunas opciones de respuesta, redactando el cuestionario final y así poder enviarlo a la muestra de 121 personas.

En cuanto al perfil sociodemográfico de la muestra, el 47,1% de las personas entrevistadas son hombres, mientras que el restante 52,9% son mujeres. En cuanto a la edad de los entrevistados, se ha tratado de repartir la muestra en tres intervalos de edad para posteriormente analizar si existen diferencias significativas de comportamiento entre los mismos. Los entrevistados menores de 30 años suponen el grupo más amplio aunque por poca diferencia, con el 33,9% del total. El porcentaje de entrevistados cuyas edades están entre 30 y 50 años es del 33,1%. Los entrevistados con más de 50 años tienen un porcentaje similar al anterior grupo, un 33,1%. Por último, se ha preguntado a los encuestados si estaban familiarizados con el destino turístico seleccionado (realizado durante el último año con una duración superior a seis días), es decir, si acudía al destino con cierta frecuencia y ya lo había visitado con anterioridad o, por el contrario, era un destino nuevo al que nunca había acudido. Un 59,5% de la muestra no estaba familiarizado con el destino, mientras que un 40,5% sí lo estaba.



El análisis de los resultados se ha realizado con el programa estadístico *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS).

### 5.3. Ficha técnica de la investigación

Tabla 3. Ficha técnica de la investigación

UNIVERSO	• Personas mayores de 18 años (España)
Metodología	• Encuesta personal mediante cuestionario estructurado online
Unidad muestral	• Individuos que han realizado un viaje por motivos de ocio en el último año (duración superior a seis días)
Tamaño muestra	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 121 personas entrevistadas</li> <li>• Objetivo: analizar comportamiento del consumidor en las diferentes etapas del viaje turístico (antes del viaje, durante la estancia y después del viaje), así como diferentes experiencias derivadas de la consulta de información y contratación de servicios turísticos</li> </ul>
Error muestral	• $\pm 9,10\%$ para toda la muestra
Nivel confianza	• 95,5% ( $k \gg 2$ ) para el caso más desfavorable $p = q = 0,50$
Información solicitada	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Características búsqueda información antes del viaje</li> <li>• Características búsqueda información durante el viaje</li> <li>• Comentarios y opiniones después del viaje</li> <li>• Actitud hacia la consulta de información y contratación de servicios turísticos</li> <li>• Perfil sociodemográfico de los entrevistados (sexo y edad) y familiarización con el destino</li> </ul>
Fecha del trabajo de campo	• Abril de 2019

Fuente: Elaboración propia

## 5.4. Resultados

### 5.4.1. Comportamiento antes de realizar el viaje

#### DISPOSITIVO PREFERIDO PARA LA BÚSQUEDA DE INFORMACIÓN

El dispositivo favorito para buscar información es el ordenador (PC o portátil), elegido por un 53,7% de los encuestados. El segundo dispositivo es el *smartphone*, con un 28,1% y el tercero la *tablet*, con un 13,2%. Un 5% de la muestra afirma no buscar información a través de Internet y, por tanto, no necesita los dispositivos mencionados anteriormente.

Gráfico 2. Dispositivo favorito para buscar información



Fuente: Elaboración propia

Para los hombres, el dispositivo favorito es el ordenador con un porcentaje bastante elevado, un 59,6% y también para las mujeres con un porcentaje de un 53,7%.

En cuanto a la edad, cabe destacar que todas las personas menores de 30 años utilizan Internet, y que el dispositivo preferido empleado para buscar información antes de realizar el viaje es el ordenador, con un 63,4%, que es un porcentaje bastante superior al de los demás dispositivos. En cuanto al grupo de personas de entre 30 y 50 años, el porcentaje del ordenador (40%) y el de la *tablet* (35%) están muy próximos entre sí, aunque se sigue manteniendo la tendencia. Para los mayores de 50 años se eleva el porcentaje de personas que no buscan por Internet (12,5%) y desciende mucho el porcentaje de personas que prefieren la *tablet* (10%) y el *smartphone* (20%) para buscar información. En este caso, de acuerdo con los valores de la Chi-cuadrado, el nivel deseado de confianza es mayor al esperado. Por

tanto, podemos concluir que existen diferencias estadísticamente significativas en función de la edad (para un nivel de confianza del 97,9%).

Cuando se analiza el dispositivo utilizado para buscar información antes de realizar el viaje según la familiarización con el destino, se observa un resultado similar: el ordenador continúa siendo el dispositivo favorito. No obstante, en este caso no existen diferencias significativas para el nivel deseado de confianza del 95%.

#### FUENTES DE INFORMACIÓN UTILIZADAS

Se preguntó a los encuestados sobre qué fuentes utilizan para informarse sobre el destino. Los entrevistados podían elegir todas aquellas opciones que deseen, entre las que hay fuentes de información *online* y fuentes de información *offline*.

La fuente de información más utilizada son los metabuscadores e infomediarios, con un 52,1%, es decir, más de la mitad de los encuestados han elegido esta opción. Próximo al porcentaje de los metabuscadores tenemos el boca-oído (WOM, *word of mouth*), es decir, la recomendación de amigos y familiares con un 46,6%. También, con un porcentaje muy elevado, están los *blogs* especializados en viajes y los *influencers*, con un 38% del total, y las páginas *web* oficiales del destino, de hoteles, aerolíneas u otro operador turístico, con un 28,9%. Destacar también que los medios *offline* como las revistas, suplementos, guías, folletos o libros en papel cuenta con un 24% y las oficinas de agencias de viaje físicas con un 19,8%. El medio menos utilizado es la radio, donde tan solo un 2,5% de los encuestados ha elegido esta opción y el email (*newsletter*/boletines) con un 6,6%.

Cruzando las diferentes fuentes de información con el sexo, podemos comprobar que el medio más utilizado continúa siendo los metabuscadores e infomediarios, con un 54,4% en los hombres y un 50% para mujeres, es decir, un porcentaje muy similar que no presenta diferencias significativas al nivel deseado de confianza 95%. Podemos observar diferencias significativas en dos fuentes de información: el email (*newsletter*/boletines) y las páginas *web* de agencias de viaje. En el caso de email, el porcentaje de hombres que usan esta fuente es inferior al porcentaje de mujeres, siendo éste casi 9 puntos superior. En el caso de las páginas *web* de agencias de viaje ocurre el caso contrario, el porcentaje de hombres que han elegido esta opción es superior al porcentaje de mujeres, 35,1% de los hombres frente al 14,1% de las mujeres. Ambos casos son estadísticamente significativos: para las páginas *web* de agencias de viaje con un nivel de confianza del 99,3% y un 95,8% para el caso del email (*newsletter*/boletines).

La fuente de información más utilizada por los encuestados menores de 30 años cambia respecto a lo comentado anteriormente, ya que en este caso son los *blogs* especializados en viajes y los *influencers* con un 63,4%. En este grupo cabe destacar



que nadie consulta la radio para informarse y que las oficinas de agencias de viaje físicas (4,9%), las revistas (7,3%) y el *email* (7,3%) son las fuentes menos utilizadas. Para el grupo de personas de 30 a 50 años, la fuente de información con mayor porcentaje de consulta son los metabuscadores, con un 65% y las que menor porcentaje tienen son la radio (2,5%) y el *email* (10%). En el caso de las personas mayores de 50 años, la fuente de información más utilizada es la recomendación (52,5%) y otras fuentes como las revistas y los metabuscadores se igualan en porcentaje, un 42,5%. Los menos utilizados por este grupo son el *email* (2,5%), las redes sociales (5%) y la radio (5,5%). Al hacer la prueba Chi-cuadrado para un nivel de confianza del 95%, podemos estimar que existen diferencias significativas en la utilización de los *blogs* como fuente de información, y también en las redes sociales, oficinas de agencias de viaje físicas y en las revistas, guías o folletos en papel. En el caso de las redes sociales y los *blogs*, podemos concluir que a mayor edad, menor utilización de estas fuentes. En el caso de las oficinas de agencias de viaje físicas y en las revistas, guías o folletos en papel ocurre lo contrario, a mayor edad, mayor utilización.

Para el caso de familiarización con el destino, los resultados son similares a los anteriores: las fuentes de información más utilizadas son la recomendación y los metabuscadores e infomediarios. No hay diferencias significativas (al nivel deseado de confianza del 95%) en ningún caso, excepto para la radio. Un 6,1% de las personas que viajan a un lugar conocido consultan la radio frente a un 0% de personas que viajan a un destino no conocido. También cabe destacar el *email*, que presenta diferencias significativas al 94%. En este caso, la diferencia es de más de 9 puntos porcentuales entre ambos grupos, siendo las personas que viajan a destinos conocidos las que más consultan esta fuente de información (12.2%).

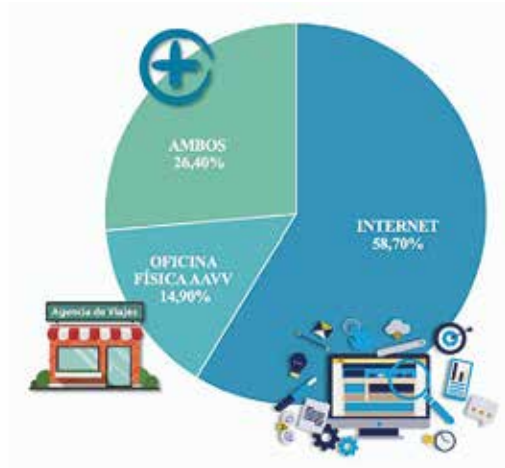
#### LUGAR DE CONTRATACIÓN DE SERVICIOS

Se ha visto que Internet es una gran fuente de información pero, en muchos casos, se realizan consultas en Internet pero a la hora de contratar se opta por una agencia de viajes física. Se analiza si esto se corresponde con la realidad.

La mayoría de las personas contratan por Internet (un 58,7%) o por agencia de viajes física e Internet simultáneamente (un 26,4%). Tan solo un 14,9% de los entrevistados optan por contratar los servicios únicamente en una agencia de viajes física.

Cuando comprobamos si existen diferencias significativas entre el comportamiento de hombres y mujeres, observamos que no existen al nivel de confianza deseado del 95%. Internet continúa siendo el que más porcentaje tiene, y con muy poca diferencia entre sexos. Tampoco existen diferencias significativas según la familiarización con el destino visitado.

Gráfico 3. Lugar de contratación de servicios



Fuente: Elaboración propia

Por el contrario, para la edad sí observamos importantes diferencias. En el grupo de personas más jóvenes cabe destacar que nadie acude a una oficina de agencia de viajes física para contratar los servicios, y que la mayor parte de estos, un 85,4%, contrata los servicios directamente en Internet. En el grupo de personas de entre 30 y 50 años, Internet continúa siendo el protagonista, con un 62,5% y, en este grupo, 2 de cada 10 personas acuden a una agencia de viajes física para contratar los servicios. En el grupo de mayores de 50 años, la tendencia cambia: el mayor porcentaje, 47,5%, corresponde a gente que utilizan la combinación de la agencia de viajes física e Internet para contratar, y el 27,5% contratan solo mediante Internet. Con un nivel de confianza del 100%, podemos concluir que existen diferencias significativas en función de la edad.

#### 5.4.2. Comportamiento durante el viaje

##### BÚSQUEDA DE INFORMACIÓN DURANTE EL VIAJE

El 85,1% de los entrevistados buscan información en Internet durante el viaje, frente al 8,3% que no lo hace. Un 6,6% de los encuestados afirma no buscar información por sí mismos, pero sí la persona que viaja con ellos.

El 63,6% de los entrevistados busca información en Internet sobre los lugares más visitados durante el viaje. Otras búsquedas realizadas son: mapas (62,8%), restaurantes (57,9%) y clima (51,2%).

Entre hombres y mujeres existen algunas diferencias que merecen la pena reseñar. Un 28,1% de los hombres realizan búsquedas de alojamiento frente a un 14,1% de las mujeres; podemos decir con una confianza del 94,3% que existen diferencias significativas. En el caso de las actividades culturales, un 57,8% de las mujeres admite que ha realizado esta búsqueda, y en el caso de los hombres este porcentaje es del 36,8%, es decir, existen diferencias significativas.

Para el caso de la edad, hay diferencias significativas en tres de los nueve tipos de información analizados: (a) mapas (en el grupo de los más jóvenes el porcentaje es de 78,9% y en el de los más mayores 47,5%); (b) restaurantes (un 78% de los menores de 30 años han elegido esta opción frente a un 42,5% de los mayores de 50 años); (c) transporte (un 35% de los mayores de 50 años frente a un 70,7% de los más jóvenes).

Analizando las respuestas según el tipo de destino, las opciones con diferencias significativas son: (a) excursiones (un 18,4% de los que viajan a un destino conocido frente a un 36,1% de los que viajan a un destino no conocido); (b) experiencias de otros turistas (un 44,9% de los que viajan a un destino conocido frente al 22,2% que viajan a un destino no conocido).

#### **COMPARTIR EXPERIENCIA MEDIANTE INTERNET**

Casi la mitad de las personas encuestadas (un 46,3 %) han respondido que no comparten su experiencia.

Si se distingue entre hombres y mujeres, no se aprecian diferencias significativas. Para la edad sí que encontramos diferencias significativas. Un 58,5% de las personas menores de 30 años comparten su experiencia por Internet, frente a un 30% tanto para los de más de 50 años como para las personas de entre 30 y 50 años. Cuando se analizan los resultados obtenidos en función de si los entrevistados están familiarizados con el destino, no observamos diferencias significativas

Un 30,6% de la muestra comparte su experiencia en redes sociales, foros o *blogs* y un 21,5% en *app* de mensajería como por ejemplo WhatsApp o Telegram. Tan solo un 5,8 % comparte su experiencia en páginas de opiniones durante el viaje.

#### **5.4.3. Comportamiento después de realizar el viaje**

##### **ACTIVIDADES REALIZADAS DESPUÉS DEL VIAJE**

En esta cuestión se solicitaba al entrevistado que seleccionase aquellas acciones que hubiera llevado a cabo alguna vez a la hora de compartir la experiencia después del viaje. El 36,4% de los entrevistados afirma haber compartido o comentado buenas experiencias, y el 25,6% afirma haber compartido malas experiencias.

Entre hombres y mujeres no existen diferencias significativas, excepto en un ítem: compartir la experiencia, fotos o videos en redes sociales, *blogs*, infomediarios o similares. El 24,6% de los hombres ha llevado a cabo esta acción y en el caso de las mujeres es el 42,2%.

Para la edad también aparece el mismo ítem con diferencias significativas. El 58,5% de los jóvenes afirma compartir su experiencia en Internet, en el grupo de personas de entre 30 y 50 años es del 27,5% y en los mayores de 50 años, el 15%. Podemos afirmar que a mayor edad, menos se comparte la experiencia por Internet.

Con respecto a la familiarización con el destino, existen diferencias significativas para los contactos con el proveedor o distribuidor después de realizar el viaje.

#### **DESVENTAJAS DE INTERNET**

En esta cuestión, los encuestados tenían que elegir entre varias opciones referidas a la principal desventaja de adquirir servicios turísticos a través de Internet. El 28,9% de los entrevistados afirma que Internet no tiene desventajas a la hora de adquirir servicios turísticos, mientras que un 26,4% comenta que Internet tiene mucha información y poco fiable, y el 24% considera que la desventaja de Internet se vincula con el método de pago, la financiación y la devolución del dinero en caso necesario.

No se observan diferencias significativas en función del sexo del entrevistado. Para los intervalos de edad sí encontramos diferencias significativas. Para los menores de 30 años las principales desventajas son: el método de pago, devolución o financiación (36,6%) y mucha información y poco fiable (34,1%). Las personas de entre 30 y 50 años afirman en un 40% que Internet no tiene desventajas. El 30% de las personas mayores de 50 años indican que Internet no tiene desventajas y un 20% afirma no utilizar a la perfección Internet y los aparatos electrónicos. Finalmente, en relación con la familiarización del destino no hay diferencias significativas .

## **6. Conclusiones**

Las principales conclusiones obtenidas del marco teórico son:

- La irrupción de las nuevas tecnologías ha propiciado el surgimiento de innovadoras tendencias digitales. El sector del turismo debe adaptarse a un nuevo consumidor (o e-turista) que tiene la conectividad como estilo de vida. El hardware ha avanzado con dispositivos como los smartwatches, las gafas inteligentes, la realidad virtual o los robots, que supondrán una revolución. El software, Inter-

net y el Big Data también serán protagonistas de esta nueva era, satisfaciendo enormemente las necesidades y deseos de los usuarios.

- Los destinos se han transformado para responder a las necesidades y deseos de los nuevos turistas. Aprovechando la infraestructura tecnológica han surgido los destinos inteligentes. La búsqueda de nuevas experiencias por parte de los turistas ha hecho que surjan los destinos creativos. Finalmente, la importancia que actualmente tiene la economía colaborativa ha provocado la creación de destinos colaborativos.
- Además de los modelos de intermediación turística tradicionales, actualmente gozamos de una serie de intermediarios surgidos en los últimos años, que son los grandes protagonistas. Nos referimos tanto a los infomediarios, con ejemplos tan significativos como Tripadvisor o Trivago, como a los in-nomediarios.
- Existen otros intermediarios de muy reciente creación como los subastadores, plataformas P2P (con Airbnb como protagonista indiscutible) y «la voz», es decir, los asistentes de voz que cobrarán mucha importancia en el sector de la distribución.

Las conclusiones y recomendaciones para la gestión empresarial derivadas del estudio de los casos prácticos analizados (Byhours y Airhopping) son las siguientes:

- La innovación es un factor de éxito muy importante. Byhours fue una de las primeras plataformas en ofrecer alojamiento por horas y Airhopping supo responder a una necesidad clara: combinaciones de varios vuelos al mejor precio. Además, Airhopping, ha desarrollado un sistema de check-in automático que no posee ninguna otra empresa.
- Ambas plataformas han sabido adaptarse al nuevo entorno tecnológico con aplicaciones móviles de fácil funcionamiento, webs adaptadas y una gran atención al cliente.
- El uso de las redes sociales es clave para conectar con una parte de los consumidores que usan estas plataformas diariamente. Airhopping ha llevado una muy buena estrategia de comunicación en redes sociales que ha sido parte de su éxito. Sus campañas en redes sociales, especialmente en Instagram, tienen mucho éxito y acaban siendo virales.
- Los avances en el software han llegado también a la atención al cliente. Byhours cuenta con un *chatbot* que permite al usuario trasladar dudas y que sean respondidas en el momento.

- El consumidor actual busca la personalización y el buen precio. Airhopping ofrece un viaje con un trayecto al gusto y con un precio asequible diferenciándose de los tradicionales «packs» o «circuitos» que ofrecen otras agencias de viaje.

Las conclusiones y recomendaciones para la gestión empresarial derivadas de la investigación empírica son las siguientes:

- Un 85,1% de los encuestados buscan información antes de realizar un viaje, mientras que un 2,5% no lo hacen. Un 12,4% afirma no buscar información pero sí su acompañante de viaje. Se pone por tanto de manifiesto la gran importancia de publicitar y promocionar los servicios turísticos ofrecidos, ya que es un sector donde realmente el consumidor manifiesta buscar información antes de realizar el viaje.
- El dispositivo preferido para la búsqueda de información mediante Internet para el 53,7% de los encuestados es el ordenador. Un 28,1% prefiere el *Smartphone* y un 13,2% prefiere la *tablet*. Tan solo un 5% de los encuestados no busca información por Internet. Resulta interesante para los participantes en el ámbito del turismo tener sus páginas web adaptadas a versión móvil, para facilitar la visualización de la información en este dispositivo.
- Las fuentes de información más utilizadas son los metabuscadores (52,1%), las recomendaciones de amigos y familiares (46,6%) y las redes sociales y *blogs* (38%). Las menos utilizadas son la radio (2,5%) y el *email* (6,6%). Obtener una buena situación en los metabuscadores puede resultar muy beneficioso para los alojamientos turísticos, dado que es la principal fuente de información de los turistas. En muchas ocasiones, los consumidores buscan información en los metabuscadores por considerarla más creíble que la ofrecida en las propias web de, por ejemplo, los alojamientos turísticos. Conseguir crear engagement con los usuarios de servicios turísticos puede ser una buena estrategia para conseguir que éstos realicen comentarios positivos en redes sociales, o recomiende el servicio a sus conocidos.
- El 58,7% de los encuestados contrata los servicios por Internet frente a un 14,9% que lo hace en una oficina física de agencias de viaje. Un 26,4% de los encuestados opta por combinar ambos, es decir, unos servicios mediante Internet y otros por una agencia de viajes física. Esto pone de manifiesto la gran importancia para un distribuidor turístico o agencia de viajes de tener un punto de venta online.

- Durante el viaje, un 85,1% utiliza Internet para buscar información y un 8,3% no lo hace. Un 6,6% afirma no hacerlo pero sí su acompañante. Un 63,6% de los encuestados busca información sobre los lugares más visitados durante su viaje, un 62,8% consulta mapas del destino y un 57,9% busca restaurantes. Lo menos buscado durante el viaje es información sobre alojamientos (un 20,7%), excursiones organizadas (28,9%) y experiencias de otros turistas (31,4%). Poder geolocalizar a los consumidores durante sus viajes puede ser interesante, en la medida que se le pueda ofrecer servicios adicionales personalizados acordes con el destino (por ejemplo, reservas en restaurantes cercanos cuando se aproxima la hora de comer).
- Durante el viaje, un 39,7% de los encuestados comparte su experiencia a través de Internet frente a un 46,3% que no lo hace. Un 14% de los encuestados afirma que sus acompañantes comparten la experiencia por Internet pero ellos no. Un 30,6% de los encuestados comparten su experiencia en redes sociales, *blogs* o foros y un 21,5% en aplicaciones de mensajería instantánea. Conseguir una mención del cliente es fundamental para un mejor posicionamiento en buscadores y para formar una comunidad alrededor de tu marca. Internet y, especialmente, las redes sociales, pueden ser un gran aliado para promocionar fácilmente y de manera inmediata información relevante sobre sus productos y servicios, de tal manera que los clientes actuales actúen como promotores de la marca y alcancen nuevos clientes potenciales.
- Durante el viaje, un 39,7% de los encuestados comparte su experiencia a través de Internet frente a un 46,3% que no lo hace. Después del viaje, un 33,9% de los encuestados comparte su experiencia, fotos o videos en redes sociales, informáticos o *blogs*. Un 36,4% afirma haber compartido o comentado buenas experiencias sobre los servicios recibidos y un 25,6% ha compartido o comentado malas experiencias. Solo un 8,3% de los entrevistados ha contactado con el proveedor o distribuidor turístico para comentar su experiencia. De nuevo, conseguir vincularse con el usuario de servicios turísticos más allá de la mera transacción económica puede llevar a que el consumidor comparta comentarios positivos sobre su experiencia, pudiendo esto repercutir en la decisión de compra de futuros clientes.

## Referencias bibliográficas

- ALLEN, J. P. (2017). The Digital Economy: New Markets, New Gatekeepers. In *Technology and Inequality*. Springer International Publishing, 43-59.
- BECKER, E. (2016). *Overbooked: The Exploding Business of Travel and Tourism*. Simon and Schuster Audio.
- BERENGUER, P. Skyscanner o cómo usar el big data en la compra online de viajes. *Digital Marketing Trends*. Disponible en <http://digitalmarketingtrends.es/big-data-compra-online-viajes/> (Consultada el 14/02/2019).
- Blog del Instituto de Economía Digital. E-turista, evolución del turista en la era digital. Disponible en <http://blogs.icemd.com/blog-e-turista-evolucion-del-comportamiento-del-turista-en-la-era-digital/el-e-turista-del-manana-y-el-internet-de-las-cosas/> (Consultada el 03/12/2018).
- BLOG INBOUND MARKETING Y COMUNICACIÓN TURÍSTICA. La realidad virtual en el sector turístico. Disponible en <http://blog.inturea.com/la-realidad-virtual-en-el-sector-turistico> (Consultada el 04/12/2018).
- BOTTI, L., BRIEC, W., PEYPOCH, N. y SOLONANDRASANA, B. (2010). Productivity growth and sources of technological change in travel agencies. *Tourism Economics*, 16 (2), 273-285.
- BUHALIS, D. y JUN, S. H. (2011). *E-tourism. Contemporary Tourism Reviews*. Goodfellow Publishers Limited.
- CANALIS, X. (2017). La distribución turística frente a un tsunami de cambios en los próximos tres años. *Hosteltur*, 269, 4-6.
- DE LA BALLINA BALLINA, F. J. (2017). *Marketing Turístico Aplicado*. ESIC, 185-208.
- DE LA ROSA J. M. Y VARGAS, A. (2014). Internet pone patas arriba al sector. Especial XX Aniversario *Hosteltur*, 36-37.
- EDREAMS ODIGEO. El viajero europeo, tendencias y previsiones de 2017. Disponible en [https://www.edreamsodigeo.com/wp-content/uploads/sites/19/2017/12/eDreams-ODIGEO-EuropeanTravellerInsightsReport2017\\_ES.pdf](https://www.edreamsodigeo.com/wp-content/uploads/sites/19/2017/12/eDreams-ODIGEO-EuropeanTravellerInsightsReport2017_ES.pdf) (Consultada 10/03/2019).
- EJARQUE, J. (2016). *Marketing y Gestión de Destinos Turísticos: Nuevos Modelos y Estrategias 2.0*. Editorial Pirámide.
- FERNÁNDEZ VILLARÁN, A., RODRÍGUEZ ZULAICA, A. y PASTOR RUIZ, R. (2019). *Distribución Turística*. Editorial Síntesis.
- FLOATER, G., MACKIE, L., FRYZLEWICZ, P., BARANOWSKI, R. Y EHRHART, K. (2016). *Travel Distribution: The End of The World as we Know it?*, LSE Consulting. Disponible en <https://amadeus.com/documents/en/airlines/research-report/travel-distribution-the-end-of-the-world-as-we-know-it1.pdf> (Consultada el 13/02/2019).
- FORBES (2015). ByHours: la 'app' que vende habitaciones de hoteles por horas. Disponible en <http://forbes.es/emprendedores/6656/byhours-la-app-que-vende-habitaciones-de-hoteles-por-horas/> (Consultada el 30/03/2019).
- GELTER, H. (2017). *Digital Tourism. An Analysis of Digital Trends in Tourism and Customer Digital Mobile Behaviour*, Visit Artic Europe Project. Disponible en <http://www.lme.fi/media/vae-outcomes/rd-results/report-visit-arctic-europe-mission-3-summary-2.pdf> (Consultada el 13/02/2019).
- HINOJOSA, V., CARGAS, A., PORRAS, C., VILARASAU, D., DE LA ROSA, J. M. y CANALIS, X. (2014). Turismo P2P: ¿Nuevos intermediarios o negocios sin control?. *Hosteltur*, 7-19.
- HUANG, L. (2008). Exploring the determinants of e-loyalty among travel agencies. *The Service Industries Journal*, 28(2), 239-254.
- MARÍN, A. y GÓMEZ, D. Canales de distribución online. Escuela de Organización industrial. Disponible en [https://www.eoi.es/wiki/index.php/Canales\\_de\\_distribuci%C3%B3n\\_online\\_Turismo](https://www.eoi.es/wiki/index.php/Canales_de_distribuci%C3%B3n_online_Turismo) (Consultada el 10/02/2019).



- MOHAMMADNEZHAD, M. y MAHDAVI, M. (2012). An effective model for improving the quality of recommender systems in mobile e-tourism. *International Journal of Computer Science & Information Technology*, 1(4), 83-92.
- OFFUTT, B. (2013). Travel distribution 2018: A look ahead. Informe realizado por PhoCus Wright y patrocinado por FITUR y el Instituto Tecnológico Hotelero.
- PANTANO, E. y DI PIETRO, L. (2013). From e-tourism to f-tourism. Emerging issues from negative tourists' online reviews. *Journal of Hospitality and Tourism Technology*, 3(4), 211-227.
- PARK, Y.A. y GRETZEL, U. (2007). Success factors for destination marketing web sites: A qualitative meta-analysis. *Journal of Travel Research*, 46(1), 46-63.
- PLANETA CHATBOT. Los asistentes virtuales y chatbots mejoran la experiencia del turista en todo el ciclo del viaje. Disponible en <https://planetachatbot.com/asistentes-virtuales-y-chatbots-en-turismo-310d4021f667> (Consultada el 13/02/2019).
- RODRÍGUEZ-ANTÓN, J. M., ALONSO-ALMEIDA, M.D.M., RUBIO-ANDRADA, L. y CELEMÍN PEDROCHE, M.S. (2016). La economía colaborativa: Una aproximación al turismo colaborativo en España. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 88, 259-283.
- SELLERS, R. y MÁS F. J. (2009). Determinantes de la eficiencia en el canal de la distribución: Análisis en agencias de viajes. *Revista Española de Investigación de Marketing*, 13(1), 97-115.
- SONG, J. H. y ZINKHAN, G.M. (2008). Determinants of perceived web site interactivity. *Journal of Marketing*, 72 (Marzo), 99-113.
- TECNOHOTELNEWS. La economía colaborativa impulsa nuevos destinos nacionales. Disponible en <https://www.tecnohotelnews.com/2018/05/economia-colaborativa-nuevos-destinos-nacionales/> (Consultada el 05/02/2019).
- TSAI, H. T., HUANG, L. y LIN, C. G. (2005). Emerging e-commerce development model for Taiwanese travel agencies. *Tourism Management*, 26(5), 787-796.
- UNIVERSIA. Cómo está cambiando Alexa la industria del Turismo. Disponible en <http://noticias.universia.com.ar/cultura/noticia/2018/09/25/1161623/como-cambiando-alexa-industria-turismo.html> (Consultada el 22/03/2019).
- VALLESPÍN ARÁN, M., y MOLINILLO, S. (2019). El futuro de la intermediación en el sector turístico, AECIT. Disponible en <http://www.aecit.org/jornal/index.php/AECIT/article/view/173> (Consulta 14/02/2019).
- VARGAS, A. (2017). El reinado del mundo online y sus nuevos protagonistas. Hosteltur. Disponible en la siguiente dirección web [https://www.hosteltur.com/122646\\_reinado-mundo-online-sus-protagonistas.html](https://www.hosteltur.com/122646_reinado-mundo-online-sus-protagonistas.html) (Consultada el 14/02/2019).
- VÁZQUEZ CASIELLES, R., SUÁREZ ÁLVAREZ, L. y DÍAZ MARTÍN, A. (2014). Distribución turística y agencias de viaje: Tecnología, multicanalidad y experiencia del cliente. En 20 Años de la Actividad Turística en España. Editorial SINTESIS. Cuarta Parte, Capítulo 14, 235-250.
- VÁZQUEZ CASIELLES, R., SUÁREZ ÁLVAREZ, L. y DÍAZ MARTÍN, A. (2017). Evolución del sector de agencias de viaje: El papel de la economía colaborativa. Publicado en el libro titulado: *La Actividad Turística Española en 2016*. Edición de 2017. AECIT. Editorial SINTESIS. Parte I, Capítulo 6, 69-76.
- WERTHNER, H., ALZUA-SORZABAL, A., CANTONI, L., DICKINGER, A., GRETZEL, U., JANNACH, D. y STANGL, B. (2015). Future research issues in IT and tourism. *Information Technology & Tourism*, 1(15), 1-15.
- ZERVAS, G., PROSERPIO, D. y BYERS, J. W. (2017). The rise of the sharing economy: Estimating the impact of Airbnb on the hotel industry, *Journal of Marketing Research*. Disponible en <https://doi.org/10.1509/jmr.15.0204> (Consultada el 22/02/2019).

## **A Rodolfo**

*Aquel 2016 le conocí, era mi tercer año de carrera y él era mi profesor de Dirección Comercial. Poco a poco me fue transmitiendo su pasión y su gran conocimiento sobre la materia. Nuestros caminos se volvieron a juntar el año 2018 cuando le pedí que dirigiera mi Trabajo de Fin de Grado. Rodolfo era tan buen profesor que tenía lista de espera para dirigir trabajos pero, tras mucho insistir, me eligió para realizar ese trabajo conmigo. Durante los meses que estuve haciendo el trabajo, confirmé lo que ya sabía: Rodolfo era una gran persona, un gran profesional, implicado y siempre disponible para cualquier cosa. El resultado del trabajo fue un sobresaliente y un gran aprendizaje por mi parte.*

*Quiero dedicarle esta publicación a Rodolfo por su acompañamiento, su energía y su apoyo. Nunca lo olvidaré.*

*La Universidad necesita a profesores como él.*

# El papel de los distribuidores de servicios en el desarrollo de la estrategia de servitización

PEDRO ENRIQUE MINAYA BARRERA

LUCÍA AVELLA CAMARERO

*Universidad de Oviedo*

**RESUMEN:** Durante más de tres décadas la industria manufacturera ha venido sumando a su oferta tradicional de bienes distintos servicios con el objetivo de alcanzar mayor rentabilidad, mayor competitividad, acceder a nuevos mercados, fidelizar a los clientes actuales y obtener nuevos clientes, entre otros; esta acción de ofertar bienes con servicios adicionales se conoce como «servitización». Ahora bien, las empresas pueden ofertar servicios adicionales ya sea de manera independiente o mediante socios estratégicos especializados en ello, también llamados distribuidores de servicios, con quienes a través de ciertas estrategias pueden generar mayor valor para el cliente y el mercado mediante el desarrollo, la oferta y la entrega de bienes con servicios innovadores. En este trabajo se analiza precisamente el papel que desempeñan los distribuidores de servicios en el marco de una estrategia de servitización por parte de empresas manufactureras.

**PALABRAS CLAVE:** *servitización, estrategia, servicios, distribución, cliente.*

**ABSTRACT:** For more than three decades the manufacturing industry has been adding to its traditional offer of products different services with the aim of achieve greater profitability, greater competitiveness, accessing new markets, loyalty to current clients and obtaining new clients, among others. This action of offering products with additional services is known as servitization. However, companies can offer additional services either independently or through specialized strategic partners, or also called service distributors, with whom through certain strategies they can generate greater value for the customer and the market through the development, supply and delivery of products with innovative services. This paper analyzes precisely the role played by service distributors within the framework of a servitization strategy by manufacturing companies.

**KEYWORDS:** *servitization, strategy, services, distribution, customer.*

## 1. Introducción

Desde hace algunos años las empresas vienen tomando conciencia de que ahora no basta sólo con ofertar un bien exclusivo, sino que es necesario prestar los servicios demandados por los clientes para así poder complementar la oferta de los bienes de una forma satisfactoria (Baines *et al.*, 2011; Ren y Gregory, 2007). En este sentido Baines y Lightfoot (2013) indican que ofrecer servicios resulta conveniente para cualquier empresa, ya que al completar la oferta (bienes con servicios añadidos) la empresa agrega mayor valor a sus productos y por consiguiente al cliente, mediante la generación y entrega de mayores beneficios para él (Johnson y Mena, 2008).

Por su parte Wise y Baumgartner (1999) afirman que la oferta de servicios no requiere de una gran inversión de activos, en comparación con la fabricación de bienes, pero sí proporciona rentabilidades constantes y mayores márgenes de ganancia (Davies *et al.*, 2007; Gebauer y Fleisch, 2007; Koudal, 2006). Ello explica el hecho de que, desde hace más de tres décadas, muchas empresas hayan optado por ofrecer mayor valor a sus ofertas de bienes tangibles.

Las empresas ya no sólo tratan de modificar los productos físicamente y hacerlos más atractivos y útiles, sino que en la actualidad buscan ofrecer soluciones a sus clientes (Baines y Lightfoot, 2013; Neely *et al.*, 2011), con el objetivo de obtener mayor competitividad (Vandermerwe y Rada, 1988), ofertando una simbiosis entre sus bienes y servicios adicionales (Benedettini *et al.*, 2015) con el fin de: obtener una diferenciación frente a su competencia (Wise y Baumgartner, 1999), mantener la fidelización de sus clientes, ampliar su cartera de bienes y servicios y crear nuevos modelos de negocio (Baines *et al.*, 2011). De esta forma son capaces de hacer más atractiva su oferta para el cliente actual y el potencial nuevo cliente, iniciando, así, el camino hacia la servitización.

Así mismo, en el campo de la disciplina y estrategia de marketing el interés por los servicios se ha incrementado en las últimas décadas, tanto en la investigación académica como en la práctica empresarial. La razón clave es el convencimiento de que una apuesta decidida por potenciar el desarrollo del servicio —servitización— puede traducirse en un mayor valor de la oferta dirigida a los mercados, sean industriales o de consumo. En particular, la característica de intangibilidad de los servicios (servicios puros o como complemento de un bien físico) puede fomentar la necesidad y oportunidad de una conexión más estrecha entre fabricantes, distribuidores y clientes. La orientación al mercado (Jaworski y Kohli, 1993; Narver y Slater, 1990), que persigue diferenciar la oferta en un contexto cada vez más competitivo, en muchas ocasiones se centra en la apuesta decidida por los servicios añadidos a los

bienes físicos, que salvo en el caso de innovaciones difíciles de imitar a corto plazo, se vuelven «*commodities*» en un escenario industrial globalizado (Rust y Chung, 2006; Sawhney *et al.*, 2004).

De igual forma De la Calle y Freije (2016) manifiestan que, en un mercado tan competitivo y en constante evolución como el actual, la introducción de la servitización ayudará a las empresas a encontrar oportunidades de nuevas ideas de negocio y nuevos mercados, lo que a su vez les va a permitir diferenciarse de la competencia. Por su parte Kamp y Alcalde (2014) señalan que la servitización beneficia a la empresa no sólo en relación al cliente sino también internamente —permitiendo alargar la vida útil de la maquinaria, así como mejorar los procesos haciéndolos más eficientes— (optimizando materiales y el coste de los mismos).

Ahora bien, Neely *et al.* (2011) manifiestan que para introducir la servitización en una organización se debe ser consciente de todo lo que ello implica, tanto desde el punto de vista de la empresa —innovar en servicios, generar nuevas propuestas de valor, hacer frente a posibles frenos ante el cambio,...— como desde el punto de vista del cliente —clientes reacios al cambio, cultura de la pertenencia, incapacidad para adaptarse a los avances tecnológicos,...—. Por ello, la empresa que decida desarrollar una estrategia de servitización eficaz deberá llevar a cabo este cambio de una forma planificada y bien estructurada; en caso contrario es probable que no se alcance el éxito esperado.

Bajo esa premisa, toda empresa que se anime a llevar a cabo la estrategia de servitización deberá ser consciente de los recursos, capacidades y/o conocimientos que posee (Benedettini *et al.*, 2015) para el desarrollo, oferta y entrega de bienes con servicios innovadores. Ante la carencia de estos recursos, capacidades y/o conocimientos, una estrategia a llevar a cabo es apoyarse en empresas de su entorno que tengan experiencia en el desarrollo y la oferta de servicios (poseedores de conocimientos y capacidades en ese ámbito); estas empresas se conocen como *distribuidores de servicios* (Ayala *et al.*, 2017).

Para Alghisi y Sacconi (2015) el hecho de contar con distribuidores de servicios hace más accesible el camino hacia el desarrollo de la estrategia de servitización. Sin embargo, para que la relación entre la empresa fabricante y el distribuidor de servicios sea efectiva deberán existir canales de información y una apertura al intercambio de conocimientos por ambas partes (Lockett *et al.*, 2011; Johnson y Mena, 2008). En esa misma línea, Bastl *et al.* (2012) señalan que en este trabajo en conjunto la empresa fabricante podrá permitir al distribuidor de servicios participar en la toma de decisiones respecto a: los objetivos financieros que se persiguen, el nivel de complejidad de la estrategia de servitización a implementar, las

características del o los servicios a implementar o el nivel de contacto deseado con los clientes, entre otros.

Teniendo en cuenta todo lo mencionado, en el presente trabajo se analiza la importancia de los distribuidores de servicios en el desarrollo de la estrategia de servitización. En primer lugar, se detallan algunas definiciones de servicio y servitización. En segundo lugar, se analiza la evolución que ha tenido la servitización en estas tres últimas décadas. Por último, se analiza la estrategia de contar con socios estratégicos, o distribuidores de servicios, durante el desarrollo de la estrategia de servitización, con el objetivo de crear, ofertar y entregar bienes con servicios innovadores al cliente. La investigación finaliza con las principales conclusiones obtenidas.

## **2. Servicio y servitización**

A continuación se analiza el concepto de servicio para, posteriormente, profundizar en diferentes definiciones de servitización.

### **2.1. Servicio**

Wirtz y Lovelock (2016) definen los servicios como aquellas actividades económicas realizadas de una parte a otra a cambio de dinero, tiempo y esfuerzo. A su vez señalan que la producción de un servicio implica la utilización de habilidades, experiencias, bienes, instalaciones, redes y sistemas, pero el cliente normalmente no toma posesión de los elementos físicos involucrados en su desarrollo, sino que goza del valor generado por dichos elementos. En esa misma línea Vargo y Lusch (2006) definen el servicio como aquella actividad consistente en la utilización de conocimientos y capacidades de una entidad en beneficio de otra.

Por su parte Wilson et al. (2012) definen los servicios como aquellas actividades económicas cuya producción no es un bien físico y, por lo general, su utilización y consumo se producen en el momento en el que se desarrollan, generando valor para el cliente a través de resultados, también intangibles, tales como diversión, satisfacción y oportunidad, entre otros.

Lovelock y Wirtz (2009) ofrecen una definición del servicio enfocado a diversos factores. Indican que un servicio es aquello que va a permitir ya sea el uso de un bien físico, el uso de los servicios que ofrece alguna persona especialista y/o el acceso a ciertos lugares, sin que ninguno de estos tres elementos sea excluyente entre sí. Este uso normalmente se produce dentro de un periodo de tiempo específico y no incluye la apropiación completa del bien físico, de la persona que realiza el servicio, ni de los lugares a los que da acceso el servicio; además, el valor a generar por el servicio

serán las sensaciones de los clientes motivadas por la experiencia de utilizar y vivir el servicio.

En la Tabla 1 se recogen algunas de las características que tienen los servicios frente a los bienes, así como las implicaciones que tales diferencias tienen para el marketing.

Tabla 1. Implicaciones para el marketing de ocho características de los servicios frente a los bienes

Características de los servicios frente a los bienes	
Característica	Implicaciones
• La mayor parte de los productos de servicios no se pueden inventariar.	– Es probable que no se pueda atender a los clientes o que tengan que esperar.
• Los elementos intangibles generalmente dominan la creación de valor.	– Los clientes no pueden probar, oler o tocar estos elementos, siendo probable que tampoco puedan verlos u oírlos. – Es más difícil evaluar el servicio y diferenciarse de la competencia. Los clientes perciben mayor riesgo e incertidumbre.
• Con frecuencia es difícil visualizar y comprender los servicios.	– Los clientes interactúan con el equipo, las instalaciones y los sistemas del proveedor.
• Es posible que los clientes participen en la coproducción.	– Una mala ejecución por parte de los clientes puede dañar la productividad, estropear la experiencia de servicio y reducir los beneficios.
• Las personas pueden formar parte de la experiencia de servicio.	– La apariencia, la actitud y el comportamiento del personal de servicio y de otros clientes pueden influir en la experiencia y afectar la satisfacción.
• Las entradas y salidas operativas tienden a ser mucho más variables.	– Es más difícil mantener la consistencia, la confiabilidad y la calidad del servicio o disminuir los costes. – Es difícil proteger a los clientes de los resultados de servicios fallidos.
• El factor tiempo suele adquirir mayor importancia.	– El cliente considera el tiempo como un recurso escaso que debe utilizarse de forma inteligente; le disgusta desperdiciar el tiempo esperando y desea el servicio en horarios convenientes.
• La distribución puede llevarse a cabo a través de canales no físicos.	– Los servicios basados en la información pueden entregarse a través de canales electrónicos como Internet o telecomunicaciones por voz, aunque esto no puede hacerse con los productos fundamentales que incluyen actividades o artículos físicos.

Fuente: Lovelock y Wirtz (2009)

Santamaría *et al.* (2012) señalan que el desarrollo de servicios y la oferta de los mismos se han convertido en parte importante del crecimiento de la economía y la productividad, tomando más impulso mediante el uso de tecnología avanzada.

Ahora bien, el desarrollo y la oferta de servicios no solo consiste en crear y ofertar un nuevo servicio adicional. Para Gebauer (2008), Mathieu (2001a) y Mathe y Shapiro (1993) el desarrollo y oferta de servicios suele ser mucho más complicado que la fabricación de bienes, ya que la creación de un servicio debe analizarse desde distintos puntos de vista (cliente, empresa, competencia, entre otros). A su vez, Neely (2008) manifiesta la existencia de una paradoja del servicio, consistente en que los costes de la implementación de una estrategia basada en servicios pueden ser mayores que las ganancias obtenidas con la misma.

Baines *et al.* (2009), Lay *et al.* (2009) y Mathe y Shapiro (1993) señalan que distintos tipos de negocios ya comienzan a desarrollar y ofertar servicios en su cartera de bienes, con el fin de alcanzar sus metas estratégicas (ventaja competitiva), financieras (mayor rentabilidad) y de marketing (diferenciación del producto y fidelización del cliente); destacan en este resultado los fabricantes de automóviles, maquinaria, industria aeroespacial o máquinas de impresión, entre otros.

Por su parte Santamaría *et al.* (2012) señalan que los servicios pueden variar mucho de unos a otros; es decir, que pueden existir tantas diferencias entre un servicio y otro como las existentes entre distintos bienes. De igual forma señalan que el desarrollo y la oferta de servicios, por parte de las empresas españolas, está modificando las estructuras de las empresas manufactureras y haciéndolas más parecidas a las de los servicios puros, pudiendo ello, en algún momento, ocasionar un cambio en el giro del negocio de muchas de ellas. A su vez afirman que toda empresa que decida desarrollar y ofertar servicios puede elegir entre tres posibles enfoques:

1. Ofertar bienes con servicios relacionados con los bienes ofertados, con el objetivo de hacer más atractivo el producto y diferenciarse de su competencia; por ejemplo, los fabricantes de maquinaria pesada pueden ofrecer junto a sus equipos diferentes servicios relacionados con el bien, tales como: financiamiento, seguros, garantías extendidas, mantenimiento y/o alquileres, entre otros.
2. Ofertar el uso que se le dará al bien; en este enfoque, por ejemplo, se puede encontrar IBM, quien dejó como negocio principal la oferta de bienes y se centró en la oferta de nuevos servicios como mantenimiento de equipos, creación y desarrollo de softwares y capacitaciones de personal, entre otros.
3. Mejorar el uso actual del bien con el objetivo de vencer posibles dificultades de uso preexistentes; por ejemplo la empresa Greif Packaging, que se dedica a la



venta de envases metálicos para el traslado de productos químicos, en vista del reconocimiento de la verdadera necesidad del cliente —traslado de los productos químicos de un lugar a otro y no la adquisición de envases metálicos para dicho fin— cambió su modelo de negocio, y junto a su socio Delta Companies Group, empezó a ofertar, entre otros servicios, el traslado de químicos de manera segura y eficiente.

Miles (1993) menciona tres puntos a tener en cuenta en el momento de decidirse por la innovación en servicios dentro de cualquier empresa. En primer lugar, destaca la importancia del capital humano para el desarrollo, oferta y puesta en práctica del servicio (necesidad de dar capacitación al personal que desarrollará y prestará el servicio); en segundo lugar, la importancia de la participación de los clientes en el desarrollo del servicio (mayor y mejor trato con el cliente); por último, en tercer lugar, está la importancia de la información (implementación y uso de tecnologías avanzadas) (Santamaría *et al.*, 2012).

## 2.2. Servitización

En la actualidad muchas empresas siguen manteniendo una idea que ha sido discutida y puesta en entredicho: *los bienes y los servicios son conceptos muy distintos*. Sin embargo, ya desde mediados del siglo pasado, en una apuesta renovada a favor del reconocimiento del papel de los servicios, varios autores e investigadores vienen afirmando que la tradicional separación de bienes y servicios está desfasada (Rust y Chung, 2006; Lovelock y Gummesson, 2004). La frontera entre producto físico tangible y servicio se manifiesta difusa, pasando la dicotomía bien/servicio a ser un continuum en función del grado de tangibilidad.

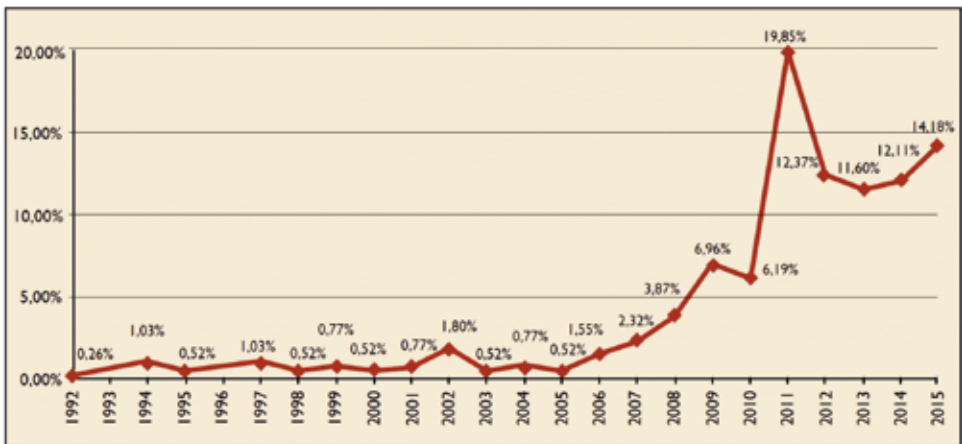
En esa misma línea Levitt (1972) opina que no existe, o no debería existir, una separación exclusiva entre los sectores dedicados por una parte a servicios y por otra parte a la producción de bienes tangibles. A lo largo de los años muchas empresas han ofrecido servicios tradicionales dentro de su oferta al cliente; se trata de los mismos servicios que siempre se encontraban vinculados a los bienes ofertados (siendo los más comunes los servicios de garantías y el mantenimiento).

El análisis de la servitización es relativamente reciente, ya que las primeras menciones de este término aparecieron hace poco más de treinta años. Sin embargo, su contenido y aplicación ha alcanzado gran difusión en los últimos años; Baines y Lightfoot (2013) afirman que el interés que se le ha otorgado a la servitización ha llevado a que muchas empresas empiecen a aplicarla en toda la organización (áreas de gestión, marketing, operaciones, entre otras). De igual forma, Kamp (2016a)

afirma que las empresas manufactureras han atravesado, y están afrontando, cambios en sus estructuras de negocio a pasos acelerados, en su mayor parte enfocados a la implementación de servicios dentro de sus organizaciones. En la mayoría de los casos estas implementaciones e innovaciones en servicios ocupan más del 50% de la actividad empresarial y se destina más del 50% del personal al desarrollo de los servicios implementados.

Martín-Peña y Ziaee (2016) señalan que diferentes investigaciones en el campo de la servitización (Figura 1), admiten que distintas áreas dentro de la empresa se han visto más influenciadas por la servitización a lo largo de su aplicación, tales como: Marketing de Servicios, Gestión de Operaciones, Gestión de Servicios, Sistema de Productos y Servicios y Administración e Ingeniería de Servicios y Productos, entre otros.

Figura 1. Evolución del desarrollo de publicaciones sobre servitización (1992-2015)



Fuente: Martín-Peña y Ziaee (2016)

Ahora bien, Vandermerwe y Rada (1988) definen por primera vez el concepto de servitización debido a que muchas empresas de finales del siglo pasado ya venían poniendo en práctica esta estrategia. De hecho, estos autores definieron el concepto de servitización al comprobar que numerosas empresas que buscaban incrementar su competitividad presentaban una tendencia a agregar servicios dentro de sus negocios, con el fin de diferenciarse de su competencia (Wise y Baumgartner, 1999; Levitt, 1972). Por su parte Ren y Gregory (2007) definen la servitización como la acción de ofrecer servicios en combinación con bienes con el objetivo de otorgar

un mayor valor añadido al cliente. Así mismo, Cusumano (2008) y Johnson y Mena (2008) manifiestan que la nueva tendencia a *servitizar* ha dado a los servicios un papel más importante, elevándolos a ser considerados generadores de valor añadido para el cliente y, por consiguiente, para el mercado.

Posteriormente, Baines *et al.* (2011) y Neely *et al.* (2011) proponen un nuevo concepto de servitización: el proceso de generar competencias y/o capacidades de valor agregado que necesitan las empresas manufactureras, con el fin de ofrecer nuevos servicios y soluciones a sus clientes más allá de solo fabricar bienes. Es decir, consiste en innovar las capacidades actuales (procesos) que posee la empresa, con el fin de pasar de vender exclusivamente bienes, a suministrar bienes y servicios integrados, para así ofrecer valor añadido en la oferta. Sin embargo, estas capacidades deben ser distintivas a las de sus competidores y sostenibles en el tiempo.

En la Figura 2 se describe la diferencia que hay entre un *fabricante tradicional* y un *fabricante que se decide por aplicar la servitización* en su organización.

Figura 2. Evolución de la lógica del producto hacia la aplicación de la servitización



Fuente: Elaboración propia a partir de la definición de Kamp (2016a)

Por su parte, con la finalidad de recoger el papel relevante del servicio en las empresas y en la economía, Vargo *et al.* (2014) y Vargo y Lusch (2008) proponen un nuevo modelo en el que la creación de valor ya no recae en las empresas hacia los clientes —como por ejemplo a través del desarrollo de bienes novedosos—, sino que esta ha cambiado hacia una creación de valor colaborativa y recíproca también conocida como coproducción o cocreación de valor. En este nuevo modelo, denominado Lógica Dominante del Servicio (LDS), tanto las empresas como los clientes brindan servicios y crean valor (Vargo y Lusch, 2011); sin embargo, no habrá valor alguno hasta que el

bien y/o servicio haya sido utilizado, el cual estará determinado por la percepción que haya tenido el cliente durante su uso (Vargo *et al.*, 2014; Vargo y Lusch, 2006).

Así mismo, Vargo *et al.* (2014) y Vargo (2009) señalan que la LDS toma al servicio como la base fundamental de intercambio mediante la aplicación de competencias por una parte (conocimientos y capacidades) en beneficio de la otra, es decir: servicio por servicio. En el nuevo modelo de LDS el servicio es el proceso de hacer algo para la otra parte (en el que por supuesto se incluye la entrega del bien físico). La finalidad del intercambio económico es ofrecer un servicio que aporta valor o soluciones a la otra parte a cambio de obtener un servicio recíproco (Vargo y Lusch 2008). Por ejemplo, una esteticista puede intercambiar los conocimientos y habilidades de su profesión por dinero, dinero que luego puede utilizar para adquirir servicios como mayor capacitación o compra de materiales para el desarrollo de su profesión, entre otros; de igual manera, las empresas que fabrican bienes pueden generar esta cocreación de valor, con sus clientes, a través de diversas formas como los programas de fidelización, usos de redes sociales o patrocinio de clubes, entre otros.

En este contexto, Martín-Peña y Ziaee (2016) señalan que si una empresa desea empezar a servitizar, primero debe redefinir su modelo de negocio hacia la innovación; es decir, debe tener como objetivo descubrir, comprender y analizar aquellos servicios que se pretendan ofertar a los clientes.

Así mismo, De la Calle y Freije (2016) y Kamp (2016b) señalan que la empresa que decida poner en práctica la servitización se verá beneficiada en los siguientes aspectos: mejora de su competitividad, creación de nuevas oportunidades de negocio (y nuevas formas de rentabilidad), mejora de la eficiencia en la implementación del producto, diferenciación de su competencia y creación de barreras frente a la entrada de nuevos competidores, acceso a nuevos mercados, conocimiento de las necesidades y gustos del cliente, así como mejora de la experiencia B2C (*Business to Customer*), generando mayor confianza y credibilidad.

Rabetino *et al.* (2017) manifiestan que una empresa debe tener en cuenta tres aspectos fundamentales al desarrollar la estrategia de servitización: el contenido de la estrategia elegida (qué cambia), el proceso del cambio (cómo cambia) y el contexto en el que se produce el cambio (por qué cambia). Por su parte Santamaría *et al.* (2012) indican la existencia de tres enfoques a tener en cuenta por parte de la empresa que desee implantar la estrategia de servitización:

- **El enfoque de la oferta de servicios.** Consiste en la capacidad que tienen las empresas para captar la percepción que tienen los clientes sobre el valor generado por los servicios ofrecidos (Santamaría *et al.*, 2012) y la capacidad que tiene la

- empresa para sobrepasar las expectativas de los clientes con las innovaciones en servicios (Gaiardelli *et al.*, 2014).
- **Conocer los recursos y capacidades actuales.** La empresa debe ser consciente de los recursos y capacidades (nivel de experiencia, competencias, conocimientos y flexibilidad, entre otros) que posea el personal que trabaje en ella, a fin de poder desenvolverse dentro de la posible nueva estrategia de ofertar bienes con servicios (Santamaría *et al.*, 2012; Baines *et al.*, 2009). Toda nueva oferta de servicios necesitará nuevos conocimientos y competencias para poder llevarla a cabo (Brax y Jonsson, 2009); en caso de que la empresa observe un déficit dentro de sus recursos y capacidades, debe realizar un cambio organizativo con el fin de redirigir su estrategia actual (Kreye *et al.*, 2015).
  - **Actividades a realizar para la implantación de la estrategia de servitización.** Son todos los cambios internos necesarios para poder desarrollar una correcta estrategia de servitización (Santamaría *et al.*, 2012), cuyo objetivo es integrar los recursos de distintas áreas y/o departamentos con los diferentes procesos de la empresa (Tuli *et al.*, 2007), lo que permitirá desarrollar un producto mejorado debido al nivel de información que se adquiera del cliente (Mont, 2002). Por su parte Paslauski *et al.* (2016) y Durugbo (2014) afirman que el trabajo conjunto de empresa y cliente beneficiará a ambos, tanto en aspectos de fidelización de clientes como en la satisfacción de los mismos, permitiendo ello atraer a nuevos clientes debido a la oferta diferenciada de valor ofrecida.

El desarrollo de una correcta estrategia de servitización requerirá que la empresa desarrolle servicios avanzados que le permitan ser más competitiva en el mercado. Para Sousa y da Silveira (2017), Gebauer *et al.* (2013), Tukker (2004) y Mont (2002), la diferencia entre un servicio convencional y un servicio avanzado radica en que el primero busca como resultado la propiedad del bien ofertado y el mantenimiento del mismo asegurando la funcionalidad del bien, también se les conoce como servicios orientados a productos (Mathieu, 2001b). El segundo, servicio avanzado, tiene como objetivo generar procesos comerciales entre la empresa y el cliente, es decir, consiste en fomentar la cocreación con el cliente, haciendo participar al cliente en el desarrollo del bien/servicio con el objetivo de adaptarlo a las necesidades específicas de cada uno de ellos (Sousa y da Silveira, 2017).

Estos servicios avanzados son también conocidos como servicios orientados al uso y servicios orientados a resultados (Gebauer *et al.*, 2005); algunos de estos servicios avanzados son: disponibilidad, contratación, desempeño, servicios gestionados y soluciones, entre otros. Por su parte Baines y Shi (2015) señalan que para que una

empresa compita en la oferta de servicios avanzados, debe contar con distribuidores de servicios (innovadores tecnológicos), que les ayuden a investigar, diseñar y producir un servicio avanzado, el cual puede modificarse cuantas veces sea necesario y según las necesidades del cliente.

En esta misma línea, Ayala *et al.* (2017) manifiestan que al trabajar con socios externos, las empresas fabricantes de bienes facilitan y favorecen el intercambio de conocimientos entre las empresas participantes, viéndose beneficiada la empresa fabricante de bienes en la adquisición de conocimientos relacionados con la capacidad de operación dentro de la oferta de servicios en caso de que tenga como socio estratégico a un distribuidor de servicios. Estos conocimientos los podrá usar en un inicio antes de generar sus propias capacidades de desarrollar (interno) y ofertar servicios (externo)(Spring y Araujo, 2013).

Como puede observarse, la servitización ha sido, es y será la clave para la fidelización del cliente, ya que permite a las empresas conocer las necesidades y demandas específicas del mismo para así poder satisfacerlas gracias al trabajo en conjunto con los distribuidores de servicios. Con ellos, a través del desarrollo, oferta y entrega de servicios innovadores (ya sea en bienes innovadores y/o soluciones innovadoras), genera mayor valor para el cliente y para el mercado, logrando con ello mejorar su competitividad, desarrollar nuevas oportunidades de negocio, diferenciarse de su competencia, acceder a nuevos mercados o generar mayor confianza y credibilidad en el cliente, entre otros.

Ahora bien, se debe tener en cuenta que el desarrollo de la estrategia de servitización en una organización puede ser distinta para cada sector y para cada entorno; por consiguiente, su desarrollo en una empresa depende de varios factores tanto internos (capacidades tecnológicas, personal cualificado, etc.) como externos (mercados innovadores, entornos con economías medianamente estables, etc.). Para finalizar, en la Tabla 2 se detallan algunas definiciones más destacadas de diversos investigadores sobre la servitización, así como una definición propia.

Tabla 2. Principales definiciones de servitización

Autor	Definición de Servitización
Levitt (1972)	«No existen sectores de servicios o industriales. Todos los sectores cuentan con componentes de servicios, solo que en unos este componente tiene un peso mayor que en otros.»
Vandermerwe y Rada (1988)	«Tendencia entre las empresas industriales a centrar sus negocios de forma creciente en los servicios para así ganar competitividad.»
Verstrepen et al. (1999)	«Consiste en agregar componentes de servicios adicionales a los productos centrales.»

Wise y Baumgartner (1999)	«Es aquella tendencia a agregar servicios dentro de sus negocios, con el fin de diferenciarse de su competencia.»
Robinson et al. (2002)	«Es todo aquello conformado por un paquete integrado de bienes y servicios.»
Lewis et al. (2004)	«Se refiere a cualquier estrategia que busque cambiar la forma en la que el producto se entrega a sus mercados.»
Ward y Graves (2005)	«Consiste en el aumento de la gama de servicios ofrecidos por un fabricante.»
Koudal (2006); Davies et al. (2007); Gebauer y Fleisch (2007)	«La estrategia de servitización es una herramienta muy útil para hacer frente a la competencia, con el fin de lograr los objetivos comerciales y mayores rentabilidades.»
Ren y Gregory (2007)	«Es un proceso de cambio en el que las empresas manufactureras adoptan una orientación de servicio y/o desarrollan más y mejores servicios. El objetivo es satisfacer las necesidades de los clientes, lograr ventajas competitivas y mejorar el rendimiento de la empresa.»
Johnson y Mena (2008)	«Es aquella tendencia hacia la generación de propuestas de valor a clientes, que incluyen bienes (tangibles) y una serie de servicios asociados (intangibles).»
Cusumano (2008)	«La estrategia de servitización, para las empresas manufactureras, se caracteriza por empezar a ofertar servicios como un adicional a su paquete tradicional de bienes.»
Baines et al. (2011)	«Es aquel proceso de generar competencias y/o capacidades de valor agregado que necesitan las empresas manufactureras, con el fin de ofrecer nuevos servicios y soluciones a sus clientes más allá de solo fabricar bienes.»
Neely et al. (2011)	«Es aquel proceso de transformación que tiene lugar en las empresas (generalmente manufactureras) que deciden desarrollar determinadas capacidades que estiman necesarias para proveer o facilitar servicios y soluciones suplementarias a sus ofertas tradicionales de bienes.»
Baines y Lightfoot (2013)	«Es el desarrollo de las competencias que necesitan las empresas manufactureras para proveer servicios y soluciones a sus clientes, más allá de su capacidad de fabricar un bien.»
Benedettini et al. (2015)	«Es aquella estrategia consistente en una transición de producir bienes a producir bienes con servicios; sin embargo, se debe realizar un análisis previo de la realidad actual de la empresa, con el fin de tomar una decisión acertada frente a la reorganización interna que requiera y a la necesidad de adquirir nuevos recursos y capacidades para desarrollar su nueva oferta.»
De la Calle y Freije (2016)	«Es una oportunidad para las empresas que les permite mejorar su competitividad y desarrollar nuevas ideas de negocio, así como acceder a nuevos mercados.»
Kamp (2016a)	«Es una forma distinta de concebir relaciones entre proveedores de activos y sus usuarios. Un nuevo mecanismo de concebir las relaciones entre usuarios y proveedores de activos, basado más en la prestación de servicios que en la entrega de bienes físicos como tal. Tiene un carácter sinérgico de cooperación entre las partes implicadas, con el objetivo de compartir riesgos y beneficios del uso de los activos suministrados.»
Definición propia	La estrategia de servitización consiste en el desarrollo de nuevos conocimientos y capacidades que permitan la cocreación (empresa y cliente), oferta y entrega de servicios adicionales, y novedosos, al cliente como parte de un conjunto de bienes/servicios innovadores, pudiendo obtener beneficios tanto para la empresa (mayor competitividad, acceso a nuevos mercados, mayor rentabilidad, desarrollo de nuevas ideas de negocio, fidelización y obtención de nuevos clientes, entre otros) como para el cliente (obtención de bienes/servicios novedosos y de mayor calidad, atención personalizada, satisfacción, entre otros).

Fuente: Elaboración propia a partir de los autores mencionados en la tabla

### 2.3. Los Distribuidores de Servicios

Un objetivo principal de una empresa fabricante de bienes es el diseño y lanzamiento de nuevos productos. Para ello, se enfoca en desarrollar e innovar sus capacidades tecnológicas, dejando a un lado u otorgándole menos importancia a las capacidades relacionadas con el servicio. Sin embargo, y ante lo afirmado por Ayala *et al.* (2017), las empresas que deseen superar los desafíos planteados por el desarrollo de la estrategia de servitización, no tienen por qué hacerlo solas, sino que deberían apoyarse en empresas de su entorno que tengan experiencia en el desarrollo, oferta y entrega de servicios (poseedores de conocimientos y capacidades en ese ámbito), siendo estas empresas las que se conocen como distribuidores de servicios.

Como se ha señalado anteriormente, los distribuidores de servicios son una alternativa para que las empresas fabricantes de bienes identifiquen de forma más accesible su camino hacia el desarrollo de la estrategia de servitización (Alghisi y Saccani, 2015), ya sea mediante el uso de los recursos que solo posea el distribuidor de servicios o externalizando la parte del servicio requerido por la empresa (Van der Valk y Van Iwaarden, 2011).

La participación de los distribuidores de servicios puede llevarse a cabo para tomar decisiones respecto a: los objetivos financieros que se persiguen, el nivel de complejidad de la estrategia de servitización planteado, las características del o los servicios a implementar o el nivel de contacto deseado con los clientes, entre otros. Esta relación con los distribuidores permitirá a la empresa el acceso a ciertos recursos que por el momento no posea y/o desconozca para el correcto desarrollo de su nueva oferta y entrega de bienes/servicios (Bastl *et al.*, 2012).

Se debe tener en cuenta que, para que la relación entre la empresa fabricante y el distribuidor de servicios sea efectiva, deberán existir canales de información y una apertura al intercambio de conocimientos por ambas partes (Lockett *et al.*, 2011; Johnson y Mena, 2008). A su vez, si la relación con los distribuidores de servicios no ha sido correctamente definida, la puesta en marcha de la estrategia de servitización podría no tener el efecto positivo esperado (Lockett *et al.*, 2011). Por ese motivo es sumamente importante que dicha estrategia a llevar a cabo esté totalmente identificada, para así poder tener conocimiento de todos los recursos y capacidades necesarios para desarrollarla y obtener los objetivos fijados. Debido a ello, cuanto más compleja sea la estrategia de servitización seleccionada, mayor probabilidad de que la empresa fabricante carezca de conocimientos suficientes relacionados con los servicios para ponerlos en práctica; en esta situación necesitará uno o más socios (distribuidores de servicios) para poder desarrollar en su totalidad dicha estrategia (Kindström y Kowalkowski, 2014; Martínez *et al.*, 2010).



Para Ayala *et al.* (2017) existen diversas alternativas en lo referente a la generación de valor a través del desarrollo y la entrega del servicio, en el escenario del desarrollo de nuevos productos dentro de la estrategia de servitización, con el objetivo de ofrecer soluciones integradas a los clientes. La elección de una o más de una alternativa dependerá de las características y las decisiones estratégicas de cada uno de los bienes que se oferte. Para ello, y en vista de que la elección tomada va a influir directamente en la estructura comercial interna (ante posibles cambios internos necesarios), es importante analizar el nivel de influencia, a nivel interno, que tenga la o las alternativas elegidas a fin de que las rentabilidades no se vean afectadas (Johnson y Mena, 2008). Las alternativas se clasifican con arreglo a los modelos siguientes:

- **Caja Blanca (*White Box*)**. Se lleva a cabo cuando la empresa fabricante de bienes se encarga del diseño de las nuevas soluciones al cliente (tanto de los bienes como de los servicios), pero el desarrollo del servicio (entrega al cliente del mismo) es realizado por la empresa distribuidora de servicios (subcontratación).
- **Caja Negra (*Black Box*)**. Ocurre cuando la empresa fabricante de bienes externaliza todo el diseño y el desarrollo (incluida la entrega al cliente) de los servicios a ofertar al distribuidor de servicios.
- **Caja Gris (*Grey Box*)**. En esta clasificación, tanto la empresa fabricante de bienes como la empresa distribuidora de servicios trabajan en conjunto durante todo el proceso codiseñando la solución a ofertar al cliente de bienes/servicios dentro de la estrategia de servitización. Esta colaboración permite a la empresa fabricante de bienes adoptar habilidades (conocimientos y capacidades) claves para la empresa, generadas por los distribuidores de servicios, que no estarían disponibles sin dicho trabajo en conjunto (Raddats *et al.*, 2017). De esta manera la empresa obtiene mayor flexibilidad interna, pudiendo responder con eficiencia a las nuevas demandas actuales y demandas de nuevos mercados, a través de la reconfiguración constante de sus relaciones con los distribuidores de servicios que les sean necesarios para tales fines (Finne y Holmström, 2013; Petersen *et al.*, 2005).

En cuanto a la última clasificación (*Grey Box*), con frecuencia la empresa fabricante de bienes, ante el desconocimiento y/o poca experiencia en los procesos necesarios para desarrollar y ofertar servicios y/o bienes/servicios (Turunen y Finne, 2014; Meier *et al.*, 2010), no capta la esencia de la propuesta de valor para los clientes y, por consiguiente, tampoco posibles oportunidades comerciales sugeridas por los distribuidores de servicios. Ante esto, el codiseño lleva a los distribuidores de

servicios a ser guías durante todo este proceso, debido a su amplia experiencia en el campo de servicios (Lockett *et al.*, 2011), teniendo como objetivo común ofrecer al cliente un mayor valor agregado en los bienes/servicios ofertados (Bastl *et al.*, 2012). A su vez, en esta colaboración de codiseño, las empresas fabricantes de bienes pueden adoptar los conocimientos impartidos por los distribuidores de servicios y hacerlos suyos (Matthyssens y Vandembemt, 2010). De igual forma, la personalización o los diversos niveles de personalización que requiera llevar a cabo la empresa fabricante de bienes (según los tipos de servicios ofertados), se puede ver reforzada por los distribuidores de servicios (Bastl *et al.*, 2012). En la Tabla 3 se mencionan algunos distribuidores de servicios que tienen su implantación en Asturias.

Tabla 3. Empresas distribuidoras de servicios y sus principales servicios ofertados.

Empresa	Servicio
Izertis	Desarrollo de portales, comercios electrónicos, oficinas virtuales e intranets, gestión empresarial inteligente, gestión comercial de procesos de negocio, análisis y optimización en la toma de decisiones, etc.
Sentido Común internet	Diseño y desarrollo de portales web, de aplicaciones móviles y de aplicaciones web; marketing online, comercio electrónico, e-mailings, central de reservas, comunicación en línea, etc.
Adico	Desarrollo de aplicaciones y sistemas a la medida de los procesos de gestión del cliente, implantación de procesos de mejora en las organizaciones, etc.
C. T. I. Consultores en Tecnologías de la Información, S. L.	Análisis dinámico y business inteligencie, planificación y gestión de la producción y de la cadena de suministros, entre otros.
Envista Cultura Visual	Desarrollo de Branding, web & eCommerce, marketing online, soluciones de gestión (ERP, CRM, BI...), entre otros.

Fuente: Elaboración propia a partir de Idepa (2020)

Sin embargo, para Lockett *et al.* (2011) la participación del distribuidor de servicios como personaje activo en todo el proceso de codiseño puede generar ciertas consecuencias negativas:

- **Protección por parte de las empresas.** Algunas empresas suelen protegerse de sus socios estratégicos (en este caso los distribuidores de servicios) ante el temor de perder conocimientos propios frente al distribuidor de servicios, y/o que el distribuidor de servicios solo tenga un fin oportunista y no plantee como obje-

tivo común la generación de mayor valor agregado para el cliente; así, se limita el desarrollo óptimo de una correcta estrategia de servitización.

- **Pérdida del contacto con los clientes.** Cuando la parte más valiosa del producto/servicio se centra en la oferta del servicio, la empresa fabricante de bienes podría arriesgarse a perder el contacto más cercano con sus clientes debido a que esta función de contacto recae directamente con el distribuidor de servicios, y en caso de que esta relación empresa/cliente sea estratégica, se va a ver debilitada dentro de toda la cadena de suministros.

Wynstra *et al.* (2015) señalan que la relación entre una empresa fabricante de bienes, una empresa distribuidora de servicios y los clientes, se denomina «*triada de servicios*». El hecho de llevar a cabo esta triada de servicios puede otorgar a las empresas fabricantes de bienes mayor valor agregado a sus ofertas (por consiguiente mayor valor para el cliente) y mayor flexibilidad interna en la organización (Bastl *et al.*, 2012). Por otro lado, esta triada de servicios también puede presentar efectos adversos para la empresa fabricante de bienes, siendo uno de ellos la generación de una mayor pérdida de conocimiento en cuanto al desarrollo, oferta y entrega del servicio (Lockett *et al.*, 2011).

En este sentido, un estudio realizado por Ayala *et al.* (2018), basado en una encuesta a nivel internacional y dirigido a los ejecutivos del área de operaciones de empresas que ofertan bienes/servicios en su cartera, tenía como objetivo conocer si efectivamente el hecho de contar con distribuidores de servicios afecta a las diferentes estrategias de servitización y, en consecuencia, a los beneficios de las empresas.

Este estudio se realizó en empresas —pequeñas (<100 empleados), medianas (100 a 500 empleados) y grandes (> 500 empleados) —de un país emergente, Brasil (de 347 empresas respondieron un total de 148 empresas) y de un país desarrollado, Italia (de 216 empresas respondieron un total de 65 empresas). De igual forma se consideró el enfoque comercial que llevaban a cabo las empresas participantes, puesto que consideraron que los diferentes tipos de servicios a ofertar y la rapidez de la entrega de los mismos dependerán de si se destina a otras empresas (B2B) o si está destinado a clientes finales (B2C).

Ahora bien, el estudio se centró básicamente en conocer la influencia, en relación con los beneficios posibles a obtener, que pudiese generar el trabajo conjunto de la empresa fabricante de bienes y los distribuidores de servicios. Por ese motivo se decidió analizar empresas que ofertaran bienes/servicios, evitándose las escalas absolutas, es decir, retirando del estudio a empresas que solo ofertaran bienes y/o solo ofertaran servicios.

**Tabla 4. Efectos de trabajar con distribuidores de servicios (DS) - Resultados del estudio de Ayala et al. (2017)**

Elementos analizados en el estudio	Empresas que siguen la estrategia de servitización orientada a productos	Empresas que siguen la estrategia de servitización orientada a servicios
<b>Importancia de las actividades centradas en el desarrollo y entrega de servicios</b>	Es menos significativa, ya que suelen delegar el desarrollo y entrega de servicios a los DS, centrándose en mayor medida en el desarrollo de bienes y por ende dándole menos importancia al servicio.	Es más significativa ya que no solo se centran en la producción de bienes sino también en el desarrollo, oferta y entrega de servicios.
<b>Beneficios de trabajar con los distribuidores de servicios</b>	Suelen ser mayores, ya que delegan la función del desarrollo y gestión del servicio en los DS que cuentan con mayor experiencia y mayores capacidades en ese campo; así, la empresa se centra solamente en su estrategia principal: el desarrollo y la oferta de bienes.	Suelen ser menores debido a que ya cuentan con experiencia previa en el desarrollo, oferta y entrega de servicios.
<b>Decisiones estratégicas tomadas por las empresas y no por el distribuidor de servicios</b>	Se apoyan en los DS para la toma de decisiones estratégicas relacionadas con el desarrollo y entrega del servicio, ya sea de forma parcial o total, debido a que la producción de bienes es la parte central del negocio y no debe ser descuidada.	Deben tomar las decisiones estratégicas relacionadas con el desarrollo y entrega del servicio debido a que el servicio no forma parte de una oferta complementaria, sino que es parte central del negocio y no debe delegarse ni descuidarse. La estrategia a seguir debe nacer de la empresa y apoyarse en los DS hacia la consecución de dicha estrategia.
<b>Los distribuidores de servicios como guía</b>	Se designan la mayoría de las actividades operativas relacionadas con el servicio a los DS, dejándose guiar en todo momento por ellos.	Se ven beneficiadas internamente en mayor medida al captar los conocimientos y las capacidades que aporten constantemente los DS expertos en el tema.

Fuente: Elaboración propia a partir de Ayala et al. (2017)

Para ello, Ayala *et al.* (2018) utilizaron cinco elementos que permitiesen tener una visión amplia de las posibles y diferentes relaciones de una empresa fabricante de bienes con los distribuidores de servicios. En primer lugar, utilizaron las tres clasificaciones mencionadas por Ayala *et al.* (2017): la caja blanca (*White Box*), la caja gris (*Grey Box*) y la caja negra (*Black Box*); además, agregaron un elemento que consiste en «no trabajar con distribuidores de servicios» y, como quinto elemento, incorporaron la percepción que tiene la empresa fabricante de bienes acerca del apoyo brindado por los distribuidores de servicios.

De igual forma trabajaron con dos variables dependientes: una de «*beneficios de la estrategia de servitización orientada a productos*» (si la empresa fabricante de bienes se centra en los servicios con el objetivo de aumentar el valor del bien) y otra de «*beneficios de la estrategia de servitización orientado a servicios*» (si la empresa fabricante de bienes se centra en los servicios con el objetivo de aumentar el valor percibido por el cliente), ambos analizados tanto para productos existentes como para nuevos productos. En la Tabla 4 se identifican los principales resultados de este estudio.

Como puede apreciarse, el mantener a los distribuidores de servicios como socios estratégicos otorga beneficios tanto a las empresas que desarrollan una estrategia de servitización orientada a productos como a aquellas empresas que desarrollan una estrategia de servitización orientada a servicios. Ambas se ven beneficiadas de la creación, oferta y entrega de un servicio óptimo al cliente, así como de la adquisición de conocimientos y capacidades provenientes de expertos en la materia, como son los distribuidores de servicios.

### **3. Conclusiones y futuras líneas de investigación**

Tras la revisión detallada de la literatura, este trabajo permite concluir que las empresas ven en la creación y oferta de servicios una alternativa para mantenerse y competir con éxito en el mercado en el que desarrollan su actividad. Los servicios están adquiriendo, cada vez más, un papel importante en las empresas manufactureras, ya que son los clientes quienes reclaman la existencia de servicios (y soluciones) integrados en los bienes adquiridos. El objetivo es hacer frente a la creciente competencia, así como también aprovechar las oportunidades de desarrollo de nuevos y potenciales mercados, en los que, a través de una generación de mayor valor para el cliente y el mercado, se pueda lograr el posicionamiento y fidelización a largo plazo.

Por todo ello, las empresas, con el fin de otorgar un mayor valor al cliente, han comenzado a incluir servicios como parte de su oferta: desarrollo de ventas más accesibles, consolidación de las relaciones con el cliente, atención a la demanda existente o búsqueda y logro de oportunidades de crecimiento en mercados maduros, entre otros. Se genera así, a través de la oferta de dichos servicios, una extensa gama de nuevos puestos de trabajo, ya sean cualificados o no cualificados.

Por otra parte, diversos analistas coinciden en mencionar que las empresas manufactureras que no se decidan por incluir la oferta de servicios dentro de su cartera de productos podrían estar arriesgando su permanencia en el mercado al que pertenecen. La alternativa para las empresas es la adaptación de su modelo de negocio, es decir, diseñar e implementar nuevas propuestas de valor a través de la

creación y mantenimiento de nuevos canales que permitan una mejor relación con sus clientes, pudiendo además aprovechar la oportunidad que ofrece la creación de ofertas de bienes con servicios.

Los servicios pueden convertirse en una ventaja competitiva para las empresas manufactureras, al ser mucho más difíciles de imitar que los bienes. Por este motivo la empresa que incorpore servicios en su oferta de bienes logrará diferenciarse de sus competidores; así mismo, competir en base a servicios otorgará a la empresa un posible aumento en su margen de beneficios (mayor rentabilidad).

La competencia actual entre las empresas no solo está basada en los costes generados, la calidad ofrecida y/o en la diferenciación de los productos. También depende en gran medida de las innovaciones en el modelo de negocio, resultando para ello de gran utilidad la estrategia de servitización.

Por otro lado, el departamento comercial o de marketing se encarga de proponer posibles productos a comercializar en función de estudios previos del mercado. Si bien es cierto que el desarrollo de una correcta estrategia de servitización va a repercutir en toda la empresa, una parte importante de la responsabilidad será del departamento de marketing. El desarrollo de una correcta estrategia de servitización podrá traducirse en la oportunidad de comercializar productos innovadores (bienes/servicios y/o soluciones), creados gracias a un mejor conocimiento de las necesidades del cliente apostando por más servicio lo que conlleva la cocreación entre ambas partes, así como modificar los productos existentes y mejorar su comercialización. Todo ello, a su vez, permitirá aumentar la fidelidad del cliente generando mayores ingresos y ganancias, permitiendo a la vez la creación de barreras para la competencia.

Así mismo, se debe tener en cuenta que el desarrollo de la estrategia de servitización no tiene por qué ser un paso a realizar en solitario por la empresa. Esta transición de producir bienes a producir bienes con servicios puede también apoyarse en la participación de socios estratégicos como son los distribuidores de servicios, quienes, al contar con mayores conocimientos y capacidades en la creación, desarrollo y entrega del servicio, son socios idóneos para abordar con éxito el proceso de transición. La empresa manufacturera se beneficiará, de esta forma, de la adquisición de conocimientos en dicho campo que, posteriormente, puede utilizar de manera independiente. Así, a través del uso de las tres modalidades de estrategia para el trabajo con distribuidores de servicios —Caja Blanca o *White Box*, Caja Negra o *Black Box* y Caja Gris o *Grey Box*—, las empresas fabricantes de bienes pueden llevar a cabo las prácticas de servitización, logrando con ello mayor posibilidad de fidelizar a sus clientes, diferenciarse de la competencia y optar por nuevas oportunidades de negocio.

Por último, diversos investigadores, expertos en la materia, coinciden en afirmar que el desarrollo de una correcta estrategia de servitización puede llevarse a cabo con éxito solo si se conocen con antelación las verdaderas necesidades y deseos del cliente, con el fin de satisfacerlos y sobrepasar sus expectativas con productos innovadores (bienes/servicios y/o soluciones). Para ello, y como sugerencia para una futura investigación, convendría analizar y contrastar las consecuencias derivadas de la implementación de las tecnologías habilitadoras de la Industria 4.0 en el desarrollo de la estrategia de servitización, así como los beneficios que podrían generarse para el área de Marketing. En este sentido, resulta de gran interés analizar el efecto de habilitadores digitales, tales como el Big Data—que permite a las empresas almacenar información de clientes y usuarios sobre la utilización del producto ofrecido, con el objetivo de ir mejorándolos constantemente según las necesidades manifestadas a través de su uso—, la fabricación aditiva —que permite una hiperpersonalización, favoreciendo la producción en pequeños lotes de diseños ligeros y complejos, sin mayor coste del producto final— o la utilización de robots en las plantas de producción, entre otros.

## Bibliografía

- ALGHISI, A. & SACCANI, N. (2015), «Internal and external alignment in the servitization journey-overcoming the challenges», *Production Planning & Control*, 26(14-15), pp. 1219-1232. DOI: 10.1080/09537287.2015.1033496
- AYALA, N. F., GERSTLBERGER, W. & GERMAN FRANK, A. (2018), «Managing servitization in product companies: The moderating role of service suppliers», *International Journal of Operations and Production Management*, 39(1), pp. 43-74. DOI: 10.1108/IJOPM-08-2017-0484)
- AYALA, N. F., PASLAUSKI, C. A., GHEZZI, A. & FRANK, A.G. (2017), «Knowledge sharing dynamics in service suppliers' involvement for servitization of manufacturing companies», *International Journal of Production Economics*, 193, pp. 538-553. DOI: 10.1016/j.ijpe.2017.08.019
- BAINES, T. & SHI, V. G. (2015), «A Delphi study to explore the adoption of servitization in UK companies», *Production Planning & Control*, 27(September), pp. 1-17. DOI: 10.1080/09537287.2015.1033490
- BAINES, T. & LIGHTFOOT, H. (2013), «Servitization of the Manufacturing firm: Exploring the operations practices and technologies that deliver advanced services», *International Journal of Operations & Production Management*, 34, pp. 2-35. Disponible en <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/IJOPM-02-2012-0086>
- BAINES, T., LIGHTFOOT, H. & SMART, P. (2011), «Servitization within Manufacturing: Exploring the provision of advanced services and their impact on vertical integration», *Journal of Manufacturing Technology Management*, 22(7), pp. 947-954. DOI: 10.1108/17410381111160988
- BAINES, T., LIGHTFOOT, H., BENEDETTINI, O. & KAY, J. M. (2009), «The servitization of manufacturing: A review of literature and reflection on future challenges», *Journal of Manufacturing Technology*

- Management, 20(5), pp. 547-567. DOI: 10.1108/17410380910960984
- BASTL, M., JOHNSON, M., LIGHTFOOT, H. & EVANS, S. (2012), «Buyer-supplier relationships in a servitized environment», *International Journal of Operations & Production Management*, 32(6), pp. 650-675. DOI: 10.1108/01443571211230916
- BENEDETTINI, O., NEELY, A. & SWINK, M. (2015), «Why do servitized firms fail? A risk-based explanation», *International Journal of Operations & Production Management*, 35(6), pp. 946-979. DOI: 10.1108/IJOPM-02-2014-0052
- BRAX, S.A. & JONSSON, K. (2009), «Developing integrated solution offerings for remote diagnostics: A comparative case study of two manufacturers», *International Journal of Operations & Production Management*, 29(5), pp. 539-560. DOI: 10.1108/01443570910953621
- CUSUMANO, M. (2008), «The changing software business: Moving from products to services», *Computer*, 41(1), pp. 20-27. DOI: 10.1109/MC.2008.29
- DAVIES, A., BRADY, T. & HOBDDAY, M. (2007), «Organizing for solutions: Systems seller vs. systems integrator», *Industrial Marketing Management*, 36(2), pp. 183-193. DOI: 10.1016/j.indmarman.2006.04.009
- DE LA CALLE, A. & FREIJE, I. (2016), «¿Es la servitización tan rentable como puede parecer? Evidencias de empresas manufactureras españolas durante dos décadas», *Universia Business Review*, 49, pp. 54-75. Disponible en <https://www.redalyc.org/jatsRepo/433/43344431003/html/index.html>
- DURUGBO, C. (2014), «Strategic framework for industrial product-service co-design: Findings from the microsystems industry», *International Journal of Production Research*, 52(10), pp. 2881-2900. DOI: 10.1080/00207543.2013.857054
- FINNE, M. & HOLMSTRÖM, J. (2013), «A manufacturer moving upstream: Triadic collaboration for service delivery», *Supply Chain Management: An International Journal*, 18(1), pp. 21-33. DOI: 10.1108/13598541311293159
- GAJARDELLI, P., RESTA, B., MARTÍNEZ, V., PINTO, R. & ALBORES, P. (2014), «A classification model for product-service offerings», *Journal of Cleaner Production*, 66, pp. 507-519. DOI: 10.1016/j.jclepro.2013.11.032
- GEBAUER, H., PAIOLA, M. & SACCANI, N. (2013), «Characterizing service networks for moving from products to solutions», *Industrial Marketing Management*, 42(1), pp. 31-46. DOI: 10.1016/j.indmarman.2012.11.002
- GEBAUER, H. (2008), «Identifying service strategies in product manufacturing companies by exploring environment-strategy configurations», *Industrial Marketing Management*, 37, pp. 278-291. DOI: 10.1016/j.indmarman.2007.05.018
- GEBAUER, H. & FLEISCH, E. (2007), «An investigation of the relationship between behavioral processes, motivation, investments in the service business and service revenue», *Industrial Marketing Management*, 36(3), pp. 337-348. DOI: 10.1016/j.indmarman.2005.09.005
- GEBAUER, H., ELGAR, F. & THOMAS, F. (2005), «Overcoming the Service Paradox in Manufacturing Companies», *European Management Journal*, 23(1)(Feb.), pp. 14-26. DOI: 10.1016/j.emj.2004.12.006
- JAWORSKI, B. & KOHLI, A. (1993), «Market orientation: Antecedents and consequences», *Journal of Marketing*, 57(3), pp. 53-71. DOI: 10.2307/1251854
- JOHNSON, M. & MENA, C. (2008), «Supply chain management for servitised products: A multi-industry case study», *International Journal of Production Economics*, 114(1), pp. 27-39. DOI: 10.1016/j.ijpe.2007.09.011
- KAMP, B. (2016a), «Servitización: Génesis, temas actuales y mirada al futuro», *Economiaz*, 89, pp. 252-279. Disponible en <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5487070>
- KAMP, B. (2016b), «La servitización como estrategia para la evolución competitiva de la industria», *Economistas*, 150, pp. 76-84. Disponible en <http://www.orkestra.deusto.es/images/investigacion/publicaciones/articulos/Servitizacion-como-estrategia.pdf>



- KAMP, B. & ALCALDE, H. (2014), «Servitization in the Basque Economy», *Strategic Change: Briefings in Entrepreneurial Finance*, 23, 359-374. DOI: 10.1002/jsc.1982
- KINDSTRÖM, D. & KOWALKOWSKI, C. (2014), «Service innovation in product-centric firms: A multidimensional business model perspective», *Journal of Business & Industrial Marketing*, 29(2), pp. 1-53. DOI: 10.1108/JBIM-08-2013-0165
- KOUDAL, P. (2006), «The service revolution in global manufacturing industries», *Deloitte Research*, pp. 1-25. DOI: 10.13140/2.1.2631.9042
- KREYE, M. E., ROEHRICH, J. K. & LEWIS, M. A. (2015), «Servitising manufacturers: The impact of service complexity and contractual and relational capabilities», *Production Planning & Control*, 7287, pp. 1-14. DOI: 10.1080/09537287.2015.1033489
- LAY, G., SCHROETER, M. & BIEGE, S. (2009), «Service-based business concepts: A typology for business-to-business markets», *European Management Journal*, 27(6), pp. 442-455. DOI: 10.1016/j.emj.2009.04.002
- LEVITT, T. (1972), «Production-line approach to service», *Harvard Business Review*, 50, pp. 41-52. Disponible en <https://hbr.org/1972/09/production-line-approach-to-service>
- LEWIS, M., PORTIOLI STAUDACHER, A. & SLACK, N. (2004), «Beyond products and services: Opportunities and threats in servitization», *Proceedings of IMS international conference, Cernobbio*, 17-19 May, pp. 184-192.
- LOCKETT, H., JOHNSON, M., EVANS, S. & BASTL, M. (2011), «Product Service Systems and supply network relationships: An exploratory case study», *Journal of Manufacturing Technology Management*, 22(3), pp. 293-313. DOI: 10.1108/17410381111112684
- LOVELOCK, C. & WIRTZ, J. (2009), *Marketing de Servicios: Personal, Tecnología y Estrategia*, Editorial Pearson Education, México.
- LOVELOCK, C. & GUMMESSON, E. (2004), «Whither services marketing? In search of a new paradigm and fresh perspective», *Journal of Service Research*, 7(1), pp. 20-41. DOI: 10.1177/1094670504266131
- MARTÍNEZ, V., BASTL, M., KINGSTON, J. & EVANS, S. (2010), «Challenges in transforming manufacturing organizations into product-service providers», *Journal of Manufacturing Technology Management*, 21, pp. 449-469. DOI: 10.1108/17410381011046571
- MARTÍN-PEÑA, M.L. & ZIAEE, A. (2016), «Servitization: Academic research and business practice», *Universia Business Review*, 49(49), pp. 18-31. Disponible en <https://ubr.universia.net/article/viewFile/1843/1813>
- MATHE, H. & SHAPIRO, R.D. (1993), *Integrating Service Strategy in the Manufacturing Company*, Chapman & Hall, UK.
- MATHIEU, V. (2001a), «Service strategies within the manufacturing sector: Benefits, costs and partnership», *International Journal of Service Industry Management*, 12(5), pp. 451-475. DOI: 10.1108/EUM000000006093
- MATHIEU, V. (2001b), «Product services: From a service supporting the product to a service supporting the client», *Journal of Business and Industrial Marketing*, 16(1), pp. 39-61. DOI: 10.1108/08858620110364873
- MATTHYSSENS, P. & VANDENBEMPT, K. (2010), «Service addition as business market strategy: Identification of transition trajectories», *Journal of Service Management*, 21(5), pp. 693-714. DOI: 10.1108/09564231011079101
- MEIER, H., ROY, R. & SELIGER, G. (2010), «Industrial Product-Service Systems-IPS2», *CIRP Annals - Manufacturing Technology*, 59(2), pp. 607-627. DOI: 10.1016/j.cirp.2010.05.004
- MILES, I. (1993), «Services in the new industrial economy», *Futures*, 25(6), pp. 653-672. DOI: 10.1016/0016-3287(93)90106-4
- MONT, O. (2002), «Clarifying the concept of product-service system», *Journal of Cleaner Production*, 10(3), pp. 237-245. DOI: 10.1016/S0959-6526(01)00039-7

- NARVER, J. & SLATER, S. (1990), «The effect of a market orientation on business profitability», *Journal of Marketing*, 54(4), pp. 20-35. DOI: 10.1177/002224299005400403
- NEELY, A., BENEDETINNI, O. & VISNJIC, I. (2011), «The servitization of manufacturing: Further evidence», University of Cambridge, pp. 1-11. Disponible en [https://www.researchgate.net/publication/265006912\\_The\\_Servitization\\_of\\_Manufacturing\\_Further\\_Evidence](https://www.researchgate.net/publication/265006912_The_Servitization_of_Manufacturing_Further_Evidence)
- NEELY, A. (2008), «Exploring the Financial Consequences of the Servitization of Manufacturing», *Operation Management Research*, 1(2), pp. 103-118. DOI: 10.1007/s12063-009-0015-5
- PASLAUSKI, C.A., AYALA, N.F., TORTORELLA, G.L. & FRANK, A.G. (2016), «The Last Border for Servitization», *Procedia CIRP*, 47, pp. 394-399. DOI: 10.1016/j.procir.2016.03.056
- PETERSEN, K.J., HANDFIELD, R.B. & RAGATZ, G. L. (2005), «Supplier integration into new product development: Coordinating product, process and supply chain design», *Journal of Operations Management*, 23, pp. 371-388. DOI: 10.1016/j.jom.2004.07.009
- RABETINO, R., KOHTAMÄKI, M. & GEBAUER, H. (2017), «Strategy map of Servitization», *International Journal of Production Economics*, 192, pp. 144-156. DOI: 10.1016/j.ijpe.2016.11.004
- RADDATS, C., ZOLKIEWSKI, J., STORY, V. M., BURTON, J., BAINES, T., & ZIAEE BIGDELI, A. (2017), «Interactively developed capabilities: Evidence from dyadic servitization relationships», *International Journal of Operations & Production Management*, 37(3), pp. 382-400. DOI: 10.1108/IJOPM-08-2015-0512
- REN, G. & GREGORY, M. (2007), «Servitization in manufacturing companies: A conceptualization, critical review and research agenda», University of Cambridge. Disponible en <http://publications.eng.cam.ac.uk/325320/>
- RUST, R. & CHUNG, T. S. (2006), «Marketing models of service and relationships», *Marketing Science*, 25(6), pp. 560-580. DOI: 10.1287/mksc.1050.0139
- SANTAMARÍA, L., JESÚS NIETO, M. & MILES, I. (2012), «Service innovation in manufacturing firms: Evidence from Spain», *Technovation*, 32(2), pp. 144-155. DOI: 10.1016/j.technovation.2011.08.006
- SAWHNEY, M., BALASUBRAMANIAN, S. & KRISHNAN, V. (2004), «Creating growth with services», *MIT Sloan Management Review*, 45(2), pp. 34-43.
- SOUSA, R. & DA SILVEIRA, G. (2017), «Capability antecedents and performance outcomes of servitization: Differences between basic and advanced services», *International Journal of Operations & Production Management*, 37(4), pp. 444-467. DOI: 10.1108/IJOPM-11-2015-0696
- SPRING, M. & ARAUJO, L. (2013), «Beyond the service factory: Service innovation in manufacturing supply networks», *Industrial Marketing Management*, 42(1), pp. 59-70. DOI: 10.1016/j.indmarman.2012.11.006
- TUKKER, A. (2004), «Eight types of product-service system: Eight ways to sustainability? Experience from SusProNet», *Business Strategy and the Environment*, 13(4), pp. 246-260. DOI: 10.1002/bse.414
- TULI, K. R., KOHLI, A. K. & BHARADWAJ, S. G. (2007), «Rethinking customer solutions: From product bundles to relational processes», *Journal of Marketing*, 71(3), pp. 1-17. DOI: 10.1509/jmkg.71.3.1
- TURUNEN, T. & FINNE, M. (2014), «The organisational environment's impact on the servitization of manufacturers», *European Management Journal*, 32(4), pp. 603-615. DOI: 10.1016/j.emj.2013.11.002
- VAN DER VALK, W. & VAN IWAARDEN, J. (2011), «Monitoring in service triads consisting of buyers, subcontractors and end customers», *Journal of Purchasing and Supply Management*, 17(3), pp. 198-206. DOI: 10.1016/j.pursup.2011.05.002
- VANDERMERWE, S. & RADA, J. (1988), «Servitization of business: Adding value by adding services», *European Management*

- Journal, 6(4), pp. 314-324. DOI: 10.1016/0263-2373(88)90033-3
- VARGO, S. L., MAGLIO, P. P. & ARCHPRU, M. (2014), «On value and value co-creation: A service systems and service logic perspective», *European Management Journal*, 26, pp. 145-152. DOI: 10.1016/j.emj.2008.04.003
- VARGO, S. L. & LUSCH, R. F. (2011), «It's all B2B...and beyond: Toward a systems perspective of the market», *Industrial Marketing Management*, 40, pp. 181-187. DOI: 10.1016/j.indmarman.2010.06.026
- VARGO, S. L. (2009), «Toward a transcending conceptualization of relationship: A service-dominant logic perspective», *Journal of Business & Industrial Marketing*, pp. 373-379. DOI 10.1108/08858620910966255
- VARGO, S. L. & LUSCH, R. F. (2008), «Service-dominant logic: Continuing the evolution», *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36, pp. 1-10. DOI 10.1007/s11747-007-0069-6
- VARGO, S. L. & LUSCH, R. F. (2006), «Service-dominant logic: What it is, what it is not, what it might be», en el libro: *The Service Dominant Logic of Marketing: Dialog, Debate, and Directions*, M.E. Sharpe Inc., Armonk, pp. 43-56.
- VERSTREPEN, S., DESCHOOLMEESTER, D. & VAN DEN BERG, R. (1999), «Servitization in the automotive sector: Creating value and competitive advantage through service after sales», *Global Production Management*, 24, pp. 538-545. DOI: 10.1007/978-0-387-35569-6\_66
- WARD, Y. & GRAVES, A. (2005), «Through-life management: The provision of integrated customer solutions by aerospace manufacturers», University of Bath School of Management. Disponible en <http://www.bath.ac.uk./management/research/pdf/2005-14.pdf>
- WILSON, A., ZEITHAML, V., JO BITNER, M. & GREMLER, D. (2012), *Services Marketing: Integrating customer focus across the firm*, McGraw-Hill Higher Education, USA.
- WIRTZ, J. & LOVELOCK, C. (2016), *Services Marketing: People, technology, strategy*, World Scientific, New Jersey.
- WISE, R. & BAUMGARTNER, P. (1999), «Go downstream: The new imperative in manufacturing», *Harvard Business Review*, 77(5), pp. 133-141. Disponible en <https://hbr.org/1999/09/go-downstream-the-new-profit-imperative-in-manufacturing>
- WYNSTRA, F., SPRING, M. & SCHOENHERR, T. (2015), «Service triads: A research agenda for buyer-supplier-customer triads in business services», *Journal of Operations Management*, 35, pp. 1-20. DOI: 10.1016/j.jom.2014.10.002

#### PÁGINAS WEB CONSULTADAS

- ASTURIAS INDUSTRIA 4.0 (2020). <https://www.asturiasindustria40.es/>
- DELTA COMPANIES GROUP (2020). <https://deltacogroup.com/>
- GREIF, INC. (2020). <https://www.greif.com/es/>
- IBM (2020). <https://www.ibm.com/es-es>



# El papel de la familiaridad con la marca en el eWOM dentro del sector de la hostelería: un análisis exploratorio sobre hoteles y restaurantes

- DANIEL RUIZ-EQUIHUA
- JAIME ROMERO  
*Universidad Autónoma de Madrid*
- LUIS V. CASALÓ  
*Universidad de Zaragoza*

---

**RESUMEN:** Las revisiones online, y particularmente su valencia, son tenidas en cuenta por los consumidores en su proceso de decisión de compra cada vez en mayor medida. Sin embargo, existen otras variables que influyen en el impacto que dicha información tiene en el consumidor. El presente análisis exploratorio se enfoca en el papel moderador de la familiaridad con la marca, aspecto aún no explicado por la literatura previa. Para mejorar nuestro conocimiento sobre cómo actúa la familiaridad de marca en relación con las revisiones online, hemos desarrollado un diseño experimental 2x2 (revisiones online positivas vs. negativas y marca familiar vs. menos familiar) en hoteles y restaurantes. Los resultados sugieren que, en general, las revisiones online generan reacciones más extremas en los consumidores para los hoteles y restaurantes con menor familiaridad de marca. Este efecto interacción es más relevante para hoteles que para restaurantes.

**PALABRAS CLAVE:** *revisiones online, familiaridad con la marca, comportamiento del consumidor, hoteles, restaurantes*

---

**ABSTRACT:** Online reviews, particularly their valence, are increasingly taken into account by consumers in their purchase decision process. However, there are other variables that influence the impact that such information has on consumers. This chapter focuses on the moderating role of brand familiarity, an aspect not yet explored by extant literature. To improve our knowledge about the role played by

brand familiarity regarding online reviews, we have developed an experimental 2x2 design (positive vs. negative online reviews and familiar vs. less familiar brand) in hotels and restaurants. Our results suggest that online reviews generate more extreme consumer reactions in the case of hotels and restaurants with low brand familiarity levels. This interaction effect is stronger for hotels than for restaurants.

**KEYWORDS:** *online reviews, brand familiarity, customer behavior, hotels, restaurants*

---

## 1. Introducción

La evolución de Internet ha permitido a los consumidores obtener una gran cantidad de información acerca de cualquier producto o servicio, en cualquier lugar y momento, ayudándoles a tomar sus decisiones de compra. Dentro de la información que un consumidor puede encontrar en Internet, el boca a boca electrónico (de aquí en adelante eWOM) ha capturado la atención de los gestores y los académicos durante los últimos años. El eWOM es cualquier declaración, tanto positiva como negativa, acerca de un producto, servicio o compañía realizada por un consumidor actual, pasado o potencial a través de Internet, por lo que se hace disponible a una gran multitud de individuos (Hennig-Thurau, Gwinner, Walsh, & Gremler, 2004). El eWOM puede adoptar diversas formas tales como revisiones online, videos, publicaciones en redes sociales, reseñas especializadas, etc. En concreto, este trabajo se centra en las revisiones online en la industria de la hostelería debido a su gran relevancia.

Las revisiones online son especialmente importantes para la industria de la hostelería debido a que afectan la toma de decisiones de los consumidores en gran medida. Por ejemplo, el 86% de los usuarios no reservaría un hotel sin haber leído una revisión online; el 89% de los usuarios hace algún tipo de investigación online acerca de los restaurantes de un lugar y las actividades que puede desarrollar allí antes de viajar (TripAdvisor, 2018). Así, las revisiones online generan ciertas reacciones en los consumidores, al influir en sus actitudes (Ladhari & Michaud, 2015), intenciones de revisita (Abubakar, Ilkan, Meshall Al-Tal, & Eluwole, 2017), intenciones de reserva (Ruiz-Equihua, Romero, & Casaló, 2019), y confianza (Badenes-Rocha, Ruiz-Mafé, & Bigné, 2019). A su vez, la relación entre las revisiones online y las reacciones que generan en el consumidor está influida por diversas variables como, por ejemplo, las características del mensaje (ej., la valencia de la revisión; Nieto-García, Muñoz-Gallego, & González-Benito, 2017), las características del emisor (ej., la experiencia del revisor; Vermeulen & Seegers, 2009), las características del receptor (la aversión al riesgo del receptor; Casaló, Flavián, Guinalú, & Ekinci, 2015a) o el canal por el que se transmite (ej., listas de mejores o peores hoteles; Casaló, Flavián, Guinalú, & Ekinci, 2015b).

Dentro de las características del receptor del eWOM, la literatura previa sugiere que la familiaridad de este con la marca podría modificar el efecto de las revisiones online sobre el consumidor (ej., Casado-Díaz, Pérez-Naranjo, & Sellers-Rubio, 2017; Casaló *et al.*, 2015b; Vermeulen & Seegers, 2009). La familiaridad con la marca hace referencia al conocimiento que una persona tiene acerca de una marca y al total de experiencias acumuladas con la misma (Alba & Hutchinson, 1987; Huang & Zhou, 2016). En este sentido, la teoría de la autopercepción (Bem, 1972) sugiere que cuando las personas tienen información de primera mano, es decir, experiencias o conocimiento previo, no suelen cambiar sus creencias o comportamientos ya establecidos cuando reciben nueva información. En cambio, cuando las personas carecen de información de primera mano, tienden a buscar información de segunda mano para formar sus actitudes, siendo en estas situaciones cuando las revisiones online alcanzan una mayor relevancia.

Por todo ello, este trabajo analiza de manera exploratoria el papel de la familiaridad con la marca sobre las consecuencias en el consumidor generadas por las revisiones online en la industria hostelera. Específicamente, se estudia si el efecto de la valencia (positiva o negativa) de las revisiones online sobre las actitudes e intenciones de reserva de los consumidores es moderado por la familiaridad con la marca sobre la que se realiza la revisión. Para dar más amplitud a los resultados, este estudio se llevó a cabo en dos servicios del sector hostelero, específicamente en hoteles y restaurantes.

Este capítulo se estructura como se indica a continuación. Inicialmente se presenta la revisión de literatura y el desarrollo de hipótesis. Después, se explica la metodología y resultados de los dos estudios. Por último, se desarrollan las conclusiones de los estudios, así como sus limitaciones y nuestras sugerencias para futuras líneas de investigación.

## **2. Revisión de literatura**

### **2.1. Visión general**

La valencia de las revisiones online es una de las variables más importantes en el proceso del eWOM. La valencia hace referencia a la evaluación positiva o negativa hecha por los consumidores acerca de un producto o servicio a través de Internet (Hennig-Thurau *et al.*, 2004). Esta evaluación positiva o negativa está relacionada con la satisfacción del consumidor. A mayor satisfacción mayor probabilidad de obtener una revisión online positiva (Romero & Ruiz-Equihua, 2019; Swanson & Hsu, 2009). En este sentido, la literatura previa ha demostrado que las revisiones online

positivas generan reacciones más positivas en los consumidores que las revisiones online negativas en el sector de la hostelería (Tsao, Hsieh, Shih, & Lin, 2015). Por ejemplo, las revisiones online positivas generan reacciones tales como una mayor intención de reserva (Ruiz-Equihua *et al.*, 2019), confianza (Sparks & Browning, 2011) o actitud más favorable (Tata, Prashar, & Gupta, 2019). Sin embargo, las revisiones online negativas también son importantes cuando los consumidores toman decisiones de compra (Papathanassis & Knolle, 2011). En el sector de la hostelería, la valencia cobra una especial importancia debido a una característica inherente de este tipo de servicios: su intangibilidad (Nicolau & Sellers, 2010). En consecuencia, entender en profundidad el efecto de la valencia en los comportamientos de los consumidores en el sector hostelero es extremadamente relevante. Así, nuestro análisis exploratorio se centra en dos servicios del sector hostelero, específicamente, en hoteles y restaurantes. Para estos sectores se analiza el efecto de la valencia de las revisiones online sobre dos variables relacionadas con el comportamiento del consumidor: la actitud y la intención de visita. También se estudia el posible impacto moderador de la familiaridad en dichos efectos.

La actitud es la evaluación favorable o desfavorable que hace un consumidor acerca de un comportamiento (Wu & Chen, 2005). Además, la actitud puede interpretarse como un estado emocional positivo o negativo, relativo a diferentes objetos tales como personas, productos o comportamientos (Casaló, Flavián, & Guinalú, 2011). La literatura previa ha demostrado que el eWOM tiene una influencia en la actitud de los consumidores acerca de los servicios en el sector de la hostelería. Cuanto más positivo es el eWOM, más positivas son las reacciones de los consumidores acerca del servicio del cual se habla (Casaló *et al.*, 2015a; Ladhari & Michaud, 2015; Vermeulen & Seegers, 2009).

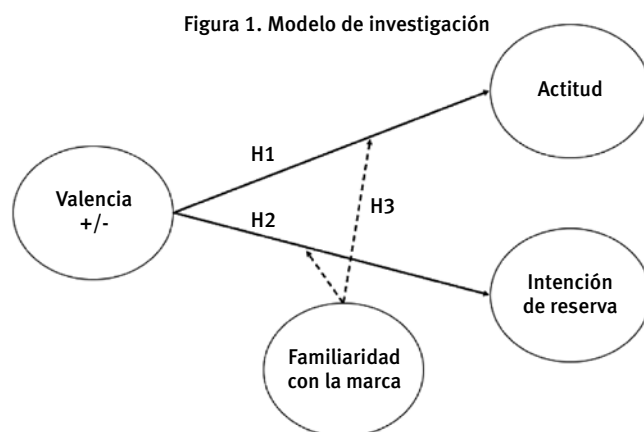
Las intenciones se refieren a la disposición de las personas para hacer o ejercer un comportamiento (Ajzen, 1991). La literatura previa, ha demostrado que el eWOM influye en la probabilidad de que los consumidores desarrollen ciertas intenciones de comportamiento en el sector de la hostelería, como por ejemplo, intención de reserva (Sparks & Browning, 2011), de revisita (Abubakar *et al.*, 2017), o la disposición de pagar por una habitación (Nieto-García *et al.*, 2017).

La literatura previa en el sector hostelero ha estudiado, además del efecto directo de la valencia sobre actitud e intenciones, algunas características que podrían moderar la relación entre la valencia del eWOM y las reacciones que generan a los consumidores. Estas características incluyen, por ejemplo, aspectos del receptor (Casaló *et al.*, 2015a), del emisor (Vermeulen & Seegers, 2009), del mensaje (Sparks & Browning, 2011), y de las propias compañías (Casaló *et al.*, 2011).



Este trabajo exploratorio, además de estudiar el efecto directo de la valencia sobre los comportamientos de los consumidores, analiza el efecto moderador de la familiaridad con la marca. Un análisis que la literatura previa ha desarrollado muy poco. La familiaridad con la marca es el grado en que una persona puede recordar una marca. Esta variable refleja la experiencia y conocimiento de los consumidores acerca de una marca (Alba & Hutchinson, 1987), obtenido directa o indirectamente. Por ejemplo, los consumidores pueden obtener esta experiencia o conocimiento como resultado del uso de un producto/servicio y también, de la información obtenida de otros consumidores (Campbell & Keller, 2003), como podrían ser las revisiones online. La literatura previa en el sector hostelero, empleando variables relacionadas (ej., Ahn & Back, 2018; Vermeulen & Seegers, 2009), sugiere que la familiaridad con la marca podría afectar al proceso de comunicación del eWOM. En concreto, sugiere que la familiaridad con la marca también podría tener un papel moderador en la relación entre el eWOM y los comportamientos del consumidor (Casaló *et al.*, 2015a). A pesar de estos avances, realmente se desconoce aún si la familiaridad con la marca afecta o no el proceso de comunicación del eWOM. Su impacto permanece poco claro, aspecto que este análisis exploratorio pretende abordar.

La figura 1 muestra el modelo teórico que proponemos para estudiar las relaciones entre valencia, actitud, intención de reserva y familiaridad con la marca en el proceso de comunicación del eWOM. Por una parte, la valencia de la revisión actúa como variable independiente. Por otra parte, se incluyen actitud e intención de reserva como variables dependientes. Finalmente, la familiaridad con la marca actúa como variable moderadora. En resumen, este análisis exploratorio analiza la influencia de la valencia de las revisiones online en la actitud del consumidor y su intención de reserva. Además, estudia si la familiaridad con la marca modera la relación anteriormente descrita.



## 2.2. Desarrollo de hipótesis

La literatura previa en el sector de la hostelería ha analizado el efecto directo de la valencia de las revisiones online en diversos contextos dentro del sector, tales como hoteles (Vermeulen & Seegers, 2009), restaurantes (Park & Nicolau, 2015), y comunidades online de viajes (Casaló *et al.*, 2011). En general, la literatura previa ha demostrado que la valencia de las revisiones online tiene un efecto directo y positivo en las reacciones de los consumidores tales como, actitudes (Vermeulen & Seegers, 2009), intenciones (Chan, Lam, Chow, Fong, & Law, 2017), o la disposición a pagar (Nieto-García *et al.*, 2017). En resumen, las revisiones online positivas generan respuestas más positivas de los consumidores que las revisiones online negativas (Vermeulen & Seegers, 2009). En concordancia con los resultados encontrados por la literatura previa, proponemos las siguientes hipótesis sobre el efecto directo de la valencia de las revisiones online en la actitud e intención de reserva de los consumidores:

- H1. Las revisiones online positivas generan una actitud más favorable en el consumidor que las revisiones online negativas.*
- H2. Las revisiones online positivas generan una intención de reserva mayor por parte del consumidor que las revisiones online negativas.*

Respecto al efecto de la familiaridad en el proceso de eWOM, basamos nuestras hipótesis en la teoría de la autopercepción (Bem, 1972). Esta teoría propone que las personas desarrollan sus creencias o comportamientos a partir de información de primera mano, es decir, experiencias o conocimientos previos que tienen sobre algo. También propone que, cuando se está en posesión de información de primera mano, la información externa o de segunda mano, difícilmente modifica las creencias o comportamientos desarrollados por la información de primera mano. Sin embargo, cuando las personas carecen de información de primera mano, van a buscar información de segunda mano para formar sus creencias y comportamientos. En términos de revisiones online, esta teoría sugiere que el efecto de las revisiones online sobre los comportamientos de compra será mayor cuando la información de primera mano acerca del establecimiento sea baja (es decir, cuando el establecimiento sea menos familiar). En cambio, el efecto de las revisiones online sobre los comportamientos de compra será menor cuando la información de primera mano sea mayor (es decir, cuando el servicio sea más familiar).

Teniendo en cuenta la literatura previa acerca del efecto de la valencia de las revisiones online (e.j., Vermeulen & Seegers, 2009) y la teoría de la autopercepción (Bem, 1972), se podría esperar que la familiaridad modere el efecto directo de la va-

lencia sobre la actitud y la intención de reserva. Los consumidores suelen tener más información de primera mano de los hoteles que ya conocen (Vermeulen & Seegers, 2009). De hecho, la información de primera mano basada en la experiencia propia es más creíble que información de segunda mano (Fazio, Zanna, & Cooper, 1978). Además, ante la falta de información de primera mano, los consumidores tienden a darle más importancia a la información de segunda mano durante el proceso de decisión de compra (Casaló *et al.*, 2015b). Por lo tanto, las revisiones online positivas/negativas deberían provocar actitudes más/menos favorables e intenciones de reserva más altas/más bajas para los hoteles y restaurantes menos familiares. Este efecto se produciría por la ausencia o a la escasez de información de primera mano, dando el consumidor más relevancia a la información de segunda mano. Por lo tanto, proponemos las siguientes hipótesis:

*H3. El efecto de la valencia sobre la actitud es moderado por la familiaridad con la marca, cuanto menos familiar es la marca, más fuerte es el efecto de la valencia.*

*H4. El efecto de la valencia sobre la intención de reserva es moderado por la familiaridad con la marca, cuanto menos familiar es la marca, más fuerte es el efecto de la valencia.*

### **3. Estudio 1: El caso de los hoteles**

#### **3.1. Metodología**

Nuestro primer estudio contrasta las hipótesis propuestas en el caso de hoteles. Para este primer análisis se ha desarrollado un diseño experimental 2x2 (revisión online positiva vs. revisión online negativa acerca de un hotel familiar vs. un hotel menos familiar). Cada escenario incluía una imagen, una descripción y una revisión *online* acerca de un hotel. Para incrementar la validez externa la imagen del hotel fue tomada de Booking.com y la descripción fue adaptada de un sitio web de un hotel real; foto y descripción permanecieron constantes en los 4 escenarios salvo por la modificación del nombre de marca. En este sentido, para manipular la familiaridad con la marca, el nombre de marca fue modificado, eligiendo un nombre que fuera familiar o no familiar en cada caso. Para el caso del hotel familiar se seleccionó la marca Hilton. Para el caso del hotel menos familiar, se optó por un nombre ficticio, Greenwood Hotel. La revisión *online* contenía una opinión positiva o negativa acerca del hotel. La misma opinión positiva o negativa fue incluida para el caso del hotel familiar y en el caso del hotel no familiar.

Las escalas para medir nuestras variables dependientes, actitudes e intenciones, fueron adaptadas de trabajos previos. Primero, la escala para medir la actitud proviene de Casaló *et al.*, (2015b) y de Wu & Chen (2005). Segundo, la escala para medir la intención de reserva proviene de Amaro & Duarte (2015) y de Reimer & Benkenstein (2016). Todos los ítems de ambas escalas se valoraron mediante una escala de Likert con un rango de 1 a 7 puntos, siendo 1 totalmente en desacuerdo y 7 totalmente de acuerdo. Para asegurarnos de la fiabilidad de nuestras escalas, se calculó el  $\alpha$  de Cronbach. En el caso de la actitud, el  $\alpha$  de Cronbach confirmó su fiabilidad con un valor de 0.973. Igualmente, en el caso de la intención de reserva, el  $\alpha$  de Cronbach también confirmó la fiabilidad de la escala con un valor 0.974. Ambos valores superan el límite sugerido de 0.7 por Nunnally (1978).

La recolección de los datos se llevó a cabo mediante una encuesta online, ejecutada a través del instituto de investigación de mercados Toluna (<https://es.toluna.com/#/>). Para este primer estudio obtuvimos una muestra de 125 personas de nacionalidad española, que fueron asignados de manera aleatoria a cada escenario. La muestra obtenida es representativa a la de los usuarios de Internet en España (AIMC, 2018) en términos de sexo y edad (ver Anexo para más detalles).

### 3.2. Manipulation checks

Con el fin de asegurar que las manipulaciones habían sido percibidas correctamente por los encuestados, se evaluó si los escenarios planteados eran realistas y creíbles; si la valencia de la revisión online era percibida como positiva o negativa; y si la marca del hotel sobre el cual hablaba el escenario era percibida como familiar o no.

Para medir el realismo y la credibilidad, se adaptó la escala de tres ítems de Bagozzi, Belanche, Casaló, & Flavián (2016). Se aplicaron a una escala de medición tipo Likert de 7 puntos desde 1 «completamente en desacuerdo» hasta 7 «completamente de acuerdo». Los resultados confirmaron una correcta manipulación ( $\alpha$  de Cronbach = 0.837). El valor medio del realismo y la credibilidad fue de 5.17 (desviación estándar = 1.18) significativamente mayor que 4, el punto central de la escala ( $t = 149.213, p < 0.01$ ).

Respecto a la valencia de la revisión online, se utilizó el siguiente ítem «La opinión que acabas de leer acerca de este hotel era...», con respuestas que oscilan desde 1 «Muy negativa» hasta 7 «Muy positiva». Las revisiones online positivas obtuvieron una media de 6.08 (desviación estándar = 0.89) mientras que las negativas obtuvieron una media de 2.78 (desviación estándar = 2.25). Un test de comparación de medias para muestras independientes confirmó la correcta manipulación de la valencia,

encontrando diferencias significativas entre las medias de la valencia positiva y la valencia negativa ( $t = 10.64, p < 0.01$ ).

Por último, para valorar la manipulación de la familiaridad con el hotel se utilizó el ítem «El hotel acerca del que has leído una revisión online es...», con respuestas que oscilan desde 1 «Muy desconocido» hasta 7 «Muy conocido» Para el caso de los hoteles menos familiares, la media fue de 3.65 (desviación estándar = 1.61). En cambio, los hoteles más familiares obtuvieron una media de 4.79 (desviación estándar = 1.71). Una prueba de comparación de medias para muestras independientes confirmó la fiabilidad de la manipulación, encontrando diferencias significativas entre las medias ( $t = 3.82, p < 0.01$ ). Por lo tanto, los encuestados percibieron una mayor familiaridad con el hotel conocido.

### 3.3. Resultados

El contraste de las hipótesis se realizó usando un análisis ANOVA, implementado con el software informático SPSS. Las variables dependientes fueron la actitud y la intención de reserva. Las variables independientes fueron la valencia de la revisión online y la familiaridad con la marca.

Las hipótesis 1 y 2 evalúan el efecto directo de la valencia de las revisiones online sobre la actitud y la intención de reserva del establecimiento. Los resultados confirman la hipótesis H1 ( $F = 65.45, p < 0.01$ ). Las revisiones online positivas ( $M = 5.42$ ) generan una actitud más favorable hacia el hotel que las revisiones online negativas ( $M = 3.32$ ). Por otra parte, los resultados también confirman la hipótesis H2 ( $F = 74.19, p < 0.01$ ). Las revisiones online positivas ( $M = 5.42$ ) generan una intención de reserva mayor que las revisiones online negativas ( $M = 3.34$ ).

Las hipótesis H3 y H4 evalúan el efecto moderador de la familiaridad sobre la relación propuesta en las hipótesis H1 y H2. Los resultados confirman la hipótesis H3 ( $F = 7.52, p < 0.01$ ). Las revisiones online generan actitudes más extremas para los hoteles con menos familiaridad (fig. 2). Esto es, las revisiones online positivas, generan una actitud más favorable para los hoteles con menor familiaridad ( $M = 5.81$ ) que para los hoteles con mayor familiaridad ( $M = 5.62$ ). Además, las negativas generan una actitud más desfavorable para los hoteles con menor familiaridad ( $M = 3.13$ ) que para los hoteles con mayor familiaridad ( $M = 4.24$ ).

Los resultados también confirman lo propuesto en la H4 ( $F = 12.99, p < 0.01$ ), las revisiones online generan intenciones de reserva más extremas para los hoteles con menor familiaridad (fig. 3). Las revisiones online positivas generan una intención de reserva mayor para los hoteles con menor familiaridad ( $M = 5.73$ ) que para los hoteles con mayor familiaridad ( $M = 5.14$ ). Además, las revisiones online negati-

vas generan una intención de reserva menor para los hoteles con menor familiaridad ( $M = 2.68$ ) que para los hoteles con mayor familiaridad ( $M = 3.96$ ).

Figura 2. Efecto moderador de la familiaridad sobre las actitudes en hoteles

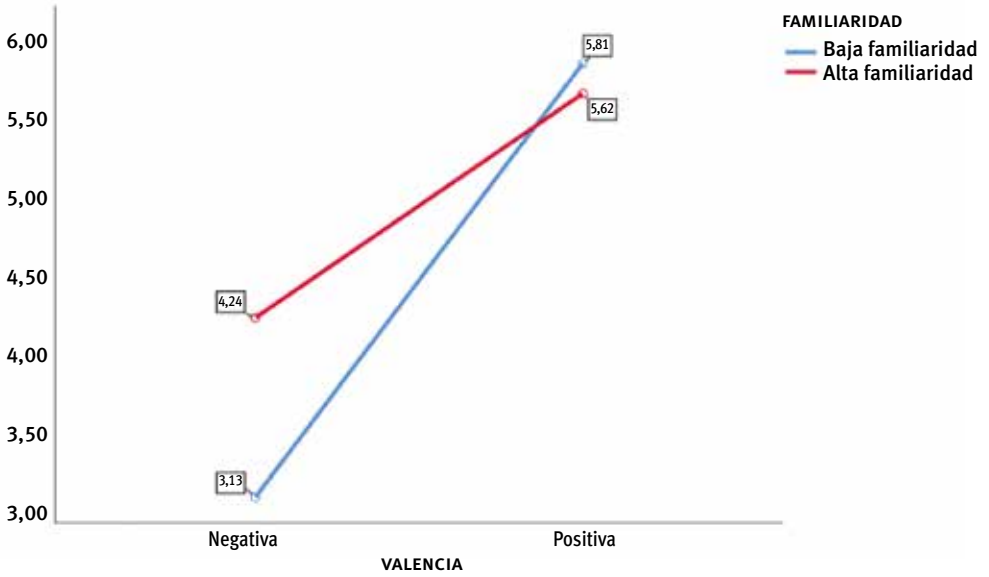
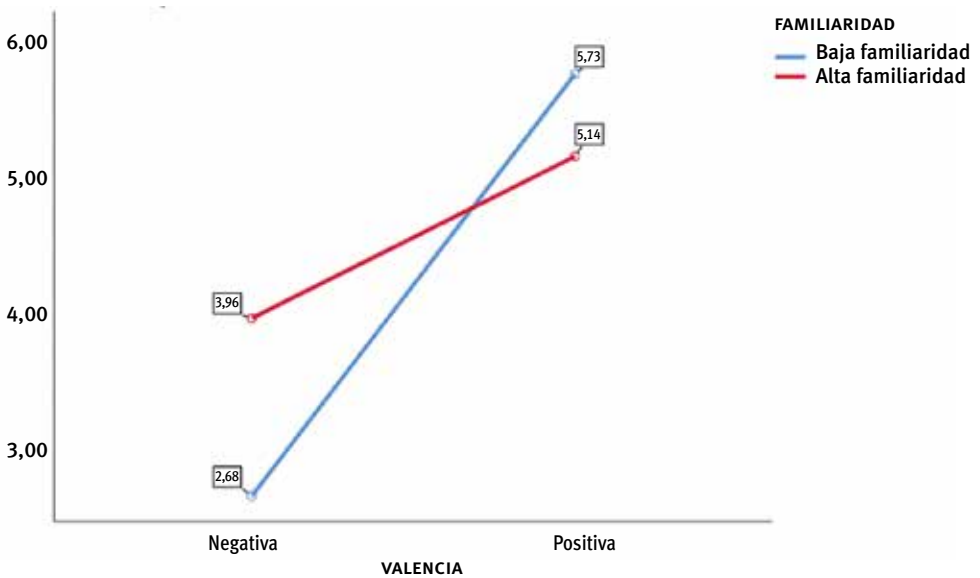


Figura 3. Efecto moderador de la familiaridad sobre las intenciones de reservas en hoteles



## 4. Estudio 2: El caso de los restaurantes

### 4.1. Metodología

Nuestro segundo estudio analiza las hipótesis planteadas para el caso de los restaurantes. Para ello, se ha diseñado también un experimento 2 x 2 (valencia positiva vs. negativa para un restaurante familiar vs. menos familiar). Como en el estudio 1, los escenarios incluían una imagen, una descripción acerca del restaurante y una revisión online; de nuevo, foto y descripción permanecieron constantes en los 4 escenarios salvo por la modificación del nombre de marca. Para aumentar la validez externa, la imagen corresponde a un restaurante real, mientras que la descripción, fue adaptada de un sitio web real de un restaurante. Para manipular la familiaridad, se ha utilizado un nombre de restaurante familiar y uno inventado para el caso de los restaurantes menos familiares. Para el caso de los restaurantes más familiares, se utiliza el Hard Rock Café. Para los restaurantes con menor familiaridad se ha recurrido al nombre de marca ficticio Randall's Burger. La revisión online contenía una opinión positiva o negativa acerca del hotel. La misma revisión online positiva o negativa fue incluida para el caso del restaurante familiar y en el caso del restaurante menos familiar.

Las escalas, como en el estudio 1, fueron adaptadas de Casaló *et al.*, (2015b) y de Wu & Chen (2005) para la actitud, y de Reimer & Benkenstein (2016) y Amaro & Duarte (2015) para el caso de la intención de reserva. La medición también se llevó a cabo mediante una escala tipo Likert de 7 puntos. El  $\alpha$  de Cronbach soporta la fiabilidad de la escala relativa a la actitud, con un valor de 0.965. En el caso de la intención de reserva, el  $\alpha$  de Cronbach también soporta la fiabilidad de la escala con un valor de 0.959. Al igual que en el estudio 1, las escalas utilizadas sobrepasan el límite de 0.70 sugerido por Nunnally (1978).

La recogida de datos también se realizó a través de Toluna mediante una encuesta online. La muestra recogida fue de 125 participantes de nacionalidad española, que fueron asignados a los cuatro escenarios diseñados de manera aleatoria. La muestra obtenida es representativa a la de los usuarios de Internet en España (AIMC, 2018) en términos de sexo y edad (ver Anexo para más detalles).

### 4.2. Manipulation checks

Nuevamente, para asegurarnos de que las manipulaciones realizadas habían sido percibidas correctamente por los encuestados, se ha evaluado el realismo y la credibilidad de los escenarios, así como la valencia de la revisión y el nivel de familiaridad con la marca del restaurante. Para valorar las manipulaciones y, en aras de la confia-

bilidad del estudio, se ha retomado las escalas de realismo y credibilidad (Bagozzi, Belanche, Casaló, & Flavián, 2016), de valencia y de familiaridad con la marca ya utilizadas en el estudio 1 relativo a los hoteles.

Los resultados de la prueba de realismo y credibilidad de los escenarios indicaron una adecuada fiabilidad de la misma ( $\alpha$  de Cronbach = 0.894) y una correcta manipulación. La media de la variable realismo y credibilidad fue de 4.98 (desviación estándar = 1.31), la cual es significativamente mayor que 4, el punto central de la escala ( $t = 42.47, p < 0.01$ ).

En el caso de la valencia de las revisiones online, los resultados de la prueba confirmaron la correcta manipulación de la valencia. La media de la variable fue significativamente diferente entre escenarios ( $t = 16.49, p < 0.01$ ). Las revisiones online positivas obtuvieron una media de 6.21 (desviación estándar = 0.91), mientras que las revisiones online negativas obtuvieron una media de 2.09 (desviación estándar = 1.73).

Por último, para el caso de la familiaridad con la marca, los resultados de la prueba de diferencia de medias confirmaron una correcta manipulación de la familiaridad. Las medias de la variable en cada escenario fueron significativamente diferentes ( $t = 3.94, p < 0.01$ ). Para el caso de los restaurantes con mayor familiaridad la media fue de 4.68 (desviación estándar = 2.05) mientras que para los restaurantes con menor familiaridad la media fue de 3.37 (desviación estándar = 1.65).

### 4.3. Resultados

Para contrastar nuestras hipótesis empleamos de nuevo el análisis ANOVA, implementado a través del software informático SPSS. La actitud y la intención de reserva actúan como variables dependientes, mientras que la valencia de la revisión online y la familiaridad con la marca actúan como independientes.

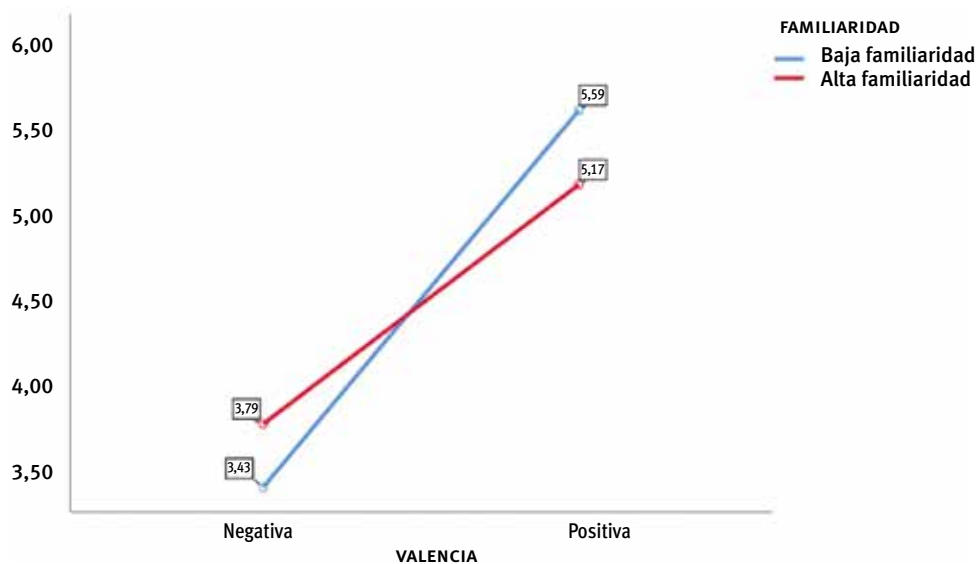
Las hipótesis<sub>1</sub> y <sub>2</sub> evalúan el efecto directo de la valencia de las revisiones online (en este caso sobre restaurantes) en la actitud del consumidor y su intención de reserva, respectivamente. Los resultados confirman nuevamente la H<sub>1</sub> ( $F = 56.20, p < 0.01$ ). Las revisiones online positivas ( $M = 5.38$ ) generan una actitud más favorable hacia un restaurante que las revisiones online negativas ( $M = 3.60$ ). Respecto a H<sub>2</sub>, los resultados confirman dicha hipótesis ( $F = 43.50, p < 0.01$ ). Las revisiones online positivas ( $M = 5.42$ ) generan una intención de reserva mayor en el establecimiento que las negativas ( $M = 3.34$ ).

Con relación a H<sub>3</sub>, los resultados confirman lo propuesto ( $F = 2.81, p < 0.1$ ). La valencia de las revisiones online genera una actitud más extrema para el caso de los restaurantes con menor familiaridad que para el caso de los restaurantes con mayor



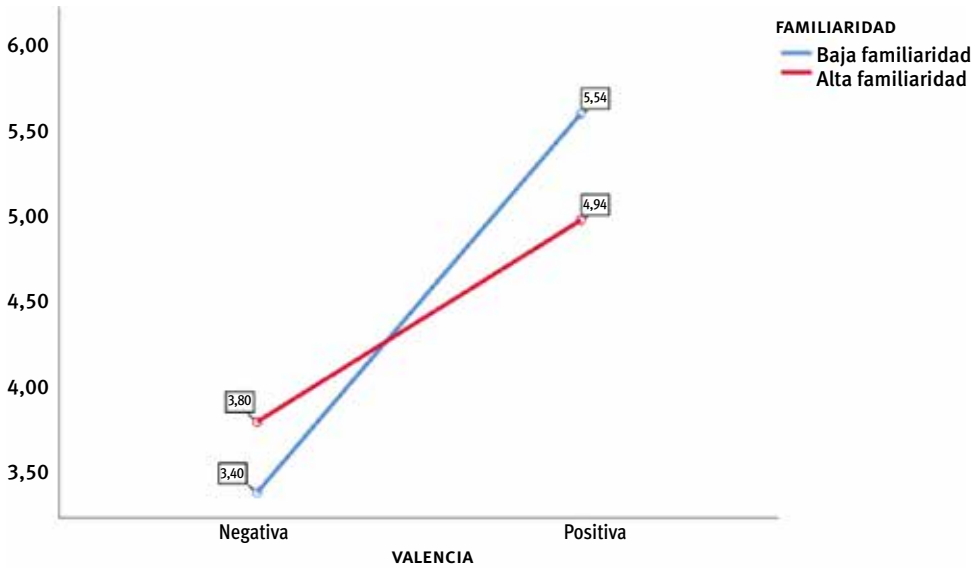
familiaridad (fig. 4). Esto es, las revisiones online positivas generaron una actitud más favorable para los restaurantes con menor familiaridad ( $M = 5.59$ ) que para los restaurantes con mayor familiaridad ( $M = 5.17$ ). Por otra parte, las revisiones online negativas generaron una actitud más desfavorable para los restaurantes con menor familiaridad ( $M = 3.43$ ) que para los restaurantes con mayor familiaridad ( $M = 3.79$ ).

Figura 4. Efecto moderador de la familiaridad sobre las actitudes para restaurantes



Con relación a H4, los resultados confirman lo propuesto ( $F = 4.05$ ,  $p < 0.01$ ). Las revisiones online generan una intención de reserva más extrema para los restaurantes con menor familiaridad que para los restaurantes con mayor familiaridad (fig. 5). Esto es, las revisiones online positivas generan una mayor intención de reserva para los restaurantes con menor familiaridad ( $M = 5.54$ ) que para los restaurantes con mayor familiaridad ( $M = 4.94$ ). Por otra parte, las revisiones online negativas generan una menor intención de reserva para los restaurantes con menor familiaridad ( $M = 3.40$ ) que para los restaurantes con mayor familiaridad ( $M = 3.80$ ).

Figura 5. Efecto moderador de la familiaridad sobre las intenciones de reserva para restaurantes



## 5. Discusión y conclusiones

En primer lugar, este capítulo analiza, centrándonos en el sector hostelero, el impacto de la valencia de las revisiones online en los comportamientos de compra de los consumidores, específicamente sobre su actitud hacia un establecimiento y su intención de reserva en el mismo. Los resultados confirman los hallazgos de la literatura previa (e.j., Orús, Gurrea, & Ibáñez-Sánchez, 2019; Sparks & Browning, 2011; Vermeulen & Seegers, 2009): las revisiones online positivas generan reacciones en los consumidores más positivas que las revisiones online negativas. En segundo lugar, este capítulo analiza el rol moderador de la familiaridad con la marca en el proceso de comunicación del eWOM en la industria de la hostelería. Las revisiones online generan actitudes e intenciones de reserva más extremas para los hoteles y restaurantes con menor familiaridad que para los que tienen mayor familiaridad. Estos resultados validan la utilización de la teoría de la autopercepción (Bem, 1972) en el contexto de las revisiones online. Por lo tanto, este capítulo, además de replicar los resultados de las investigaciones previas acerca del efecto de la valencia de las revisiones online sobre los comportamientos de compra de los consumidores, aumenta nuestro conocimiento sobre cómo la familiaridad con la marca actúa en

el proceso de comunicación del eWOM, pudiendo ser un factor clave a la hora de reducir el impacto negativo de las revisiones online desfavorables.

A su vez, este trabajo analiza el proceso del eWOM en dos contextos del ámbito de la hostelería: hoteles y restaurantes. La comparación de resultados entre ambos contextos revela que, si bien los efectos de las variables siguen un patrón similar, en general, las revisiones online generan comportamientos más extremos para los hoteles que para los restaurantes. Es decir, las diferencias entre las reacciones de los consumidores provocadas por revisiones *online* de diferente valencia son mayores para los hoteles que para los restaurantes. La teoría de la atribución (Weiner, 1979, 1985) permite ofrecer una interpretación sobre este aspecto. Los hoteles en general suelen tener servicios más estandarizados que los restaurantes, ya que los restaurantes dependen en mayor medida de insumos con mayor variabilidad en calidad. Por lo tanto, los consumidores pueden esperar resultados más consistentes en un hotel, aumentando el efecto de las revisiones online en ese contexto, ya que la experiencia incluida en la revisión será percibida como más representativa de la realidad que el consumidor se pueda encontrar en dicho establecimiento.

Esta investigación cuenta con algunas limitaciones que ofrecen interesantes líneas para la futura investigación. A pesar de que nuestra muestra es equilibrada en términos de sexo y edad, la utilización de una muestra de consumidores españoles podría condicionar la generalización de nuestros resultados. Sería interesante conocer si los resultados se mantienen o difieren en otros contextos culturales. Por otra parte, nuestro estudio se refiere a dos servicios de un sector específico, el de la hostelería. Sería importante conocer si el rol moderador de la familiaridad se mantiene o difiere a través de otro tipo de productos y servicios. Por último, hemos utilizado las marcas de Hilton y Hard Rock Café para los escenarios de hoteles y restaurantes con mayor familiaridad. Los resultados obtenidos podrían estar asociados a experiencias previas con estas marcas. Replicar este estudio con marcas distintas sería importante para dar más robustez a los resultados.

---

## Referencias bibliográficas

- ABUBAKAR, A. M., ILKAN, M., MESHALL AL-TAL, R., & ELUWOLE, K. K. (2017). eWOM, revisit intention, destination trust and gender. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 31, 220–227. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2016.12.005>
- AHN, J., & BACK, K. J. (2018). Beyond gambling: mediating roles of brand experience and attitude. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(10), 3026–3039. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-07-2017-0473>
- AIMC. (2018). Audiencia de Internet. Retrieved December 12, 2018, from <https://www.aimc.es/a1mc-cont3nt/uploads/2018/04/internet118.pdf>

- AJZEN, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50, 179–211. [https://doi.org/10.1016/0749-5978\(91\)90020-T](https://doi.org/10.1016/0749-5978(91)90020-T)
- ALBA, J. W., & HUTCHINSON, J. W. (1987). Dimensions of Consumer Expertise. *Journal of Consumer Research*, 13(4), 411. <https://doi.org/10.1086/209080>
- AMARO, S., & DUARTE, P. (2015). An integrative model of consumers' intentions to purchase travel online. *Tourism Management*, 46, 64–79. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2014.06.006>
- BADENES-ROCHA, A., RUIZ-MAFÉ, C., & BIGNÉ, E. (2019). Engaging customers through user-and company-generated content on CSR Engagement del cliente mediante contenido de RSC generado por el usuario y la empresa Engaging customers. *Spanish Journal of Marketing - ESIC*, 23(3), 339–371. <https://doi.org/10.1108/SJME-09-2018-0043>
- BAGOZZI, R. P., BELANCHE, D., CASALÓ, L. V., & FLAVIÁN, C. (2016). The Role of Anticipated Emotions in Purchase Intentions. *Psychology and Marketing*, 33(8), 629–645. <https://doi.org/10.1002/mar.20905>
- BEM, D. J. (1972). Self-Perception Theory. *Advances in Experimental Social Psychology*, 6, 1–61. Retrieved from [http://www.dbem.org/online\\_pubs.html](http://www.dbem.org/online_pubs.html)
- CAMPBELL, M. C., & KELLER, K. L. (2003). Brand Familiarity and Advertising Repetition Effects. *Journal of Consumer Research*, 30(2), 292–304. <https://doi.org/10.1086/376800>
- CASADO-DÍAZ, A. B., PÉREZ-NARANJO, L. M., & SELLERS-RUBIO, R. (2017). Aggregate consumer ratings and booking intention: the role of brand image. *Service Business*, 11(3), 543–562. <https://doi.org/10.1007/s11628-016-0319-0>
- CASALÓ, L. V., FLAVIÁN, C., & GUINALÚ, M. (2011). Understanding the intention to follow the advice obtained in an online travel community. *Computers in Human Behavior*, 27(2), 622–633. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2010.04.013>
- CASALÓ, L. V., FLAVIÁN, C., GUINALÚ, M., & EKINCI, Y. (2015a). Avoiding the dark side of positive online consumer reviews: Enhancing reviews' usefulness for high risk-averse travelers. *Journal of Business Research*, 68(9), 1829–1835. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.01.010>
- CASALÓ, L. V., FLAVIÁN, C., GUINALÚ, M., & EKINCI, Y. (2015b). Do online hotel rating schemes influence booking behaviors? *International Journal of Hospitality Management*, 49, 28–36. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2015.05.005>
- CHAN, I. C. C., LAM, L. W., CHOW, C. W. C., FONG, L. H. N., & LAW, R. (2017). The effect of online reviews on hotel booking intention: The role of reader-reviewer similarity. *International Journal of Hospitality Management*, 66, 54–65. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2017.06.007>
- FAZIO, R. H., ZANNA, M. P., & COOPER, J. (1978). Direct Experience and Attitude-Behavior Consistency: An information Processing Analysis. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 4(1), 48–51.
- HENNIG-THURAU, T., GWINNER, K. P., WALSH, G., & GREMLER, D. D. (2004). Electronic word-of-mouth via consumer-opinion platforms: What motivates consumers to articulate themselves on the Internet? *Journal of Interactive Marketing*, 18(1), 38–52. <https://doi.org/10.1002/dir.10073>
- HUANG, J.-S., & ZHOU, L. (2016). Negative Effects of Brand Familiarity and Brand Relevance on Effectiveness of Viral Advertisements. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 44(7), 1151–1162. <https://doi.org/10.2224/sbp.2016.44.7.1151>
- LADHARI, R., & MICHAUD, M. (2015). EWOM effects on hotel booking intentions, attitudes, trust, and website perceptions. *International Journal of Hospitality Management*, 46, 36–45. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2015.01.010>
- NICOLAU, J. L., & SELLERS, R. (2010). The quality of quality awards: Diminishing information asymmetries in a hotel chain. *Journal of Business Research*,

- 63(8), 832–839. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2009.06.009>
- NIETO-GARCÍA, M., MUÑOZ-GALLEGO, P. A., & GONZÁLEZ-BENITO, Ó. (2017). Tourists' willingness to pay for an accommodation: The effect of eWOM and internal reference price. *International Journal of Hospitality Management*, 62, 67–77.
- NUNNALLY, J. C. (1978). *Psychometric theory* (2nd ed). New York, NY: Mc Graw-Hill.
- ORÚS, C., GURREA, R., & IBÁÑEZ-SÁNCHEZ, S. (2019). The impact of consumers' positive online recommendations on the omnichannel webrooming experience. *Spanish Journal of Marketing - ESIC*, 23(3), 397–414. <https://doi.org/10.1108/SJME-08-2019-0067>
- PAPATHANASSIS, A., & KNOLLE, F. (2011). Exploring the adoption and processing of online holiday reviews: A grounded theory approach. *Tourism Management*, 32(2), 215–224. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2009.12.005>
- PARK, S., & NICOLAU, J. L. (2015). Asymmetric effects of online consumer reviews. *Annals of Tourism Research*, 50, 67–83. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2014.10.007>
- REIMER, T., & BENKENSTEIN, M. (2016). When good WOM hurts and bad WOM gains: The effect of untrustworthy online reviews. *Journal of Business Research*, 69(12), 5993–6001. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.05.014>
- ROMERO, J., & RUIZ-EQUIHUA, D. (2019). Be a part of it : promoting WOM , eWOM , and content creation through customer identification. *Spanish Journal of Marketing - ESIC*, in press. <https://doi.org/10.1108/SJME-11-2019-0092>
- RUIZ-EQUIHUA, D., ROMERO, J., & CASALÓ, L. V. (2019). Better the devil you know? The moderating role of brand familiarity and indulgence vs. restraint cultural dimension on eWOM influence in the hospitality industry. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 29(3), 310–328. <https://doi.org/10.1080/19368623.2019.1630698>
- SPARKS, B. A., & BROWNING, V. (2011). The impact of online reviews on hotel booking intentions and perception of trust. *Tourism Management*, 32(6), 1310–1323. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2010.12.011>
- SWANSON, S. R., & HSU, M. K. (2009). Critical incidents in tourism: Failure, recovery, customer switching, and word-of-mouth behaviors. *Journal of Travel and Tourism Marketing*, 26(2), 180–194. <https://doi.org/10.1080/10548400902864800>
- TATA, S. V., PRASHAR, S., & GUPTA, S. (2019). An examination of the role of review valence and review source in varying consumption contexts on purchase decision. *Journal of Retailing and Consumer Services*, (January), 1–10. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2019.01.003>
- TRIPADVISOR. (2018). *TripBarometer 2017/18 Global Report*. Retrieved December 13, 2018, from <https://www.tripadvisor.com/TripAdvisorInsights/wp-content/uploads/2018/10/TripBarometer-2017-2018.pdf>
- TSAO, W. C., HSIEH, M. T., SHIH, L. W., & LIN, T. M. Y. (2015). Compliance with eWOM: The influence of hotel reviews on booking intention from the perspective of consumer conformity. *International Journal of Hospitality Management*, 46, 99–111. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2015.01.008>
- VERMEULEN, I. E., & SEEGER, D. (2009). Tried and tested: The impact of online hotel reviews on consumer consideration. *Tourism Management*, 30(1), 123–127. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2008.04.008>
- WEINER, B. (1979). A theory of motivation for some classroom experiences. *Journal of Educational Psychology*, 71(1), 3.
- WEINER, B. (1985). An attributional theory of achievement. *Motivation and Emotion*, 9(4), 548–573. <https://doi.org/10.1037/0033-295X.9.2.4.548>
- WU, I. L., & CHEN, J. L. (2005). An extension of Trust and TAM model with TPB in the initial adoption of on-line tax: An empirical study. *International Journal of Human Computer Studies*, 62(6), 784–808. <https://doi.org/10.1016/j.ijhcs.2005.03.003>

## Anexo

### Características demográficas de los participantes y comparativa con los usuarios de Internet en España

	Estudio 1. El caso de los hoteles	Estudio 2. El caso de los restaurantes	Usuarios de Internet en España (AIMC, 2018)
<b>Tamaño de las muestras</b>	125	125	9,923
<b>Edades</b>			
15-24	12%	15.2%	15.6%
25-34	19.2%	16.8%	16.6%
35-44	24%	26.4%	22.9%
45-54	24.8%	23.2%	21.3%
55-64	14.4%	9.6%	14.4
>65	5.6%	8.8%	9.2%
<b>Género</b>			
Hombres	48.8%	51.2%	49.4%
Mujeres	51.2%	48.8%	50.6%

No hemos tomado en consideración a los participantes con una edad menor a 16 ya que no hemos podido acceder a ellos a través de la compañía de investigación de mercados.







---

# Felicidad y decepción en retail: relación con la experiencia del consumidor y sus motivaciones de compra

- SILVIA CACHERO-MARTÍNEZ
- RODOLFO VÁZQUEZ-CASIELLES<sup>1</sup>

*Universidad de Oviedo*

---

**RESUMEN:** Hoy en día no basta con tener un buen producto o una buena ubicación. Los retailers se han dado cuenta y tratan de diferenciarse de sus competidores a través de otras estrategias, como la creación de experiencias durante el acto de compra. En este artículo se han identificado diferentes experiencias de compra en el sector retail (sensorial, intelectual, social y pragmática) y se han relacionado con la felicidad, la decepción y la satisfacción del consumidor, utilizando como variables moderadoras los motivos de compra hedónicos y utilitarios. Los resultados sugieren que es importante desarrollar innovaciones relacionadas con la experiencia intelectual de diseño, la experiencia social y la experiencia pragmática para generar estados emocionales de felicidad del consumidor e incrementar su satisfacción. También es relevante invertir en actividades relacionadas con experiencia sensorial, experiencia intelectual con empleados y experiencia pragmática para evitar la decepción del consumidor mejorando su satisfacción. Además, se ha analizado la motivación de compra (hedónica o utilitaria) como un factor que puede moderar las relaciones propuestas.

**PALABRAS CLAVE:** *Marketing de Experiencias, Felicidad, Decepción, Satisfacción, Motivaciones de compra.*

---

**ABSTRACT:** Nowadays it is not enough to have a good product or a good location. Retailers have realized and try to differentiate themselves from their competitors through other tools, such as consumer shopping experience. In this paper different retail experiences (sensory, intellectual, social and pragmatic) have been identified and related to happiness, disappointment and consumer satisfaction, using as

---

<sup>1</sup> *In Memoriam.*

moderating variables hedonic and utilitarian shopping motives. The results suggest that it is important to develop innovations related to intellectual experience through design, social and pragmatic experience to generate consumer happiness and increase satisfaction. It is also important to invest in activities related to sensory experience, intellectual experience with employees and pragmatic experience to avoid consumer disappointment, improving their satisfaction. In addition, we analyze shopping motivation (hedonic or utilitarian) as a factor that can moderate the proposed relations.

**KEYWORDS:** *Experience Marketing, Happiness, Disappointment, Satisfaction, Shopping Motivations*

---

## 1. Introducción

Debido a los numerosos cambios experimentados en estas últimas décadas, principalmente a nivel socio-cultural y tecnológico, los retailers se enfrentan a consumidores expertos, interactivos y empoderados, nada que ver con los consumidores de hace apenas una década. Se han vuelto más experienciales (Andreini, Pedeliento, Zarantonello, y Solerio, 2018; Skandalis, Byrom y Banister, 2019), y desean productos, comunicaciones y establecimientos que despierten sus sentidos y que estimulen su mente. Esperan que el detallista sea capaz de despertar sentimientos y emociones en los consumidores, ofreciendo durante la compra y en el consumo una auténtica vivencia personalizada con un claro objetivo: establecer una conexión directa entre el detallista (o sus marcas) y los consumidores. Se trata pues, de convertir el acto de compra en un acto memorable y auténtico, de tal modo que esas conexiones más personales, valiosas y profundas ofrezcan dosis de felicidad al consumidor. No obstante, el detallista debe ser consciente de sus limitaciones, y no engañar emocionalmente al consumidor, con el fin de evitar que la experiencia en el punto de venta y con el producto, sea inferior a las expectativas de beneficios experienciales previas, creando así sentimientos de decepción.

En esta investigación se analizan, en línea con trabajos previos, diferentes dimensiones de la experiencia (sensorial, intelectual, social y pragmática) (Gentile, Spiller y Noci, 2007; Brakus, Schmitt y Zarantonello, 2009; Schmitt, Brakus y Zarantonello, 2015; Verleye, 2015; Bhandari, 2016) y su relación con la satisfacción del consumidor (Maklan y Klaus, 2011; Walsh, Shiu, Hassan, Michaelidou y Beatty, 2011; Srivastava y Kaul, 2014; Iglesias, Markovic, y Rialp, 2019). Sin embargo, apenas existen trabajos que estudien el efecto de las diferentes dimensiones de la experiencia sobre las emociones positivas y negativas del consumidor. Por ello, este artículo

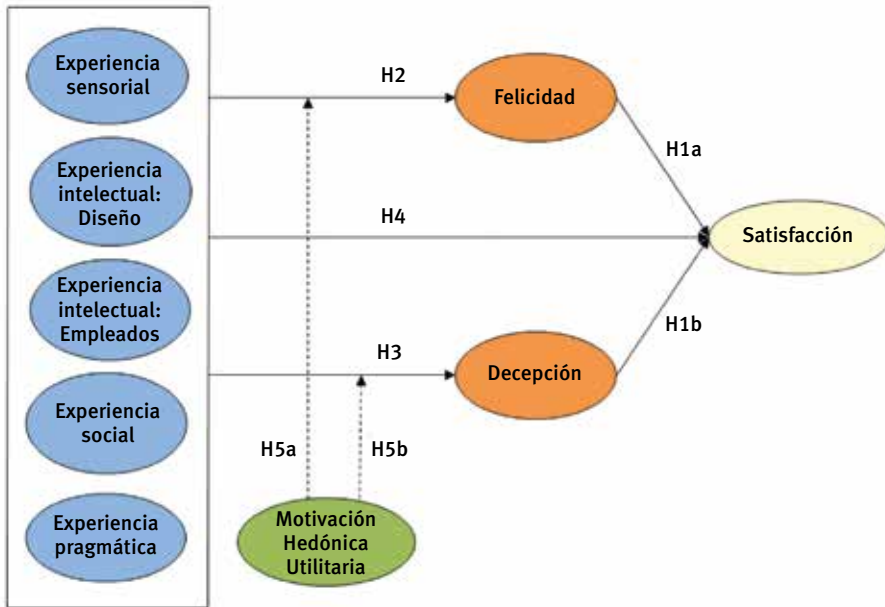
contribuye a la literatura sobre gestión de empresas detallistas de tres formas. En primer lugar, se extiende el conocimiento del tipo de emociones positivas y negativas del consumidor experimentadas en el punto de venta (Babin, Griffin, Borges y Boles, 2013; Ali, Amin y Cobanoglu, 2015; Pérez y Del Bosque, 2015; Ladhari, Souiden y Dufour, 2017), analizando la relación entre dimensiones de experiencia (sensorial, intelectual, social y pragmática) y el estado emocional relacionado con dos tipos de emociones: felicidad o decepción en el detallista (Desmeules, 2002; Schmitt, 2011; Khan y Hussain, 2013; Schmitt *et al.*, 2015). En segundo lugar, no sólo se considera el impacto de las emociones sobre la satisfacción, sino que también se ofrece una comprensión del efecto mediador de dos tipos de emociones (felicidad y decepción) en la relación entre dimensiones de experiencia y satisfacción. En la literatura sobre gestión de empresas detallistas se ha investigado los efectos directos de las dimensiones de experiencia (incluyendo la experiencia emocional) sobre la satisfacción (Pérez y Del Bosque, 2015). Sin embargo, el efecto mediador de los tipos de emociones positivas y negativas no ha sido analizado en profundidad. En tercer lugar, existen diversas investigaciones sobre los motivos de compra del consumidor (hedónicos y utilitarios) y su influencia sobre el comportamiento de compra en un detallista (Gholami, Dehbini y Shekari, 2016; İpek, Aşkın y İlter, 2016). En este artículo se amplía el conocimiento existente, analizando el efecto moderador de las motivaciones de compra en la influencia de las dimensiones de experiencia sobre las emociones del consumidor (felicidad y decepción). Con ello, se trata de demostrar que las empresas detallistas deben considerar las motivaciones hedónicas y/o utilitarias del consumidor cuando diseñan estrategias vinculadas con diferentes experiencias en el punto de venta con el objetivo de incrementar su impacto sobre las emociones positivas (felicidad) o reducir su influencia sobre las emociones negativas (decepción) y así lograr la satisfacción del consumidor. En función de estas contribuciones, este estudio proporciona diversas conclusiones empíricas para mejorar la gestión de una empresa detallista.

## 2. Modelo conceptual

En esta investigación se examinan las emociones positivas y negativas que experimenta el consumidor cuando realiza sus compras en establecimientos del sector retail que desarrollan diferentes estrategias relacionadas con la experiencia de compra en el punto de venta. El modelo conceptual propuesto se refleja en la Figura 1. El eje principal en este modelo son los estados emocionales de felicidad y/o decepción. Las experiencias del consumidor en el detallista determinan las emociones positivas

(felicidad) o negativas (decepción) del consumidor e influyen directa o indirectamente sobre su satisfacción. Estas dimensiones de experiencia se agrupan en cinco categorías: experiencia sensorial, experiencia intelectual de diseño, experiencia intelectual con empleados, experiencia social y experiencia pragmática. Además, se ha investigado el papel moderador de un factor importante en la relación «experiencia-emociones»: las motivaciones de compra hedónicas y utilitarias del consumidor. Aunque algunos trabajos han analizado y clasificado las motivaciones de compra (Babin, Darden y Griffin, 1994; Jones, Reynolds y Arnold, 2006; Arnold y Reynolds, 2012; Kim, Lee y Park, 2014; Fernandes, Semuel, y Adiwijaya, 2020), no se ha explorado el papel moderador en la relación «experiencias de compra-emociones».

Figura 1. Modelo conceptual



## 2.1. Desarrollo de las hipótesis

### 2.1.1. Emociones positivas (felicidad) y satisfacción

La felicidad del consumidor es el sentimiento que éste experimenta cuando está alegre (Paliwal y Indu, 2013). A lo largo de los años, muchos han sido los autores que han investigado las causas de la felicidad del consumidor (Dunn, Gilbert y Wilson, 2011). Khan y Hussain (2013), tomando como referencia el estudio de Mufti, Khan y Zaheer (2011), agrupan esos antecedentes en seis pilares: racional (factores rea-

listas como el precio, la calidad o el ahorro), emocional, valor percibido por el consumidor, relaciones del consumidor o interacciones con otros clientes, situación y cultura. Conceptualmente, la felicidad está estrechamente vinculada con el concepto de experiencia (Schmitt, 2011). Carter y Gilovich (2012) afirman que la búsqueda de la felicidad se encuentra más en las vivencias de los consumidores que en los objetos materiales que puedan comprar. Los bienes adquiridos dejan de satisfacer pronto al consumidor por las comparaciones que realiza con los bienes de otros y, también, por la capacidad de adaptación, que facilita que enseguida se acostumbren a lo nuevo. Por el contrario, la satisfacción de las experiencias permanece más fácilmente en el consumidor, ya que están menos sometidas a las comparaciones sociales. Así pues, las vivencias resultan más satisfactorias porque son más difíciles de comparar con las experiencias de otros, dado que pertenecen solo a aquéllos que las han vivido (Thomas y Millar, 2013). Generalmente se ha aceptado la idea de que (1) la felicidad se refiere a un predominio del afecto positivo sobre el negativo, y (2) la felicidad se relaciona con un estado de satisfacción con la vida en su conjunto, implicando así aspectos afectivos y cognitivos (Belanche, Casaló y Guinaliú, 2013). Dado que apenas existen estudios que relacionen la felicidad durante la compra con la satisfacción que le reporta dicha compra (Oliver, 1989), siguiendo la línea de Desmeules (2002), y aplicándolo al sector de la distribución comercial, se propone la siguiente hipótesis:

*Hipótesis 1a: La felicidad del consumidor durante el acto de compra está relacionada positivamente con la satisfacción.*

### **2.1.2. Emociones negativas (decepción) y satisfacción**

En ocasiones, las decisiones de compra de los consumidores dan lugar a emociones negativas (Zeelenberg, Van Dijk, Manstead y Van de Pligt, 2000; Mattila y Ro, 2008; Babin *et al.*, 2013). Andreassen (1999) demostró cómo las emociones negativas tienen un impacto negativo sobre la satisfacción y la intención futura de comportamiento para una amplia variedad de servicios (Ladhari, Souiden y Dufour, 2017).

Según Bell (1985), la decepción es una reacción psicológica a un resultado de elección que no cumple con las expectativas, de tal manera que, si el resultado que obtiene un cliente es peor que el valor esperado, se sentirá decepcionado. Cabe destacar la diferencia entre el arrepentimiento y la decepción, ya que tienen consecuencias de comportamiento distintas asociadas a la experiencia. La diferencia básica entre ambos radica en que el arrepentimiento se enfoca básicamente en fallos en elecciones personales, mientras que el de decepción se enfoca más en la insatisfacción proveniente del entorno externo al individuo (Zeelenberg y Pieters, 1999). Así

pues, es más probable que un consumidor esté decepcionado, y culpe al detallista de no cumplir sus expectativas, que sienta arrepentimiento de sus propias decisiones.

Si bien es cierto que ambas son emociones negativas a las cuales prestar atención (Laros y Steenkamp, 2005), siguiendo la línea de Smith y Bolton (2002), el presente artículo se centra en el análisis de la decepción del consumidor derivada de la experiencia de compra y su relación negativa con la satisfacción. Por tanto:

*Hipótesis 1b: La decepción del consumidor durante el acto de compra está relacionada negativamente con la satisfacción.*

### **2.1.3. Efectos de la experiencia del consumidor en la felicidad vs decepción y en la satisfacción**

Como antecedentes de la felicidad y de la decepción pueden señalarse diferentes dimensiones de la experiencia que son controladas por el detallista para diseñar el ambiente del establecimiento. En las siguientes subsecciones se analizan dichos antecedentes: experiencia sensorial, intelectual, social y pragmática.

#### **EXPERIENCIA SENSORIAL**

La experiencia de compra sensorial es aquella que incluye los sentidos de los consumidores y afecta a su percepción, juicio y comportamiento (Smith y Wheeler, 2002; Krishna, 2013; Ifeanyichukwu y Peter, 2018). El sector retail ha utilizado tradicionalmente estímulos de tipo sensorial, si bien es cierto que se ha modificado la manera de utilizarlos: antes se desarrollaban de manera inconsciente (por ejemplo, la panadería tradicional que atraía a los consumidores a través del olor a pan recién hecho), y hoy en día su planificación y programación es máxima por parte del detallista, bien porque afecta a su establecimiento físico (Helkkula, 2011; Triantafyllidou, Siomkos y Papafilippaki, 2017), a su propuesta online (Bleier, Harmeling y Palmatier, 2019; Petit, Velasco y Spence, 2019) o a la notoriedad y valor de su marca (Moreira, Fortes y Santiago, 2017). El objetivo del detallista es realzar su oferta y satisfacer la búsqueda de experiencias de los clientes en todos los entornos (offline y online) en los que con ellos interactúa, con la posibilidad de utilizar las nuevas tecnologías (entornos virtuales, realidad aumentada). En consecuencia, hay necesidad de ofrecer productos atractivos o satisfactorios y que además tengan un valor adicional basado en aspectos emocionales y vivenciales, para así conseguir una conexión emocional entre el cliente y la marca. Con esa vinculación emocional lo que persigue el retailer es entrar en la mente de los clientes de una forma inconsciente y diferenciada (Hultén, 2011), dando lugar a que la respuesta emocional domine el pensamiento racional. Para

lograrlo incide, por ejemplo, en diferentes factores ambientales de sus tiendas físicas que modifica en función de la experiencia sensorial que quiere ofrecer. Así, varía la iluminación, la disposición del producto, la decoración, el diseño, los olores, el color, la música, el visual merchandising, la interactividad offline-online mediante entornos virtuales y realidad aumentada o el contexto socio-relacional con los empleados y otros consumidores. Las tiendas sensoriales han experimentado un gran desarrollo, son tiendas que huelen, saben, lugares donde la marca se toca y se oye, donde el mundo offline ya no se concibe sin su interactividad con el mundo *online*.

La revisión de la literatura sobre marketing sensorial identifica diferentes modalidades sensoriales (Krishna, Elder y Caldara, 2010; Spence y Gallace, 2011), dado que los consumidores raramente procesan información utilizando un solo sentido. Se dan por tanto interacciones multisensoriales, cuyas respuestas son más positivas que si sólo se usase uno de los sentidos (Spence, Puccinelli, Grewal y Roggeveen, 2014). Así pues, las experiencias multisensoriales (Krishna, 2006; Krishna y Morrin, 2008; Spence, 2012) pueden facilitar las percepciones, actitudes y preferencias del consumidor. Por ejemplo, aunque la información visual de un producto en el punto de venta no permita desarrollar suficientes vivencias, se puede crear a su alrededor una experiencia con el producto, ofreciendo la posibilidad de tocarlo, interactuar con él, imaginar nuevos usos para el mismo, transmitiéndose así la riqueza de una modalidad de experiencia sensorial a otra, mejorando la imaginación visual.

Los estímulos comerciales vinculados con la experiencia sensorial no sólo son una fuente de satisfacción del consumidor, sino que también pueden estimular la generación de estados emocionales (Kaltcheva y Weitz, 2006; Gentile *et al.*, 2007; Iglesias *et al.*, 2011; Walsh *et al.*, 2011), como la felicidad y/o, sino cumplen las expectativas, provocar la decepción en el consumidor. Así pues, se formulan las siguientes hipótesis:

*Hipótesis 2a: Percepciones favorables de la experiencia sensorial están relacionadas positivamente con la felicidad del consumidor durante el acto de compra.*

*Hipótesis 3a: Percepciones favorables de la experiencia sensorial están relacionadas negativamente con la decepción del consumidor durante el acto de compra.*

*Hipótesis 4a: Percepciones favorables de la experiencia sensorial están relacionadas positivamente con la satisfacción.*

#### EXPERIENCIA INTELECTUAL

La experiencia intelectual es un componente de la experiencia del consumidor relacionado con el pensamiento o el proceso mental creativo. Dicha experiencia ocurre

cuando la propuesta de merchandising de presentación del detallista (*experiencia intelectual de diseño*) o la interacción con los empleados (*experiencia intelectual con empleados*) permite desarrollar actividades que ayudan a estimular la curiosidad y creatividad del consumidor invitándole a pensar (Schmitt, 1999). Por tanto, el detallista necesita considerar el proceso de reflexión y sorpresa que desea invocar vía diseño del punto de venta, novedad en la presentación y prueba de productos, actividades de ocio, interacción con los empleados y publicidad.

La oferta de actividades originales y creativas genera felicidad e incrementa la satisfacción (Schmitt, 2003), así como la ausencia de este tipo de actividades o su desarrollo inadecuado puede fomentar la decepción en el consumidor. Por ello, se plantean las siguientes hipótesis:

*Hipótesis 2b: Percepciones favorables de la experiencia intelectual de diseño están relacionadas positivamente con la felicidad del consumidor durante el acto de compra.*

*Hipótesis 2c: Percepciones favorables de la experiencia intelectual con empleados están relacionadas positivamente con la felicidad del consumidor durante el acto de compra.*

*Hipótesis 3b: Percepciones favorables de la experiencia intelectual de diseño están relacionadas negativamente con la decepción del consumidor durante el acto de compra.*

*Hipótesis 3c: Percepciones favorables de la experiencia intelectual con empleados están relacionadas negativamente con la decepción del consumidor durante el acto de compra.*

*Hipótesis 4b: Percepciones favorables de la experiencia intelectual de diseño están relacionadas positivamente con la satisfacción.*

*Hipótesis 4c: Percepciones favorables de la experiencia intelectual con empleados están relacionadas positivamente con la satisfacción.*

#### **EXPERIENCIA SOCIAL**

La experiencia social o relacional se vincula con el contexto social en el que se desarrolla la compra, las relaciones con otros consumidores (Ferguson, Paulin y Bergeron, 2010) y con los vendedores del establecimiento. Incluye el anhelo personal de una mejora continua o de superación personal, y el deseo de ser percibido positivamente por otros individuos del entorno social. El diseño de experiencias sociales por parte del minorista es una estrategia deseada por el cliente porque proporciona diversos beneficios no monetarios (Borges, Chebat y Babin 2010). Uno de ellos sería tener la oportunidad de obtener información sobre nuevos productos/servicios



o tendencias que reflejen actitudes y estilos de vida. Además, la experiencia social ofrece la oportunidad de interactuar con otros clientes con los que se comparten intereses. A partir de la investigación de Tauber (1972), la literatura sugiere que ir de compras es una experiencia social, de tal forma que las relaciones con el grupo son determinantes de muchos de sus comportamientos.

Dejarse aconsejar, ser entendido y escuchado por los empleados son aspectos muy valorados por los clientes, de tal manera que estas acciones pueden conllevar la satisfacción del consumidor. Gestionar y diseñar una buena experiencia social por parte del detallista es una estrategia compleja, dado que una variable fundamental y difícilmente controlable es el comportamiento de los vendedores. Resulta primordial formar a los vendedores para que consigan «despertar» emocionalmente a los clientes. Dada la tendencia de los consumidores actuales a compartir en redes sociales y comunidades de marca, no sólo lo que compran, si no también cómo lo compran y sus sentimientos, fomentar la experiencia socio-relacional puede constituir una fuente de ventaja competitiva (Islam, Rahman y Hollebeek, 2018). Por tanto, se tienen indicios de que la experiencia social puede estar fuertemente vinculada con la experiencia emocional (Yoon, 2013). Ir de compras hoy en día puede suponer un momento de disfrute en compañía de amigos o familiares (Mangleburg, Doney y Bristol, 2004), donde se espera una relación más cálida con los empleados (Chang, Eckman y Yan, 2011) que fomente estados de felicidad y evite la decepción del consumidor. Además, mejorando la interacción social en el detallista se obtienen unos mayores niveles de satisfacción del consumidor (Srivastava y Kaul, 2014). Todo esto lleva a plantear las siguientes hipótesis:

*Hipótesis 2d: Percepciones favorables de la experiencia social están relacionadas positivamente con la felicidad del consumidor durante el acto de compra.*

*Hipótesis 3d: Percepciones favorables de la experiencia social están relacionadas negativamente con la decepción del consumidor durante el acto de compra.*

*Hipótesis 4a: Percepciones favorables de la experiencia social están relacionadas positivamente con la satisfacción.*

#### **EXPERIENCIA PRAGMÁTICA**

La experiencia pragmática implica que el consumidor está motivado por la utilidad, valor, funcionalidad, eficiencia, conveniencia y usabilidad de las cosas y no por su apariencia, estética o contexto social. Hace referencia a reglas heurísticas y criterios de elección vinculados con el ahorro, adquirir productos o servicios que sean prácticos y de calidad reconocida, así como a la rapidez y eficacia de las acciones de búsqueda de

información y compra en el detallista (Walsh *et al.*, 2011). Por ejemplo, para estimular la experiencia pragmática un detallista puede ofrecer un surtido de marcas conocidas con una relación precio-calidad y promociones mejores que las de la competencia. El objetivo es atraer a un grupo de clientes a los que les interese información detallada sobre precios y promociones, que exista stock suficiente de los productos promocionados o que se mantenga la calidad de los productos en períodos de promoción. El detallista también puede ofrecer una amplitud de surtido que se ajuste a las necesidades de los clientes, todo tipo de garantías y servicios complementarios (cambios, devoluciones, envío al domicilio) o con descuentos, así como permitir a los clientes que puedan comprobar la utilidad y valor práctico de algunos productos.

La oferta de experiencia pragmática adaptada a cada grupo de clientes evita la decepción del consumidor e influye positivamente en su estado emocional de felicidad y en la satisfacción derivada de haber llevado a cabo una compra eficaz, conveniente y útil (Walsh *et al.*, 2011). Por ello, se plantean las siguientes hipótesis:

*Hipótesis 2e: Percepciones favorables de la experiencia pragmática están relacionadas positivamente con la felicidad del consumidor durante el acto de compra.*

*Hipótesis 3e: Percepciones favorables de la experiencia pragmática están relacionadas negativamente con la decepción del consumidor durante el acto de compra.*

*Hipótesis 4e: Percepciones favorables de la experiencia pragmática están relacionadas positivamente con la satisfacción.*

#### **2.1.4. Papel moderador de la motivación de compra en la relación «experiencia-emoción»**

La motivación de compra es la predisposición general que dirige el comportamiento del consumidor hacia lo que desea. Varios estudios han utilizado los motivos de compra como potenciador de las relaciones propuestas entre los conceptos indicados en la Figura 1. Kaltcheva y Weitz (2006) estudiaron el efecto moderador de los motivos de compra en la relación entre excitación (estado subjetivo que se pueden considerar agradable o no) y simpatía (respuesta afectiva a un estímulo). Morschett, Swoboda y Foscht (2005) afirman que los motivos de compra moderan la relación existente entre la configuración objetiva de las características de la tienda, la percepción de esas características y la actitud hacia el detallista. Vieira y Torres (2014) se apoyan en el modelo de Kaltcheva y Weitz (2006) y analizan el papel moderador de los motivos de compra en la relación «excitación-intenciones de compra».

De acuerdo con Babin *et al.* (1994) proponemos dos categorías de motivos de compra: motivos de compra hedonistas (orientados al disfrute de la compra, de ca-

rácter intrínseco) y motivos de compra utilitaristas (orientados a la tarea de compra, de carácter extrínseco).

La motivación hedónica representa la intensidad de los deseos de entretenimiento y de emociones positivas y la sensación de disfrute y placer que el consumidor desea obtener con la experiencia de compra. Los clientes hedónicos buscan diversión, felicidad, fantasía y estimulación sensorial. La experiencia en el punto de venta vinculada con aspectos sensoriales, intelectuales o sociales también provoca estados emocionales positivos de felicidad, entretenimiento y diversión permitiendo alcanzar los objetivos deseados por los clientes con motivaciones hedónicas. La experiencia en el punto de venta vinculada con aspectos pragmáticos también puede generar emociones positivas (p.e. entretenimiento o felicidad y placer por obtener una buena oferta), permitiendo así alcanzar los objetivos deseados por los clientes con motivaciones hedónicas (Alba y Williams, 2013). Por tanto, cuando el consumidor percibe que el detallista ofrece experiencias (sensoriales, intelectuales, sociales o pragmáticas) que son relevantes para afrontar sus motivos de compra hedónicos se intensificará el efecto positivo de las experiencias sobre el estado emocional de felicidad del consumidor y se reducirá el efecto negativo de las experiencias sobre el estado emocional de decepción del consumidor (Watson y Spence, 2007).

Para los clientes con motivaciones de compra utilitaria lo importante es encontrar el producto deseado, a un buen precio y con el mínimo esfuerzo. El comprador utilitario está motivado por una experiencia de compra que sea eficiente, buscando ahorro, calidad y conveniencia. La experiencia en el punto de venta vinculada con aspectos pragmáticos proporciona beneficios utilitarios (surtido, precios, promociones) al consumidor facilitando alcanzar los objetivos deseados por los clientes con motivaciones utilitarias. La experiencia en el punto de venta vinculada con aspectos sensoriales, intelectuales o sociales, si además implica experiencia pragmática, facilita que el consumidor pueda encontrar el surtido de productos deseados a un buen precio (Chitturi, Raghunathan y Mahajan, 2007 y 2008). Por ello, el consumidor experimenta una emoción de felicidad relacionada con la fijación de precios, ya que hacen un balance positivo entre el consumo hedónico y los recursos necesarios para obtenerlo, es decir, el precio (Alba y Williams, 2013). Por tanto, cuando el consumidor percibe que el detallista ofrece experiencias (sensoriales, intelectuales, sociales o pragmáticas) que son relevantes para afrontar sus motivos de compra utilitarios se intensificará el efecto positivo de las experiencias sobre el estado emocional de felicidad del consumidor y se reducirá el efecto negativo de las experiencias sobre el estado emocional de decepción del consumidor (Watson y Spence, 2007).

Todo esto lleva a pensar que los motivos de compra pueden intensificar la relación «experiencias positivas-felicidad» y «experiencias negativas-decepción», de tal manera que los efectos de estas relaciones sean mayores en función del motivo que origina la experiencia de compra. Así pues, se plantean las siguientes hipótesis:

*Hipótesis 5a: La motivación de compra del consumidor (hedónica o utilitaria) intensifica la relación entre las diversas experiencias positivas del consumidor (sensorial, intelectual, social y pragmática) y su felicidad durante el acto de compra.*

*Hipótesis 5b: La motivación de compra del consumidor (hedónica o utilitaria) intensifica la relación entre las diversas experiencias negativas del consumidor (sensorial, intelectual, social y pragmática) y su decepción durante el acto de compra.*

### 3. Metodología de la investigación

#### 3.1. Diseño de la investigación

Para analizar las hipótesis propuestas, se llevó a cabo un proceso en dos fases vinculadas respectivamente con la generación de una escala de medida de la experiencia de compra y con el análisis de la relación entre experiencias, emociones (felicidad y decepción), satisfacción y motivos de compra.

En la primera fase se procedió a la *generación de una escala de medida de la experiencia de compra*. Inicialmente se investigó el dominio del concepto identificando las dimensiones de la experiencia de compra del consumidor. Para la generación de variables observables de estas dimensiones de experiencia se utilizaron diversas fuentes de información. En primer lugar, una revisión de la literatura sobre experiencias. En segundo lugar, una observación de detallistas con estrategias que inciden en las dimensiones de experiencia. Así se obtuvieron un conjunto inicial de variables observables. En tercer lugar, entrevistas en profundidad a gestores de empresas detallistas e investigadores académicos expertos en retailing y comportamiento del consumidor. A cada uno se explicó el concepto de experiencia y se propuso una agrupación de variables en dimensiones latentes de experiencia: sensorial, intelectual (diseño y con empleados), social y pragmática. Posteriormente se solicitó su opinión sobre la conveniencia de incluir o eliminar variables y los cambios propuestos en la redacción. De acuerdo con sus sugerencias se procedió a reducir el número de ítems de la escala, modificar su redacción y especificar una reasignación de las variables a las dimensiones de experiencia. Finalmente se realizó un pre-test mediante entrevista personal a una muestra de consumidores leales a detallistas ca-

racterizados por una oferta centrada en la experiencia del consumidor. El resultado de este proceso fue la escala cuya versión definitiva se resume en la Tabla 1.

En la segunda fase, se elaboró un cuestionario para que una muestra de consumidores indicara su opinión sobre dimensiones de la experiencia de compra, estados emocionales (felicidad y decepción), motivos de compra y satisfacción. El formato de las escalas fue el siguiente: los estados emocionales (felicidad y decepción) se midieron con escalas Likert que reflejaban la intensidad de esos estados, donde «1-En absoluto» a «7-Extremadamente», y el resto de los constructos se midieron con escalas Likert cuyas respuestas variaban desde el «1-Total Desacuerdo» al «7- Total acuerdo». Además de la escala de medida de las dimensiones de experiencia obtenida en la fase previa, también se han usado otras escalas de medida ya utilizadas en la literatura: Carter y Gilovich (2012) para la felicidad, Bell (1985) para la decepción, Babin *et al.* (1994) para los motivos de compra y Oliver (2010) para la satisfacción.

Se han seleccionado nueve sectores: ropa, moda y accesorios; zapatería; cosméticos y perfumería; joyería; deportes; informática y electrónica; decoración; librerías y juguetería. Estos sectores han sido seleccionados porque se considera que son donde los minoristas ofrecen experiencias sensoriales, intelectuales, sociales y pragmáticas. Cada entrevistado analizó un detallista de los sectores estudiados, el cual había visitado en las últimas dos semanas. Después de las eliminaciones (28 cuestionarios incompletos), la muestra consistió en 527 personas de varias ciudades de España. La distribución de la muestra fue realizada por tramos de edad (65% entre 18 y 44 años y 35% más de 45 años) y sexo (57% mujeres). La distribución de la muestra por sectores fue la siguiente: textil, moda y complementos (44%); zapaterías (7.2%); cosmética y perfumería (9%); joyería (3.4%); deportes (9.3%); informática y electrónica (8.7%); decoración (6.6%); librerías (9.1%) y jugueterías (2.7%).

La aplicación de un análisis factorial de componentes principales y posteriormente de un análisis factorial confirmatorio al concepto de experiencia pragmática permite considerar su medición como factor de segundo orden. Así pues, la experiencia pragmática fue medida a través de tres dimensiones o criterios de elección del detallista en función del precio, calidad del producto y promociones.

Para demostrar la fiabilidad y validez del modelo de medida, se ha llevado a cabo un análisis factorial confirmatorio, del cual se obtienen resultados de ajuste global adecuados para el modelo propuesto (BBNNFI=0.893; CFI=0.904; RMSEA=0.042), con validez convergente (*standardized factor loading* mayores que 0.6) (Tabla 1). Los coeficientes alpha de Cronbach son todos superiores a 0.7, la fiabilidad compuesta es mayor que 0.7 y el AVE superior a 0.4. También existe validez discriminante dado que los intervalos de confianza de todas las correlaciones entre los conceptos ana-

lizados, no contenían el valor unitario y su valor al cuadrado no excedía el AVE de las escalas de medida consideradas.

**Tabla 1. Modelo de medida: fiabilidad y validez**

<b>Dimensiones experiencia consumidor (y otros constructos)</b>	<b>Standardized Factor Loading</b>
<b>Experiencia Sensorial (A=0.891; FC=0.886; AVE=0.569)</b>	
La temperatura es adecuada activando la experiencia de compra	0.691
La limpieza y buenas condiciones de la tienda estimula la experiencia de compra	0.824
La iluminación es atractiva y motivadora, facilitando la experiencia de compra	0.854
El color de paredes, suelo, techo y similares facilita la experiencia de compra creando un entorno agradable	0.844
La música ambiental es agradable animando la experiencia de compra	0.645
Los aromas (olores) son agradables animando la experiencia de compra	0.632
<b>Experiencia Intelectual (diseño) (A=0.903; FC=0.893; AVE=0.546)</b>	
El diseño arquitectónico (mobiliario, decoración y equipamiento) es moderno, generando un espacio adecuado para los productos vendidos que estimula la curiosidad del consumidor	0.786
El diseño de las secciones facilita la experiencia de compra (localización y prueba de los productos)	0.759
El material de comunicación (display, carteles, indicadores, PLV, exposición y presentación/prueba del producto) estimula la imaginación, pensamiento y creatividad del consumidor	0.762
El trazado y disposición es original (estimula la curiosidad y prueba del producto)	0.823
El escaparate ofrece una presentación atractiva (es sugerente, artístico, llamativo)	0.705
La entrada de la tienda es amplia, luminosa y agradable	0.713
El diseño exterior invita a entrar (buscar información, disfrutar de la experiencia, comprar)	0.602
<b>Experiencia Intelectual (con empleados) (A=0.869; FC=0.883; AVE=0.656)</b>	
El personal está siempre dispuesto a ayudar (facilitar información, invitar a pensar) y responder las cuestiones que le plantea el cliente	0.887
El personal tiene gran conocimiento de lo que vende y de las experiencias que proporciona (profesional)	0.899
Existe suficiente personal para ofrecer un servicio personalizado y transmitir experiencias relativas a la oferta	0.742
El pago es ágil y rápido evitando experiencias negativas	0.693
<b>Experiencia Social (A=0.797; FC=0.798; AVE=0.571)</b>	
Me ofrece la oportunidad de experimentar sensación de estatus (interactuar con otros clientes, intercambiar opiniones, obtener consejo, ser atendido y escuchado)	0.764

Ir de compras a esta tienda me permite obtener información y experiencias sobre tendencias acordes con mis actitudes y estilos de vida	0.845
Ir a esta tienda me permite pasar un rato agradable con mis familiares/amigos	0.645
<b>Experiencia Pragmática (precio) (A=0.856; FC=0.828; AVE=0,617)</b>	
En esta tienda obtendré una buena calidad de los productos a un buen precio	0.796
En comparación con otros competidores en este establecimiento se obtiene una mejor relación precio-calidad	0.786
En relación con los servicios proporcionados (garantía, devoluciones, cambios, arreglos, entrega a domicilio, atención al cliente) el nivel de precios es bueno	0.774
<b>Experiencia Pragmática (calidad del producto) (A=0.711; FC=0.704; AVE=0.442)</b>	
Las marcas que ofrece son conocidas y de buena calidad	0.624
Ofrece un surtido de productos suficiente para atender mis necesidades	0.671
Renueva periódicamente sus productos incorporando las últimas novedades	0.698
<b>Experiencia Pragmática (promociones) (A=0.824; FC=0.798; AVE=0.498)</b>	
Ofrece promociones y descuentos más atractivos que la competencia	0.624
Informa adecuadamente de sus promociones	0.736
Siempre dispone de stock de los productos en promoción	0.755
En períodos de promoción se mantiene la calidad del producto	0.701
<b>Satisfacción (A=0.887; FC=0.862; AVE=0.612)</b>	
Estoy satisfecho porque esta es una de las mejores tiendas que he visitado	0.676
Estoy satisfecho por haber elegido los productos/servicios ofertados por la tienda	0.828
Estoy satisfecho porque he disfrutado con la experiencia de compra en la tienda	0.822
No me arrepiento de haber elegido esta tienda para realizar la compra	0.793
<b>Motivos de compra hedonistas (A=0.909; FC=0.925; AVE=0.678)</b>	
Cuando estoy decaído@ (baj@ de ánimo) me voy de compras para sentirme mejor	0.916
Mientras estoy comprando soy capaz de olvidar mis problemas y alejarme de la rutina diaria	0.913
Para mí ir a comprar es una forma de liberar estrés	0.939
Comprar este tipo de productos me permite sentirme bien conmigo mismo	0.755
Me gusta comprar productos que puedan impresionar a los demás	0.715
Disfruto comprando para mis amigos y familiares	0.658
<b>Motivos de compra utilitaristas (A=0.700; FC=0.738; AVE=0.414)</b>	
Suelo ir de compras a una tienda por conveniencia (distancia al hogar/trabajo, horario)	0.623
La mayoría de las veces me voy de compras para aprovechar ofertas	0.628
Voy de compras a una tienda por el surtido (variedad) de sus productos	0.684
Suelo comprar en tiendas donde pueda encontrar lo que deseo en el menor tiempo posible	0.637

NOTA: A=Alpha de Cronbach; FC=Fiabilidad Compuesta; AVE=Análisis de la Varianza Extraída; R=Ítem inverso

### 3.2. Análisis y resultados

El ajuste estadístico del modelo estructural es adecuado (BBNNFI=0.899; CFI=0.919; RMSEA=0.051). Los resultados (Tabla 2) indican que la felicidad (H1a:  $\beta_{1a} = 0.232$ ) influye directa y positivamente en la satisfacción, mientras que la decepción (H1b:  $\beta_{1b} = -0.130$ ) lo hace directa y negativamente. La experiencia intelectual de diseño (H2b:  $\beta_{2b} = 0.114$ ), la experiencia social (H2d:  $\beta_{2d} = 0.280$ ) y la experiencia pragmática (H2e:  $\beta_{2e} = 0.184$ ) influyen directa y positivamente sobre la felicidad. La experiencia sensorial (H3a:  $\beta_{3a} = -0.101$ ), la experiencia intelectual con empleados (H3c:  $\beta_{3c} = -0.121$ ) y la experiencia pragmática (H3e:  $\beta_{3e} = -0.085$ ) influyen directa y negativamente sobre la decepción. Por último, la experiencia sensorial (H4a:  $\beta_{4a} = 0.225$ ), la experiencia social (H4d:  $\beta_{4d} = 0.207$ ) y la experiencia pragmática (H4e:  $\beta_{4e} = 0.462$ ) influyen directa y positivamente sobre la satisfacción. Aunque la experiencia intelectual (diseño y con empleados) no tiene efectos directos sobre la satisfacción (no se aceptan H4b y H4c), se observan efectos indirectos derivados del papel mediador de ambas emociones estudiadas (felicidad y decepción).

Tabla 2. Resultados de la estimación del modelo causal

Hipótesis	Coefficientes $\beta$ (t-Student)
H1a: Felicidad → Satisfacción	0.232 (4.599)
H1b: Decepción → Satisfacción	-0.130 (-3.077)
H2a: Experiencia sensorial → Felicidad	ns
H2b: Experiencia intelectual de diseño → Felicidad	0.114 (2.559)
H2c: Experiencia intelectual con empleados → Felicidad	ns
H2d: Experiencia social → Felicidad	0.280 (4.656)
H2e: Experiencia pragmática → Felicidad	0.184 (3.279)
H3a: Experiencia sensorial → Decepción	-0.101 (-2.099)
H3b: Experiencia intelectual de diseño → Decepción	ns
H3c: Experiencia intelectual con empleados → Decepción	-0.121 (-2.036)
H3d: Experiencia social → Decepción	ns
H3e: Experiencia pragmática → Decepción	-0.085 (-1.697)
H4a: Experiencia sensorial → Satisfacción	0.225 (4.745)
H4b: Experiencia intelectual de diseño → Satisfacción	ns
H4c: Experiencia intelectual con empleados → Satisfacción	ns
H4d: Experiencia social → Satisfacción	0.207 (3.148)
H4e: Experiencia pragmática → Satisfacción	0.462 (7.193)



Para analizar los efectos moderadores de la motivación de compra se distingue entre aquellos individuos con elevado o reducido nivel de motivación hedónica y utilitaria. Esta distinción permitirá medir el efecto de las variables antecedentes en las variables dependientes a través de los parámetros estimados de las relaciones causales y entonces testar la diferencia entre dichos coeficientes —gamma y beta en notación LISREL— utilizando un test de moderación adecuado (Baron y Kenny, 1986). El análisis multimuestra ha sido efectuado siguiendo las dos etapas metodológicas propuestas por Jaccard y Wan (1996).

La primera etapa implica una «solución multigrupo». Mediante el software EQS se estiman parámetros para cada grupo de individuos, así como una medida de bondad del ajuste del modelo para ambos grupos considerados simultáneamente. Para estudiar las diferencias entre los grupos es más apropiado realizar el análisis en términos de coeficientes de regresión no estandarizados, debido a posibles diferencias entre los grupos en las desviaciones estándar de sus constructos (Jaccard y Wan, 1996).

En la segunda etapa, con el fin de comprobar si existen diferencias significativas entre las estimaciones de los parámetros causales, se volvió a estimar el modelo obtenido introduciendo (como hipótesis nula) la restricción que establece que los coeficientes en el modelo estructural (coeficientes lambda y beta, siguiendo la notación LISREL) son iguales en los dos grupos (Iglesias y Vázquez, 2001). En esta segunda etapa, y gracias a la prueba del multiplicador de Lagrange (Imtest), es posible analizar si existen diferencias significativas entre los parámetros de ambas sub-muestras. Es decir, comprobar si la eliminación de las restricciones produce un cambio significativo en el estadístico  $\chi^2$ , lo que conllevaría a rechazar la restricción de igualdad en los parámetros, ya que su eliminación mejoraría significativamente el ajuste del modelo.

Las soluciones multigrupo de la primera etapa se resumen en la Tabla 3 mientras que los resultados de la segunda etapa se presentan en las Tablas 4 y 5.

Para los consumidores con altas motivaciones hedónicas, la experiencia intelectual de diseño tiene una mayor influencia sobre la felicidad que para aquellos consumidores con bajas motivaciones hedónicas. Además, valoraciones negativas de la experiencia sensorial tienen una mayor influencia sobre la decepción en aquellos consumidores con motivaciones hedónicas. Así pues, los clientes con elevadas motivaciones hedónicas, valoran positivamente al detallista por la distracción que les supone ir de compras: liberan estrés, se sienten mejor, se olvidan de sus problemas... por lo que el diseño de la propia tienda puede aumentar su felicidad. Además, la falta de experiencias sensoriales o la mala valoración que se tiene de ellas, como, por ejemplo, inadecuada iluminación o decoración y olores o música no acorde con el tipo de detallista y de los productos ofertados, puede aumentar los niveles de decepción hacia

el distribuidor. El consumidor encuentra en el detallista factores que le sorprenden negativamente, causando sensación de decepción.

Por otro lado, para los consumidores con altas motivaciones utilitarias, valoraciones negativas sobre la experiencia sensorial, la intelectual con empleados y la pragmática ejercen una mayor influencia sobre la decepción que para aquellos consumidores con bajas motivaciones utilitarias. Estos consumidores se mueven por aspectos utilitarios de la oferta, por lo que tener una mala valoración sobre la atención y ayuda de los empleados que les ralentice su compra (experiencia intelectual con empleados) y sobre sus políticas de surtido, precios y promociones puede aumentar su decepción. Estas políticas son fundamentales, ya que también aumentan los niveles de felicidad en aquellos consumidores con altas motivaciones extrínsecas.

**Tabla 3. Análisis multigrupo: relaciones causales en función del nivel de motivación hedónica o utilitaria**

Relaciones causales	Total muestra (N=527)	Bajo nivel de motivaciones hedónicas (N=215)	Alto nivel de motivaciones hedónicas (N=312)	Bajo nivel de motivaciones utilitarias (N=260)	Alto nivel de motivaciones utilitarias (N=267)
	$\beta$ (t-Student)	$\beta$ (t-Student)	$\beta$ (t-Student)	$\beta$ (t-Student)	$\beta$ (t-Student)
H1a: Felicidad → Satisfacción	0.232 (4.599)	0.148 (2.210)	0.176 (2.509)	0.410 (4.370)	0.156 (1.727)
H1b: Decepción → Satisfacción	-0.130 (-3.077)	-0.130 (-2.045)	-0.148 (-2.348)	ns	-0.170 (-2.646)
H2a: Experiencia sensorial → Felicidad	ns	ns	ns	ns	ns
H2b: Experiencia intelectual de diseño → Felicidad	0.114 (2.559)	ns	0.181 (2.618)	ns	0.247 (3.411)
H2c: Experiencia intelectual con empleados → Felicidad	ns	ns	ns	ns	ns
H2d: Experiencia social → Felicidad	0.280 (4.656)	0.148 (2.050)	0.196 (2.594)	0.356 (4.538)	0.240 (2.928)
H2e: Experiencia pragmática → Felicidad	0.184 (3.279)	0.201 (2.575)	0.149 (2.321)	ns	0.395 (4.737)
H3a: Experiencia sensorial → Decepción	-0.101 (-2.099)	ns	ns	-0.164 (-2.335)	ns
H3b: Experiencia intelectual de diseño → Decepción	ns	ns	ns	ns	ns
H3c: Experiencia intelectual con empleados → Decepción	-0.121 (-2.036)	ns	-0.146 (2.035)	ns	-0.238 (-2.821)
H3d: Experiencia social → Decepción	ns	-0.119 (-1.696)	-0.105 (-1.834)	-0.138 (-2.037)	ns
H3e: Experiencia pragmática → Decepción	-0.085 (-1.697)	-0.132 (-1.711)	ns	ns	-0.142 (-2.009)
H4a: Experiencia sensorial → Satisfacción	0.225 (4.745)	0.326 (4.767)	0.189 (2.585)	0.374 (4.987)	0.113 (1.922)
H4b: Experiencia intelectual de diseño → Satisfacción	ns	ns	0.155 (2.275)	ns	0.120 (1.965)
H4c: Experiencia intelectual con empleados → Satisfacción	ns	ns	0.104 (1.819)	0.157 (2.413)	ns
H4d: Experiencia social → Satisfacción	0.207 (3.148)	0.109 (1.704)	0.193 (2.782)	ns	0.131 (2.087)
H4e: Experiencia pragmática → Satisfacción	0.462 (7.193)	0.519 (5.067)	0.422 (4.987)	0.368 (4.088)	0.547 (4.891)
Índices de bondad de ajuste	BBNNFI=0.899 CFI=0.919 RMSEA=0.051		BBNNFI=0.901 CFI=0.920 RMSEA=0.05		BBNNFI=0.884 CFI=0.902 RMSEA=0.042

NOTA: Las dos submuestras de cada tipo de motivación se obtienen agrupando, por un lado, casos con valores superiores a la media y, por otro, casos con valores inferiores a la media

Tabla 4. Contraste de hipótesis en función del nivel de motivación hedónica

Relaciones causales	gl	Diferencias $\chi^2$	p-valor
Experiencia intelectual de diseño → Felicidad	1	5.026	0.025
Experiencia social → Felicidad	1	0.913	0.339
Experiencia pragmática → Felicidad	1	0.013	0.908
Experiencia sensorial → Decepción	1	3.928	0.047
Experiencia intelectual con empleados → Decepción	1	0.043	0.835
Experiencia pragmática → Decepción	1	0.163	0.686

Tabla 5. Contraste de hipótesis en función del nivel de motivación utilitaria

Relaciones causales	gl	Diferencias $\chi^2$	p-valor
Experiencia intelectual de diseño → Felicidad	1	1.579	0.209
Experiencia social → Felicidad	1	1.253	0.263
Experiencia pragmática → Felicidad	1	4.505	0.034
Experiencia sensorial → Decepción	1	0.311	0.577
Experiencia intelectual con empleados → Decepción	1	5.845	0.016
Experiencia pragmática → Decepción	1	3.813	0.051

#### 4. Consideraciones finales

La felicidad durante el acto de compra es un factor deseado por los consumidores. Un proceso de compra único e irreplicable lleva al detallista a crear un lazo emocional con el consumidor, lo cual afecta positivamente a su satisfacción. Por el contrario, la decepción ocasionada durante la experiencia de compra puede ocasionar insatisfacción, y comportamientos de abandono o de queja. Así pues, resulta realmente relevante identificar las experiencias que generan felicidad en el consumidor y aquellas que generan decepción, con el fin de fomentar las primeras y rediseñar las segundas.

La mayoría de los trabajos publicados en el ámbito del retailing han analizado las dimensiones de experiencia de compra del consumidor, pero no su influencia sobre emociones concretas del consumidor. En este artículo, se amplía el conocimiento existente investigando las relaciones entre distintas dimensiones de experiencia de compra y dos tipos de emociones: felicidad y decepción. Para ello, se han definido las experiencias en el punto de venta, como una percepción subjetiva de las estrategias comerciales de un detallista. Estas experiencias se manifiestan en una variedad de dimensiones susceptibles de agrupar en diversas categorías: sensorial, intelectual

(de diseño y con empleados), social y pragmática. En definitiva, la generación de experiencias es compleja e implica la presencia de más de una dimensión.

Los resultados de la investigación empírica sugieren que cuanto mayor es la percepción de experiencia intelectual de diseño, experiencia social y experiencia pragmática mayor es el estado emocional de felicidad del consumidor. Por otro lado, cuanto más negativa es la percepción de experiencia sensorial, experiencia intelectual con empleados y experiencia pragmática mayor es el estado emocional de decepción del consumidor.

Además, una contribución relevante de la investigación empírica es la observación de efectos mediadores de dos estados emocionales concretos: la felicidad y la decepción, en la relación entre la experiencia de compra del consumidor y la satisfacción. En particular, la felicidad presenta (a) un efecto de mediación total entre la experiencia intelectual de diseño y la satisfacción y (b) un efecto de mediación parcial entre la experiencia social y la satisfacción y entre la experiencia pragmática y la satisfacción. La decepción también ejerce un papel mediador en la relación entre la experiencia de compra y la satisfacción: (a) un efecto de mediación total entre la experiencia intelectual con empleados y la satisfacción y (b) un efecto de mediación parcial entre la experiencia sensorial y la satisfacción y entre la experiencia pragmática y la satisfacción.

Como complemento se ha considerado relevante analizar las relaciones entre las dimensiones de la experiencia de compra y las emociones del consumidor (felicidad y decepción) por segmentos de consumidores, en función de su motivación de compra (hedónicas y utilitarias). Así pues, la experiencia intelectual de diseño tiene una influencia más fuerte en la felicidad en aquellos compradores con motivaciones hedónicas. Esto es debido a que el diseño de la propia tienda genera felicidad al distraer y alejar de la rutina diaria al consumidor. Además, la ausencia de experiencia sensorial o la mala valoración que de ella se haga tiene una mayor influencia en la decepción para aquellos consumidores con motivaciones hedónicas. Por el contrario, en individuos con altas motivaciones utilitarias, las relaciones «experiencia pragmática-felicidad», «experiencia intelectual con empleados-decepción» y «experiencia pragmática-decepción» son más fuertes. Estos individuos, atraídos al establecimiento por la funcionalidad, la comodidad o los productos que ofrece, valoran la experiencia pragmática especialmente, ya que es precisamente ese tipo de experiencia la que buscan para aumentar su felicidad. Tanto es así que la ausencia de ésta les causa decepción. Además, valoran especialmente el trato que el empleado les dé, buscando que le propongan, por ejemplo, nuevos usos del producto, para evitar salir decepcionado del detallista.

#### 4.1. Implicaciones Empresariales

Este estudio sirve como apoyo a la toma de decisiones por parte de directivos de empresas detallistas, principalmente cuando el consumidor busca experiencias. El estudio demuestra que el consumidor sigue valorando los aspectos funcionales del surtido de productos, por lo que el detallista debe prestar especial atención a la combinación precio-promoción-calidad producto. Se deben ofertar productos de calidad, pero atendiendo al nivel de precios y promociones que el consumidor está dispuesto a pagar y los beneficios que éste busca con el producto o servicio adquirido.

Los detallistas deben tener en cuenta que las experiencias sensoriales que vive el consumidor en el punto de venta incrementan su satisfacción, por lo que resulta interesante llevar a cabo estrategias relacionadas con este tipo de factores para conseguir clientes satisfechos. Además, es importante prestar atención al desarrollo de experiencias intelectuales relacionadas con los empleados, con el objetivo de evitar la decepción del consumidor y lograr un proceso de compra único e irrepetible. También ha quedado comprobado que un buen diseño del punto de venta es fundamental, ya que la percepción de experiencia intelectual de diseño junto con la experiencia social en el detallista, incrementa la felicidad del consumidor y su satisfacción.

Un factor que puede moderar las relaciones propuestas es la motivación de la compra, si es de tipo hedónica o de tipo utilitaria. Desde esta perspectiva, se deben identificar segmentos de consumidores con motivaciones de compra utilitarias y con motivaciones de compra hedónicas.

Los consumidores con motivaciones hedónicas prefieren ser estimulados con gratificaciones internas, es decir, emociones positivas y diversión. Así pues, un detallista enfocado en este tipo de consumidores debería fomentar el desarrollo de estrategias que fomenten estados emocionales positivos de felicidad (por ejemplo, fomentar el uso de aromas y música acordes con el tipo de producto, poner el producto a disposición del cliente para que pueda interactuar con él, diseñar la tienda de tal manera que el cliente pueda encontrar fácilmente lo que desea). Todo ello para reducir la decepción, intensificar el estado de felicidad en el detallista y generar satisfacción.

Por el contrario, los consumidores con motivaciones utilitaristas buscan la eficiencia en la compra. Un detallista orientado a este tipo de consumidores debería fomentar el desarrollo de experiencias pragmáticas (calidad del producto, surtido de productos, herramientas de comparación precio-calidad, promociones) con el objetivo de provocar estados de felicidad y evitar que el consumidor se sienta decepcionado al visitar al detallista. También resulta relevante formar al equipo de ventas para que ayuden al consumidor en todo lo que necesite sin entorpecer su tiempo

de compra, fomentando usos del producto, invitando al consumidor a imaginar, de tal manera que éste no esté decepcionado con la atención en el detallista y evalúe positivamente la experiencia intelectual con empleados.

#### 4.2. Limitaciones y futuras líneas de investigación

Las conclusiones comentadas con anterioridad no están exentas de una serie de limitaciones de las que se derivan futuras líneas de estudio para profundizar en el conocimiento de las experiencias de compra del consumidor.

Para comenzar, se valoran las experiencias de compra retrospectivamente, utilizando el método del recuerdo de la experiencia sin tener en cuenta el carácter dinámico de las mismas y la distancia temporal entre los antecedentes de la felicidad y la decepción estudiados y sus efectos sobre la satisfacción. Así pues, el estudio tiene carácter transversal, es decir, se realiza en un momento concreto en el tiempo y, por tanto, las relaciones causales pueden cuestionarse.

En cuanto a la medida de la felicidad y la decepción, una opción muy interesante sería medir este tipo de emociones en el que se realiza la compra. Hoy en día esto es posible gracias a las técnicas de neuromarketing, como el *eye tracking* utilizado en los *Shopper Lab*, los cuales recrean entornos de compra estimulando el desarrollo de diferentes experiencias de compra.

---

### Bibliografía

- ALBA, J.W. & WILLIAMS, E.F. (2013). Pleasure principles: a review of research on hedonic consumption. *Journal of Consumer Psychology*, 23(1), 2-18.
- ALI, F., AMIN, M. & COBANOGU, C. (2016). An integrated model of service experience, emotions, satisfaction, and price acceptance: an empirical analysis in the chinese hospitality industry. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 25(4), 449-475.
- ANDREASSEN, T.W. (1999). Dissatisfaction with services. Doctoral Dissertation. University of Stockholm, Stockholm.
- ANDREINI, D., PEDELIENTO, G., ZARANTONELLO, L., & SOLERIO, C. (2018). A renaissance of brand experience: Advancing the concept through a multiperspective analysis. *Journal of Business Research*, 91, 123-133.
- BABIN, B. J., DARDEN, W. R. & GRIFFIN, M. (1994). Work and/or fun: measuring hedonic and utilitarian shopping value. *Journal of Consumer Research*, 20(4), 644-656.
- BABIN, B. J., GRIFFIN, M., BORGES, A., & BOLES, J. S. (2013). Negative emotions, value and relationships: Differences between women and men. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 20(5), 471-478.
- BARON, R. M. & KENNY, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173.
- BELANCHE, D., CASALÓ, L. V. & GUINALÚ, M. (2013). The role of consumer happiness in relationship marketing. *Journal of Relationship Marketing*, 12(2), 79-94.

- BELL, D. 1985. DISAPPOINTMENT IN DECISION MAKING UNDER UNCERTAINTY. *OPERATIONS RESEARCH*, 33 (1): 1-27
- BLEIER, A., HARMELING, C. M., & PALMATIER, R. W. (2019). Creating Effective Online Customer Experiences. *Journal of Marketing*, 83(2), 98-119.
- BORGES, A., CHEBAT, J. C., & BABIN, B. J. (2010). Does a companion always enhance the shopping experience?. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 17(4), 294-299.
- BRAKUS, J. J., SCHMITT, B. H. & ZARANTONELLO, L. (2009). Brand experience: what is it? How is it measured? Does it affect loyalty?. *Journal of Marketing*, 73(3), 52-68.
- CARTER, T. J. & GILOVICH, T. (2012). I am what I do, not what I have: The differential centrality of experiential and material purchases to the self. *Journal of Personality and Social Psychology*, 102(6), 1304.
- CHANG, H. J., ECKMAN, M. & YAN, R. N. (2011). Application of the Stimulus-Organism-Response model to the retail environment: the role of hedonic motivation in impulse buying behavior. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 21(3), 233-249.
- CHITTURI, R., RAGHUNATHAN, R. & MAHAJAN, V. (2007). Form versus function: how the intensities of specific emotions evoked in functional versus hedonic trade-offs mediate product preferences. *Journal Marketing Research*, 44(November), 702-714.
- CHITTURI, R., RAGHUNATHAN, R. & MAHAJAN, V. (2008). Delight by design: the role of hedonic versus utilitarian benefits. *Journal of Marketing*, 72(May), 48-63.
- DESMEULES, R. (2002). The impact of variety on consumer happiness: Marketing and the tyranny of freedom. *Academy of Marketing Science Review*, 12.
- DUNN, E. W., GILBERT, D. T. & WILSON, T. D. (2011). If money doesn't make you happy, then you probably aren't spending it right. *Journal of Consumer Psychology*, 21(2), 115-125.
- FERGUSON, R. J., PAULIN, M. & BERGERON, J. (2010). Customer sociability and the total service experience: Antecedents of positive word-of-mouth intentions. *Journal of Service Management*, 21(1), 25-44.
- FERNANDES, E., SEMUEL, H., & ADIWIJAYA, M. (2020). The Influence of Social Media Advertising on Purchase Intention Through Utilitarian and Hedonic Shopping Motivation: A Study at Beauty Care and Anti-Aging Clinic Service in Surabaya. *Petra International Journal of Business Studies*, 3(1), 23-36.
- GENTILE, C., SPILLER, N. & NOCI, G. (2007). How to sustain the customer experience: an overview of experience components that co-create value with the customer. *European Management Journal*, 25(5), 395-410.
- GHOLAMI, S., DEHBINI, N. & SHEKARI, A. (2016). The impact of store atmosphere on hedonic and utilitarian shopping values, customer satisfaction and customer purchase intention. *Journal of Current Research in Science*, S(1), 305-311.
- HELKKULA, A. (2011). Characterising the concept of service experience. *Journal of Service Management*, 22(3), 367-389.
- HULTÉN, B. (2011). Sensory Marketing: The Multi-Sensory Brand-Experience Concept. *European Business Review*, 23(3), 256-273.
- IFEANYICHUKWU, C. & PETER, A. (2018). The Role of Sensory Marketing in Achieving Customer Patronage in Fast Food Restaurants in Awka. *International Research Journal of Management, IT & Social Sciences*, 5(2), 155-163.
- IGLESIAS, O., MARKOVIC, S., & RIALB, J. (2019). How does sensory brand experience influence brand equity? Considering the roles of customer satisfaction, customer affective commitment, and employee empathy. *Journal of Business Research*, 96, 343-354.
- IGLESIAS, O., SINGH, J. J. & BATISTA-FOGUET, J. M. (2011). The role of brand experience and affective commitment in determining brand loyalty. *Journal of Brand Management* 18(8), 570-582.

- IGLESIAS, V. & VÁZQUEZ, R. (2001). The moderating effects of exclusive dealing agreements on distributor satisfaction, *Journal of Strategic Marketing*, 9(3), 215–231.
- İPEK, İ., AŞKIN, N. & İLTER, B. (2016). Private label usage and store loyalty: the moderating impact of shopping value, *Journal of Retailing and Consumer Services*, 31, 72–79.
- JACCARD, J. & WAN, C.K. (1996) *Lisrel approaches to interaction effects in multiple regression*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- JONES, M. A., REYNOLDS, K. E. & ARNOLD, M. J. (2006). Hedonic and utilitarian shopping value: investigating differential effects on retail outcomes, *Journal of Business Research*, 59(9), 974–981.
- KALTICHEVA, V. D. & WEITZ, B. A. (2006). When should a retailer create an exciting store environment? *Journal of Marketing*, 70(1), 107–118.
- KHAN, S. & HUSSAIN, M. (2013). Determinants of consumer happiness and its role in customer loyalty, *International Review of Management and Business Research*, 2 (1), 11–19.
- KIM, Y. K., LEE, M. Y. & PARK, S. H. (2014). Shopping value orientation: conceptualization and measurement, *Journal of Business Research*, 67(1), 2884–2890.
- KRISHNA, A. & MORRIN, M. (2008). Does touch affect taste? The perceptual transfer of product container haptic cues. *Journal of Consumer Research*, 34(6), 807–818.
- KRISHNA, A. (2006). Interaction of senses: The effect of vision versus touch on the elongation bias. *Journal of Consumer Research*, 32(4), 557–566.
- KRISHNA, A. (2013). *Customer sense: How the 5 senses influence buying behavior*. New York: Palgrave Macmillan.
- KRISHNA, A., ELDER, R. S. & CALDARA, C. (2010). Feminine to smell but masculine to touch? Multisensory congruence and its effect on the aesthetic experience. *Journal of Consumer Psychology*, 20(4), 410–418.
- LADHARI, R., SOUIDEN, N. & DUFOUR, B. (2017). The role of emotions in utilitarian service settings: The effects of emotional satisfaction on product perception and behavioral intentions, *Journal of Retailing and Consumer Services*, 34(January), 10–18.
- LAROS, F. J. & STEENKAMP, J. B. E. (2005). Emotions in consumer behavior: A hierarchical approach, *Journal of Business Research*, 58(10), 1437–1445.
- MANGLEBURG, T. F., DONEY, P. M. & BRISTOL, T. (2004). Shopping with friends and teens' susceptibility to peer influence, *Journal of Retailing*, 80(2), 101–116.
- MATTILA, A. S. & RO, H. (2008). Discrete negative emotions and customer dissatisfaction responses in a casual restaurant setting, *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 32(1), 89–107.
- MOREIRA, A. C., FORTES, N. & SANTIAGO, R. (2017). Influence of sensory stimuli on brand experience, brand equity and purchase intention. *Journal of Business Economics and Management*, 18(1), 68–83.
- MORSCHETT, D., SWOBODA, B. & FOSCHT, T. (2005). Perception of store attributes and overall attitude towards grocery retailers: The role of shopping motives, *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 15(4), 423–447.
- MUFTI, O., KHAN, S. & ZAHEER, Z. (2011). Impact of rational and emotional factors in creating consumer motivation: A study of policy holders of state life insurance corporation in KPK Pakistan, *European Journal of Social Sciences*, 24(4), 546–552.
- OLIVER, R. L. (1989). Processing of the Satisfaction Response in Consumption: A Suggested Framework and Research Propositions, *Journal of Consumer Satisfaction, Dis-satisfaction and Complaining Behavior*, 2, 1–16.
- OLIVER, R. L. (2010). *Satisfaction: a behavioral perspective on the consumer*. 2nd ed. New York, NY: M.E. Sharpe.
- PALIWAL & INDU (2013). The Role of Consumer Happiness in Relationship Marketing, *Global Journal of Management and Business Studies*, 3(4), 407–412.



- PETIT, O., VELASCO, C. & SPENCE, C. (2019). Digital Sensory Marketing: Integrating New Technologies Into Multisensory Online Experience. *Journal of Interactive Marketing*, 45, 42-61.
- SCHMITT, B. (1999). Experiential marketing. *Journal of Marketing Management*, 15(1-3), 53-67.
- SCHMITT, B. (2011). Experience marketing: concepts, frameworks and consumer insights. Now Publishers Inc.
- SCHMITT, B. H. (2003). Customer experience management: A revolutionary approach to connecting with your customers. John Wiley & Sons, New Jersey.
- SCHMITT, B., BRAKUS, J. J. & ZARANTONELLO, L. (2015). From experiential psychology to consumer experience. *Journal of Consumer Psychology*, 25(1), 166-171.
- SKANDALIS, A., BYROM, J., & BANISTER, E. (2019). Experiential marketing and the changing nature of extraordinary experiences in post-postmodern consumer culture. *Journal of Business Research*, 97, 43-50.
- SMITH, A.K. & BOLTON, R.N. (2002). The effect of customers' emotional responses to service failures on their recovery effort evaluations and satisfaction judgments. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 30(1), 5-23.
- SMITH, S., & WHEELER, J. (2002). *Managing the customer experience: Turning customers into advocates*. Pearson Education.
- SPENCE, C. (2012). Managing sensory expectations concerning products and brands: Capitalizing on the potential of sound and shape symbolism. *Journal of Consumer Psychology*, 22(1), 37-54.
- SPENCE, C. & GALLACE, A. (2011). Multisensory design: Reaching out to touch the consumer. *Psychology & Marketing*, 28(3), 267-308.
- SPENCE, C., PUCCINELLI, N. M., GREWAL, D. & ROGGEVEEN, A. L. (2014). Store atmospherics: A multisensory perspective. *Psychology & Marketing*, 31(7), 472-488.
- SRIVASTAVA, M. & KAUL, D. (2014). Social interaction, convenience and customer satisfaction: The mediating effect of customer experience. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 21(6), 1028-1037.
- TAUBER, E. M. (1972). Why do people shop? *The Journal of Marketing*, 46-49.
- THOMAS, R. & MILLAR, M. (2013). The effects of material and experiential discretionary purchases on consumer happiness: Moderators and mediators. *The Journal of psychology*, 147(4), 345-356.
- TRIANTAFILLIDOU, A., SIOMKOS, G. & PAPAFLIPPAKI, E. (2017). The effects of retail store characteristics on in-store leisure shopping experience. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 45(10), 1034-1060.
- VIEIRA, V. A. & TORRES, C. V. (2014). The effect of motivational orientation over arousal-shopping response relationship. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 21(2), 158-167.
- WALSH, G., SHIU, E., HASSAN, L. M., MICHAELIDOU, N. & BEATTY, S. E. (2011). Emotions, store-environmental cues, store-choice criteria, and marketing outcomes. *Journal of Business Research*, 64(7), 737-744.
- WATSON, L. & SPENCE, M.T. (2007). Causes and consequences of emotions on consumer behaviour: a review and integrative cognitive appraisal theory. *European Journal of Marketing*, 41(5/6), 487-511.
- ZEELLENBERG, M. & PIETERS, R. (1999). Comparing service delivery to what might have been behavioral responses to regret and disappointment. *Journal of Service Research*, 2(1), 86-97.
- ZEELLENBERG, M., VAN DIJK, W. W., MANSTEAD, A. S. & VANR DE PLIGT, J. (2000). On bad decisions and disconfirmed expectancies: The psychology of regret and disappointment. *Cognition & Emotion*, 14(4), 521-541.
- VERLEYE, K. (2015). The co-creation experience from the customer perspective: its measurement and determinants. *Journal of Service Management*, 26(2), 321-342.

- BHANDARI, S. (2016). Customer experience: an emerging source of sustainable competitive advantage. *Imperial Journal of Interdisciplinary Research*, 2(7), 245-254.
- MAKLAN, S., & KLAUS, P. (2011). Customer experience: are we measuring the right things? *International Journal of Market Research*, 53(6), 771-772.
- PÉREZ, A. & RODRIGUEZ DEL BOSQUE, I. (2015). Corporate social responsibility and customer loyalty: exploring the role of identification, satisfaction and type of company. *Journal of Services Marketing*, 29(1), 15-25.
- ARNOLD, M. J., & REYNOLDS, K. E. (2012). Approach and avoidance motivation: investigating hedonic consumption in a retail setting. *Journal of Retailing*, 88(3), 399-411.
- ISLAM, J., RAHMAN, Z. & HOLLEBEEK, L.D. (2018). Consumer engagement in online brand communities: A solicitation of congruent theory. *Internet Research*, 8(1), 23-45.
- YOON, S. J. (2013). Antecedents and consequences of in-store experiences based on an experiential typology. *European Journal of Marketing*. 47 (5/6), 693-714.

# Impacto de la reputación de España en las actitudes hacia el aceite de oliva español: un análisis empírico en el mercado chino

- JUAN A. GARCÍA
- BELÉN RUIZ

*Universidad de Castilla-La Mancha*

**RESUMEN:** El objetivo de este trabajo es doble. Por un lado, analizar qué elementos influyen en la reputación de España entre los consumidores chinos de aceite de oliva y, por el otro, evaluar en qué medida esta reputación país impacta en la calidad percibida del aceite de oliva español (AOE) y en las intenciones de compra y recomendación de AOE. A partir de una muestra de 256 consumidores chinos familiarizados con el aceite de oliva, los resultados basados en una modelización con ecuaciones estructurales permiten concluir que: (1) la reputación de España entre estos consumidores chinos se explica, principalmente, por su calidad de vida y nivel de desarrollo; y (2) la reputación de España impacta directamente en las intenciones de compra y recomendación de AOE (efecto *summary construct*) e indirectamente a través de la calidad percibida del AOE (efecto *halo*). Esta investigación contribuye a mejorar el conocimiento sobre el efecto que el país de origen tiene en las actitudes hacia el AOE, lo que resulta muy relevante para un producto gourmet con gran potencial de crecimiento en el mercado chino.

**PALABRAS CLAVE:** *reputación país, aceite de oliva, país de origen, efecto summary construct, efecto halo*

**ABSTRACT:** The aim of this paper is twofold. On the one hand, to analyse what elements influence the Spain's reputation among Chinese consumers of olive oil and, on the other hand, to assess to what extent this country reputation impact on the perceived quality of Spanish olive oil (SOO) and on the purchase and recommendations intentions of SOO. Based on a sample of 256 Chinese consumers familiar with olive oil, the results based on structural equations modelling allowed to conclude that: (1) Spain's reputation among these Chinese consumers is mainly

explained by its quality of life and development level; and (2) Spain's reputation directly impacts on purchase and recommendation intentions of SOO (*summary construct effect*) and indirectly through the perceived quality of SOO (*halo effect*). This research contributes to improving knowledge about the country of origin effect on attitudes towards SOO, which is highly relevant for a gourmet product with great growth potential in the Chinese market.

**KEYWORDS:** *country reputation, olive oil, country of origin, summary construct effect, halo effect*

---

## 1. Introducción

El sector del aceite de oliva tiene una gran relevancia para la economía española. De hecho, España es el mayor productor mundial de aceite de oliva, con un total de 1.789.900 toneladas en la campaña 2018/19, lo que supone el 79,1% de la producción total de la Unión Europea (International Olive Council, 2019a) y el 55,6% de la mundial (International Olive Council, 2019b).

Esta capacidad productiva de España tiene su reflejo en términos de exportaciones de aceite de oliva. Así, considerando exclusivamente las exportaciones extracomunitarias (es decir, a terceros países que no forman parte de la Unión Europea), España se sitúa como el mayor país exportador del mundo, con 355.800 toneladas en la campaña 2018/19, lo que representa el 54,9% de las exportaciones extracomunitarias de la Unión Europea (International Olive Council, 2019c) y el 36,6% de las mundiales (International Olive Council, 2019d). Las exportaciones a los mercados de terceros países son el destino principal de la producción española, representando alrededor del 65% del comercio total del aceite de oliva en España (Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación, 2020). Estas cifras sitúan al aceite de oliva como el cuarto producto agroalimentario más exportado desde España, únicamente por detrás de los cítricos, el vino y la carne de porcino (Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación, 2014).

Centrando la atención en el mercado chino, este presenta grandes oportunidades para el sector del aceite de oliva español (AOE) por dos razones principales. En primer lugar, su tamaño y potencial de crecimiento son realmente interesantes, con un total de 35.093 toneladas de aceite de oliva importadas por China durante los nueve primeros meses de 2019 y un incremento del 38,6% respecto al mismo periodo del año anterior (Olimerca, 2020). En segundo lugar, el AOE cuenta con un excelente posicionamiento en China, ya que casi nueve de cada diez litros consumidos en China son de origen español y las importaciones desde España han crecido por

encima de las de otros países, registrando una tasa del 46,1% en los nueve primeros meses de 2019 en relación con el mismo periodo del año anterior (Olimerca, 2020).

Adicionalmente, desde el punto de vista del marketing, esta categoría de producto es muy interesante por el tipo de campañas de comunicación que realiza España en China, recurriendo a una estrategia de marca paraguas para promocionar el consumo de AOE (ICEX España Exportación e Inversiones, 2015). Así, la Interprofesional del Aceite de Oliva Español (con su marca *Olive Oils from Spain*, ver Ilustración 1), en colaboración con la Unión Europea, lanzó en 2018 una ambiciosa campaña de comunicación en China de tres años de duración bajo el lema «Únete al estilo de vida saludable europeo con aceites de oliva de España, el aceite de oliva hace un mundo más sabroso». Esta campaña tiene como objetivos prioritarios promover un estilo de vida saludable y llevar la cultura del AOE a los consumidores chinos (Olimerca, 2020).

Ilustración 1. Logotipos de la marca *Olive Oils from Spain* de la Interprofesional del Aceite de Oliva Español (versiones en inglés, chino y español, de izquierda a derecha)



Fuete: <https://www.oliveoilsfromspain.org>

A pesar del enorme potencial que tiene el mercado chino, el aceite de oliva registra, por el momento, una cuota de mercado muy reducida (supone menos del 1% del consumo total de aceites en China; mientras que los de soja, colza y cacahuete representan un 78%, de manera conjunta) y tiene un precio que llega a ser diez veces más alto que el promedio del resto de aceites (Daxue Consulting, 2018). En este contexto, el aceite de oliva es percibido por el consumidor chino como un producto

gourmet, exclusivo y saludable y, a menudo, se utiliza a modo de regalo (Daxue Consulting, 2018; ICEX España Exportación e Inversiones, 2015).

China no cuenta con las condiciones adecuadas para producir aceite de oliva en masa (Daxue Consulting, 2018), lo que hace que la mayor parte del producto sea importado (en muchas ocasiones a granel para después envasarlo en China y comercializarlo bajo una marca china propia). Aunque cuatro de las ocho marcas líderes en el mercado de aceite de oliva son chinas, siete de ellas venden aceite de origen español o italiano, mostrando un claro dominio del aceite de oliva importando (ver Tabla 1). Por ejemplo, Olivoilà, líder del mercado, es una marca china que comercializa aceite de oliva italiano y lo hace con una fuerte inversión en campañas de marketing que, además, enfatizan el origen mediterráneo del producto (ICEX España Exportación e Inversiones, 2015). Existen también algunas empresas chinas dedicadas a la importación que comercializan mezclas de aceite de oliva con otro tipo de aceites, aunque los aceites de oliva envasados en origen son percibidos por el consumidor chino como de mayor calidad (ICEX España Exportación e Inversiones, 2015). Esto último explica el hecho de que varias marcas españolas (como Bellina, Betis, Mueloliva o Borges) se encuentren entre las mejor posicionadas en el mercado chino (Daxue Consulting, 2018).

Tabla 1. Principales marcas de aceite de oliva en el mercado chino (febrero de 2018)

Posicionamiento	Marca	Ranking de ventas	País de origen del producto	País de la marca	Precio/litro
Exclusivo	Olivoilà	1	Italia	China	¥ 130
	Betis	3	España	España	¥ 190
	La Masía	-	España	España	¥ 110
Buena relación calidad/precio	Bellina	2	España	España	¥ 65
	Mueloliva	4	España	España	¥ 65
	Theotu	5	España	China	¥ 80
	Rongs	6	España	China	¥ 85
	Borges	8	España	España	¥ 85
	Olibon	-	España	España	¥ 70
Económico	Jinlongyu	7	China	China	¥ 22
	Oubelise	-	China	China	¥ 18
	Krona	-	China	China	¥ 16

Fuente: adaptado de Daxue Consulting (2018).

En cualquier caso, esta dicotomía del país de la marca frente al país de origen del aceite de oliva no es una cuestión menor. Aunque varias de las marcas chinas que comercializan un aceite de origen español destacan o apelan de manera intencionada al origen de este (por ejemplo, Rongs, tal y como se muestra Ilustración 2), no siempre es así. De hecho, el país de origen del producto no es fácilmente reconocible en el etiquetado por el consumidor chino cuando existen mezclas de aceites de diferente tipología y/o procedencia. Por estas razones, en esta investigación se decidió restringir la definición de AOE al producto que es de origen español y también se comercializa bajo una marca española.

Ilustración 2. Packaging de la marca china Rongs con alusiones directas al origen español de su aceite de oliva



Fuente: <https://guide.alibaba.com>

Teniendo en cuenta todo lo descrito anteriormente, el objetivo de esta investigación es doble. Por un lado, se pretende analizar qué elementos o componentes conforman la reputación de España entre los consumidores chinos de aceite de oliva. Por el otro, se busca evaluar en qué medida la reputación de España impacta en la calidad percibida del AOE y en las intenciones de compra y recomendación de AOE. De este modo, esta investigación pretende contribuir a mejorar el conocimiento sobre el efecto que el país de origen del producto tiene en las actitudes hacia

el AOE, lo que resulta muy relevante para un producto gourmet con gran potencial de crecimiento en el mercado chino.

Para dar cumplimiento a los objetivos descritos en el párrafo anterior, en el segundo epígrafe de este capítulo se presenta el marco teórico, centrado en el concepto de reputación/imagen país (en esta investigación se utilizarán como sinónimos) y en el efecto del país de origen (*country of origin effect*, en inglés), que sirven para la formulación de las seis hipótesis planteadas. El tercer apartado se dedica a presentar el método seguido para el diseño de la aplicación empírica. En el cuarto se exponen los principales resultados obtenidos a partir de una muestra de 256 consumidores chinos familiarizados con el aceite de oliva. Finalmente, en el quinto apartado se presentan las conclusiones más relevantes del estudio, así como sus implicaciones prácticas y futuras líneas de investigación.

## 2. Marco teórico e hipótesis

### 2.1. Reputación país: concepto y componentes

Al igual que sucede en el ámbito del estudio de la reputación/imagen corporativa, la falta de consenso en la conceptualización de la reputación/imagen país (Szwajca, 2017) impide la existencia de un criterio común para su operacionalización efectiva (Costa *et al.*, 2016; Roth & Diamantopoulos, 2009) y, en último término, dificulta enormemente el desarrollo de teorías aplicables a su gestión.

Para afrontar esta cuestión, Lu *et al.* (2019) realizan una revisión sistemática de la literatura recurriendo al análisis de contenido y de redes sociales (*social network analysis*, en terminología anglosajona) y concluyen que el concepto de imagen país ha evolucionado en los últimos cuarenta años (entre 1978 y 2017), pasando de ser considerado como un constructo integrado por componentes cognitivos, afectivos y conativos (e.g., Laroche *et al.*, 2005; Roth & Diamantopoulos, 2009) a conceptualizarse, principalmente, como un constructo de naturaleza cognitiva. Aunque el conocimiento/creencias, el afecto/sentimientos y las orientaciones de comportamiento son tres manifestaciones diferentes de las actitudes de los individuos, los resultados del análisis de Lu *et al.* (2019) muestran que en el concepto de imagen país subyace un componente eminentemente cognitivo. Así, estos autores proponen que los aspectos afectivos pueden ser definidos de forma independiente como un constructo que podría denominarse de «afecto por el país» (e.g., Chen *et al.*, 2014); mientras que los conativos (en forma de intenciones de conducta o comportamientos efectivos) representarían más bien un resultado de los componentes conativos y afectivos y, en consecuencia, constituirían un constructo separado (e. g., Roth & Diamantopoulos,



2009). Por ello, a partir de esta premisa, en este estudio se utiliza la definición de Herrero-Crespo *et al.* (2016, p. 697) que conceptualizan la imagen o reputación de un país como «la suma de las creencias, ideas e impresiones que las personas tienen sobre un país, y que representa una simplificación de una gran cantidad de asociaciones informativas e indicaciones relacionadas con el mismo».

Adicionalmente, Lu *et al.* (2019) complementan su análisis de contenido de las definiciones existentes de este concepto en la literatura académica con un estudio de las definiciones propuestas por la población general de cuatro países, incluido China. A partir de ello, estos autores extraen aquellos aspectos de un país que estimulan o determinan su reputación y concluyen que la economía, el gobierno, las características sociales, la cultura y las personas son los condicionantes más importantes de la imagen de un país según los académicos y la población china encuestada. Todos estos aspectos tienen cierta equivalencia con los antecedentes de reputación país del modelo Country RepTrak® propuesto por el Reputation Institute (2017). Según este modelo, la reputación de un país depende de tres dimensiones: nivel de desarrollo, equivalente a la de economía de Lu *et al.* (2019); calidad institucional, que sería equiparable a la de gobierno de Lu *et al.* (2019); y calidad de vida, similar a la de características sociales encontrada por Lu *et al.* (2019). Además, analizando los ítems de estas tres dimensiones se comprueba que los aspectos relacionados con la cultura y la población del estudio de Lu *et al.* (2019) estarían incluidos en las dimensiones de nivel de desarrollo y calidad de vida del Country RepTrak®, respectivamente. Según lo expuesto hasta ahora, se plantean las tres siguientes hipótesis:

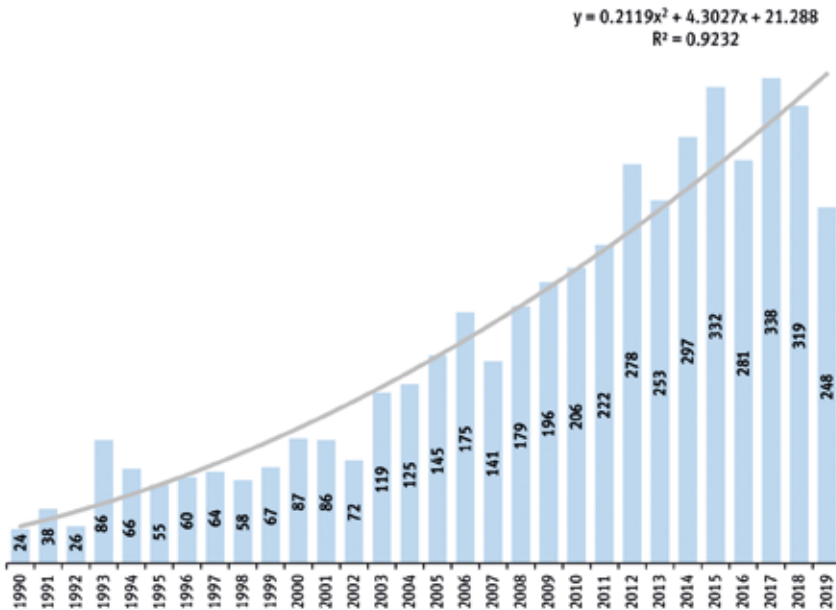
- H1. *La calidad institucional influye positivamente en la reputación global de España.*
- H2. *La calidad de vida influye positivamente en la reputación global de España.*
- H3. *El nivel de desarrollo influye positivamente en la reputación global de España.*

## 2.2. Efecto del país de origen

El efecto del país de origen (también denominado como *country of origin* o *made in*, en terminología anglosajona) es un tópico recurrente en la literatura de marketing desde la década de los sesenta, aunque buena parte de los fundamentos teóricos en los que se sustenta se desarrollaron, sobre todo, en las décadas de los ochenta y noventa (Han, 1989; Han, 1990; Han & Terpstra, 1988; Heimbach *et al.*, 1989; Hong&Wyer,1990; Manrai *et al.*, 1998). A pesar de ello, sigue siendo un tema muy habitual en la literatura actual como demuestra el hecho de que Google Académico (<http://scholar.google.com>) tenga indexados más de 3.000 documentos publicados en los cuatro primeros meses de 2020 que contengan el término *country of origin*.

Realizando un análisis restringido a los artículos académicos que contienen este término en el título durante los últimos 30 años, Google Académico tiene indexados un total de 4.643 documentos, concentrándose el 32,7% y 59,7% de esta producción académica en los últimos cinco y diez años, respectivamente (ver Gráfico 1). Esto se debe, en parte, a que sigue sin haber consenso sobre: (1) la forma en que la imagen o reputación del país impacta en el proceso de elección y la conducta del consumidor (Xu *et al.*, 2020); y (2) cuáles son los factores determinantes del proceso cognitivo de los consumidores subyacente al efecto del país de origen (Bloemer *et al.*, 2009).

Gráfico 1. Número de artículos académicos publicados con el término *country of origin* en el título (1990-2019)



Fuente: elaboración propia a partir de Google Académico (<http://scholar.google.com>)

Antes de entrar en el estudio de los distintos modelos que han analizado cómo se produce el efecto del país de origen, es necesario definir este concepto. Una de las definiciones con mayor aceptación en la literatura internacional de marketing es la propuesta por Elliott y Cameron (1994, p. 50) que señalan que el efecto del país de origen se refiere a «cualquier influencia, positiva o negativa, que el país de origen del producto tiene sobre el proceso de elección del consumidor y la subsecuente conducta». Aunque, como ya se ha comentado anteriormente, no existe consenso

en cómo se produce esa influencia del país de origen, la literatura previa recoge, básicamente, cuatro tipos de procesos cognitivos (Bloemer *et al.* 2009), denominados efectos *halo*, *summary construct*, *product attribute* y *default heuristic*. Estos autores proponen un modelo teórico siguiendo un procedimiento inductivo que permite suponer qué efectos asociados al país de origen del producto cabe esperar que ocurran en diferentes contextos situacionales.

Comenzando por el efecto *default heuristic*, estese caracteriza por el hecho de que el procesamiento de la información sobre el país de origen del producto se realiza de manera conjunta con información adicional sobre el producto. Como resultado de esto, estas informaciones sobre el país de origen y el producto impactan directamente sobre las intenciones, pero existe también una interacción recíproca entre estos dos tipos de información (Manrai *et al.*, 1998). En estas condiciones, el efecto individual tanto del país de origen como de los atributos del producto sobre las intenciones se esperaría que fuera marginal o muy débil (Bloemer *et al.*, 2009). Por su parte, el efecto *product attribute* se adecúa al caso en el que la información sobre el país de origen llega cuando la información sobre los atributos intrínsecos del producto ya ha sido procesada previamente por el consumidor (Hong&Wyer,1990). En este supuesto, no se espera que haya interacción entre ambos tipos de información(debido al desfase entre los momentos en que se procesa cada información), el conocimiento sobre los atributos del producto será el más determinante de las intenciones de conducta y, al igual que ocurría para el *default heuristic*, el efecto de la imagen del país sobre las intenciones se esperaría que fuera directo pero marginal o muy débil porque la mayor parte de la atención del consumidor se centrará en la información sobre el producto (Bloemer *et al.*, 2009). El principal problema a la hora de estudiar estos dos tipos de efectos en aplicaciones empíricas transversales, como la presentada en este trabajo, es que es complicado identificar claramente si existe desfase temporal o no entre el momento en el que el consumidor procesa la información sobre los atributos intrínsecos del producto y sobre el país de origen.

En cuanto a los efectos *halo* y *summary construct*, ambos se derivan del trabajo de Han (1989) en el que se plantean dos tipos de modelos dependiendo del grado de familiaridad con el producto. Así, según este autor, el modelo del *halo*, que serviría para consumidores que no están familiarizados con el producto, sugiere que la imagen o reputación del país permite a los consumidores inferir cuál será la calidad de un producto que no es familiar para ellos. Este efecto *halo* implica que la reputación del país influye directamente en la calidad percibida del producto, lo que, en último término, influye en las intenciones de conducta del consumidor. Es decir, el impacto de la reputación del país sobre las intenciones de conducta se produciría a través de

la calidad percibida (mediación total). En contraste, el modelo del *summary construct* sería útil entre los consumidores con una alta familiaridad con el producto y plantea que la imagen o reputación del país puede servir para resumir las creencias sobre los atributos del producto, lo que afectaría de manera directa a las intenciones de compra y recomendación.

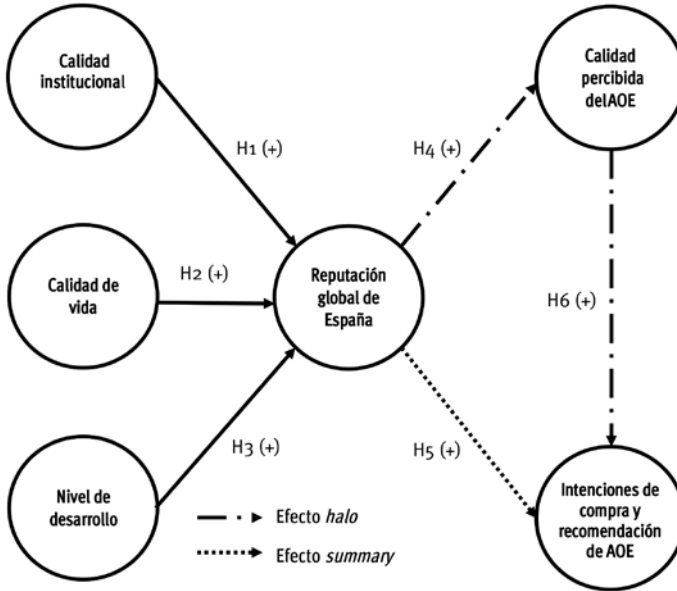
Posteriormente, tanto Knight y Calantone (2000) como Laroche *et al.* (2005) plantean sendos modelos «flexibles» que consideran la posibilidad de que, de manera simultánea, se produzca tantoun efecto directo de la reputación del país sobre las intenciones (efecto *summary construct*) como uno indirecto o mediado a través de la calidad percibida (efecto *halo*). Estudios empíricos posteriores han encontrado que esta modelización flexible se adapta mejor al complejo proceso cognitivo de los consumidores subyacente al efecto del país de origen, aunque se han encontrado importantes variaciones en la magnitud del efecto directo e indirecto según la categoría de producto considerada, los aspectos culturales, el nivel de conocimiento previo del país de origen, etc. (Bloemer *et al.* 2009; Jiménez & San Martín, 2010; Xu *et al.*, 2020). Por ello, a priori, resulta difícil hipotetizar cuál de estos dos efectos será más relevante en el caso del impacto de la reputación de España sobre las intenciones de compra y recomendación de AOE, aunque siguiendo a Laroche *et al.* (2005), cuando la reputación o imagen del país se evalúa sobre la base de un componente eminentemente cognitivo, es probable que su influencia directa en las intenciones sea menor que su impacto indirecto a través de la calidad percibida. Teniendo en cuenta la literatura previa sobre la aplicación de estos modelos «flexibles» sobre el efecto del país de origen se proponen las tres últimas hipótesis del estudio:

- H4. *La reputación global de España influye positivamente en la calidad percibida del AOE.*
- H5. *La reputación global de España influye positivamente en las intenciones de compra y recomendación de AOE.*
- H6. *La calidad percibida del AOE influye positivamente en las intenciones de compra y recomendación de AOE.*

### **2.3. Modelo propuesto**

Considerando los antecedentes teóricos descritos en los dos subapartados anteriores, en la Figura 1 aparece recogido el modelo propuesto para consumidores chinos familiarizados con el aceite de oliva y que permite evaluar: (1) cómo se conforma la reputación de España (H1-H3); y (2) en qué medida o de qué forma esta reputación del país impacta sobre actitudes hacia el AOE (H4-H6).

Figura 1. Modelo propuesto



### 3. Método

#### 3.1 Cuestionario y procedimiento

El cuestionario diseñado para dar cumplimiento a los objetivos del estudio estaba estructurado en cuatro apartados. La primera sección contenía 19 ítems del Country RepTrak®, propuesto por el Reputation Institute (2017), que permitían medir la reputación global de España (2 ítems), así como las tres dimensiones de la reputación país: calidad institucional (7 ítems), calidad de vida (4 ítems) y nivel de desarrollo (6 ítems). En todos los casos se utilizó una escala Likert de cinco posiciones desde «totalmente en desacuerdo» a «totalmente de acuerdo».

La segunda sección del cuestionario incluía 5 ítems para medir la calidad percibida del AOE y 3 ítems para las intenciones de compra y recomendación del AOE. Estos ítems estaban inspirados en el estudio de Gómez (2011), aplicado al ámbito de los productos enológicos, y también fueron medidos en una escala Likert de cinco posiciones desde «totalmente en desacuerdo» a «totalmente de acuerdo». En estos ítems fue necesario realizar ciertas modificaciones para adaptarlos al caso del aceite de oliva y al mercado considerado. Así, por ejemplo, se incluyó un ítem relativo a las «intenciones de compra de AOE para regalar», teniendo en cuenta la importancia de este tipo de conductas en el mercado chino.

La tercera sección contenía siete preguntas orientadas a evaluar los hábitos de compra y consumo de aceite de oliva, incluyendo lugar de compra, frecuencia de consumo, principal razón por la que no lo consume más frecuentemente, lugar de consumo, forma de consumo, opinión sobre qué país produce el mejor aceite de oliva y reconocimiento sugerido de distintas marcas.

Finalmente, la última sección del cuestionario incluía las variables sociodemográficas empleadas para la caracterización de la muestra (edad, sexo, nivel de estudios, situación laboral, tamaño del hogar y lugar de residencia).

El cuestionario fue administrado a través de Internet recurriendo al panel online de Wenjuan (<https://www.wenjuan.com/>). Esta empresa cuenta con más de diez años de experiencia en el sector de la investigación de mercados y ofrece un servicio profesional de recolección de datos con más de 8 millones de usuarios de Internet en China (Wenjuan, 2020). El trabajo de campo se realizó entre los meses de mayo y junio de 2017. Una vez finalizado, se consiguió una muestra de 399 consumidores potenciales de aceite de oliva en China. De ellos, 256 tenían alguna familiaridad con la categoría de producto considerada, en el sentido de que habían consumido aceite de oliva en el último año; mientras que 143 no contaban con esa familiaridad previa con el producto, aunque sí afirmaban tener intenciones de consumo del producto. Teniendo en cuenta los objetivos del trabajo, para los posteriores análisis estadísticos presentados en esta investigación, se decidió limitar el estudio a la submuestra de 256 consumidores que sí estaban familiarizados con el aceite de oliva.

### 3.2. Descripción de la muestra

El 55,8% de la muestra tiene una edad comprendida entre 30 y 35 años, siendo la edad media de 34,53 años ( $DT = 7,35$ ). En cuanto al sexo, la muestra está distribuida de forma bastante equitativa entre hombres y mujeres, con un 53,1% de hombres. En relación con el nivel educativo alcanzado, el 84,4% cuenta con estudios universitarios y un 13,7% con bachillerato o formación profesional. Por lo que respecta a la situación laboral, predominan en la muestra los trabajadores por cuenta ajena (54,7%) y los funcionarios o empleados públicos (20,3%). El tamaño medio del hogar se sitúa en 3,74 personas ( $DT = 1,32$ ). Finalmente, predominan en la muestra los encuestados residentes en Shanghái (58,2%), Wuhan (27%) y Shaoxing (6,3%). Como se puede observar, existe una sobrerrepresentación en la muestra de consumidores con estudios universitarios, empleados de cargos intermedios o funcionarios y que residen en grandes zonas urbanas de China. No obstante, tales desviaciones guardan relación directa con el tipo de producto analizado, ya que, como se comentó en la introducción de este trabajo, el aceite de oliva en China encaja en la categoría de productos gourmet.

Atendiendo a los hábitos de compra y consumo de aceite de oliva, el canal preferido para el 57,4% son los supermercados e hipermercados, aunque un 29,3% declara comprar habitualmente este producto en tiendas especializadas o gourmet. El 57,8% consume el producto de manera esporádica (entre una y cinco veces al año), el 24,6% lo hace casi todos los meses y únicamente el 17,6% lo consume con mayor frecuencia. Las tres principales razones para no consumir este producto con mayor frecuencia son: su elevado precio (28,1%), la dificultad para encontrarlo en el establecimiento habitual (24,2%) y la falta de hábito (22,7%). Casi dos de cada tres encuestados consume aceite de oliva principalmente en casa, el 46,5% afirma utilizarlo exclusivamente para aliñar ensaladas, pescados u otros platos, y el 31,6% tanto para aliñar como para cocinar. Cabe destacar que el 80,9% de los consumidores encuestados consideran que el mejor aceite de oliva es el de origen español, frente a un 10,2% que prefiere el italiano. Estos datos son coherentes con el excelente posicionamiento del AOE en el mercado chino. Las dos marcas que cuentan con un mayor reconocimiento sugerido son Betis (marca española que comercializa AOE), con un 62,1%, y Olivoilà (marca china que comercializa aceite de oliva de origen italiano), con un 61,7%; seguidas de lejos por La Masía (marca española que comercializa AOE) que cuenta con una tasa de reconocimiento sugerido del 30,5%.

### 3.3. Análisis estadísticos

Para contrastar las hipótesis planteadas se recurrió a la modelización de ecuaciones estructurales basada en covarianzas (*covariance-based structural equation modelling-CB-SEM*, en terminología anglosajona). Dado que los ítems utilizados para la medición de los distintos constructos del modelo estaban formulados utilizando escalas Likert de cinco posiciones (es decir, se trata de ítems de naturaleza ordinal), se utilizó la matriz de correlaciones policórica (Gadermann *et al.*, 2012). Siguiendo las recomendaciones de Viladrich *et al.* (2017), el método de estimación utilizado fue el de mínimos cuadrados ponderados robusto con un estadístico chi-cuadrado ajustado por media y varianza (weighted least squares mean and variance adjusted -WLSMV, en inglés) y se emplearon los coeficientes alfa y omega ordinales para estimar la fiabilidad o consistencia interna de las escalas.

Los análisis estadísticos fueron realizados utilizando Mplus versión 8.0 (Muthén & Muthén, 2017) y R versión 4.0.0 con los siguientes paquetes: GPA rotation (Bernards & Jennrich, 2005), psych (Revelle, 2018) y Rcmdr (Fox & Bouchet-Valat, 2019).

## 4. Resultados

### 4.1. Análisis de la validez y fiabilidad del instrumento de medida

En primer lugar, antes de proceder a contrastar las hipótesis planteadas, se evaluó la validez y fiabilidad del instrumento empleado para la medición de los distintos constructos que integraban el modelo propuesto en la Figura 1. Para ello se recurrió a un análisis factorial confirmatorio (AFC). Como se puede observar en la Tabla 2, el ajuste de este modelo fue adecuado, ya que tanto el CFI como el TLI estaban por encima de 0,95, mientras que el RMSEA se situaba por debajo de 0,08 (Kline, 2011). Además, todas las cargas factoriales fueron significativamente distintas de cero ( $p < 0,001$ ) y elevadas (por encima de 0,7; con las excepciones de los ítems CI1, CI2 y CI4 del constructo calidad de vida, y del ítem ND3 utilizado para la medición del nivel de desarrollo). Estos resultados garantizaron la validez convergente del modelo de medida. Para evaluar la validez discriminante se fijó a uno la correlación entre los distintos constructos del modelo y se comprobó, utilizando el comando DIFFTEST (Muthén & Muthén, 2017), que el modelo resultante al realizar tal restricción tenía, en todos los casos, un ajuste significativamente peor. En cuanto a la fiabilidad de las escalas, el alfa ordinal estaba por encima de 0,8 en todos los constructos, excepto para el caso de la reputación global (0,78). Por su parte, el omega ordinal (también denominado como índice de fiabilidad compuesta ordinal y que tiene en cuenta las cargas factoriales) superaba claramente el 0,8 en todos los casos. Todas estas evidencias proporcionaron indicios suficientes sobre la validez y fiabilidad del instrumento de medida empleado.

### 4.2. Contraste de las hipótesis planteadas

Una vez evaluada la calidad del instrumento de medida, se procedió a estimar un modelo de ecuaciones estructurales que contenía las relaciones entre los constructos con el fin de someter a contrastación las hipótesis planteadas en la Figura 1. La Tabla 3 muestra los coeficientes estandarizados del modelo estructural. En ella se observa que cinco de las seis hipótesis planteadas obtuvieron apoyo empírico.

En relación con las tres primeras hipótesis ( $H_1$ - $H_3$ ), se observó que la calidad de vida y el nivel de desarrollo impactaban de manera positiva y significativa sobre la reputación global de España, mientras que la influencia de la calidad institucional no resultó ser significativamente distinta de cero. En consecuencia se rechazó  $H_1$ , pero no las otras dos hipótesis.



Tabla 2. Análisis factorial confirmatorio: cargas factoriales estandarizadas y fiabilidad

Constructo	Ítem	Carga estandarizada	Error estándar	<i>t</i>	<i>p</i>	Alfa ordinal	Omega ordinal
Calidad institucional (CI)	CI1	0,678	0,037	18,437	< 0,001	0,88	0,91
	CI2	0,698	0,030	23,364	< 0,001		
	CI3	0,783	0,026	29,556	< 0,001		
	CI4	0,677	0,036	18,904	< 0,001		
	CI5	0,773	0,029	26,824	< 0,001		
	CI6	0,800	0,028	28,128	< 0,001		
	CI7	0,813	0,026	31,270	< 0,001		
Calidad de vida (CV)	CV1	0,752	0,040	18,868	< 0,001	0,83	0,88
	CV2	0,775	0,036	21,604	< 0,001		
	CV3	0,805	0,029	28,054	< 0,001		
	CV4	0,872	0,028	31,374	< 0,001		
Nivel de desarrollo (ND)	ND1	0,873	0,020	43,031	< 0,001	0,88	0,93
	ND2	0,739	0,030	24,412	< 0,001		
	ND3	0,679	0,035	19,333	< 0,001		
	ND4	0,711	0,029	24,862	< 0,001		
	ND5	0,872	0,020	42,908	< 0,001		
	ND6	0,835	0,023	35,821	< 0,001		
Reputación global de España (RG)	RG1	0,935	0,018	51,244	< 0,001	0,78	0,84
	RG2	0,764	0,030	25,358	< 0,001		
Calidad percibida del AOE (CP)	CP1	0,844	0,030	28,554	< 0,001	0,89	0,90
	CP2	0,785	0,027	29,525	< 0,001		
	CP3	0,776	0,037	20,695	< 0,001		
	CP4	0,850	0,023	37,215	< 0,001		
	CP5	0,841	0,024	34,448	< 0,001		
Intenciones de compra y recomendación de AOE (ICR)	ICR1	0,916	0,021	44,476	< 0,001	0,90	0,90
	ICR2	0,884	0,019	45,405	< 0,001		
	ICR3	0,882	0,024	36,675	< 0,001		

Ajuste del modelo:  $\chi^2(309) = 697,937$  ( $p < 0,001$ ); CFI = 0,961; TLI = 0,956; RMSEA = 0,070; IC 90% RMSEA = (0,063-0,077)

En cuanto a las hipótesis H4-H6, los resultados obtenidos permitieron no rechazarlas. Se observó, por tanto, que para los consumidores chinos familiarizados con el aceite de oliva, la reputación de España impactaba positivamente sobre sus intenciones de compra y recomendación, tanto directamente (el denominado efecto *summary construct*) como indirectamente a través de la calidad percibida (efecto *halo*).

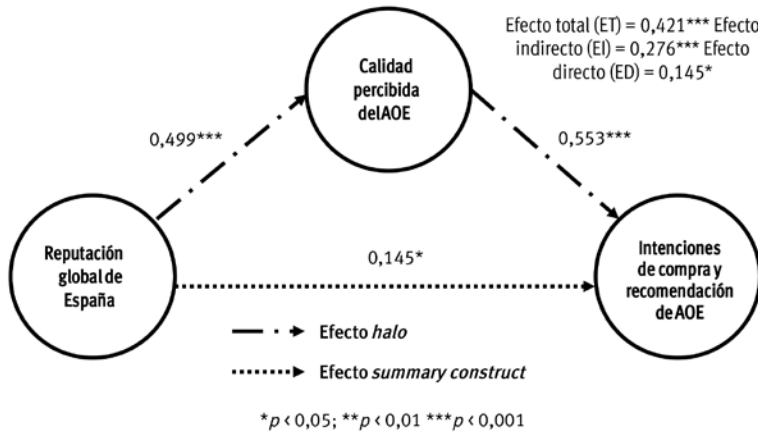
Tabla 3. Modelo de ecuaciones estructurales: coeficientes estandarizados

Hipótesis. Relaciones (signo esperado)	Coefficiente estandarizado	Error estándar	<i>t</i>	<i>p</i>	Conclusión
H1. Calidad institucional → Reputación global de España (+)	0,174	0,214	0,812	0,812	Rechazar (0)
H2. Calidad vida → Reputación global de España (+)	0,446	0,112	3,988	< 0,001	No rechazar (+)
H3. Nivel de desarrollo → Reputación global de España (+)	0,394	0,175	2,251	0,024	No rechazar (+)
H4. Reputación global de España → Calidad percibida del AOE (+)	0,499	0,036	13,861	< 0,001	No rechazar (+)
H5. Reputación global de España → Intenciones de compra y recomendación de AOE (+)	0,145	0,068	2,132	0,033	No rechazar (+)
H6. Calidad percibida del AOE → Intenciones de compra y recomendación de AOE (+)	0,553	0,062	8,919	< 0,001	No rechazar (+)

Ajuste del modelo:  $\chi^2(315) = 723,313$  ( $p < 0,001$ ); CFI = 0,960; TLI = 0,955; RMSEA = 0,071; IC 90% RMSEA = (0,064-0,078)

A partir de los resultados obtenidos para estas tres últimas hipótesis, la Figura 2 reproduce de manera sintética la mediación parcial de la reputación país sobre las intenciones de compra y recomendación de AOE, a través de la calidad percibida del AOE. De esta forma, el efecto total de la reputación sobre las intenciones resultó ser positivo y significativo ( $ET = 0,421$ ;  $t = 10,525$ ;  $p < 0,001$ ) y se descomponía en un efecto *halo* o indirecto ( $EI = 0,276$ ;  $t = 5,308$ ;  $p < 0,001$ ) y un efecto *summary construct* o directo ( $ED = 0,145$ ;  $t = 2,132$ ;  $p < 0,05$ ). En otras palabras, un 65,6% del efecto total positivo que tiene la reputación país sobre las intenciones de compra y recomendación se debía al efecto indirecto a través de la calidad percibida, mientras que un 34,4% de ese efecto total se explicaba por el impacto directo de la reputación sobre las intenciones.

Figura 2. Efectos «halo» y «summary construct» de la reputación país sobre las intenciones de compra y recomendación



## 5. Conclusiones

En este capítulo se ha estudiado cómo la reputación de España impacta en las actitudes hacia el AOE en el mercado chino, lo que resulta muy relevante tanto desde un punto de vista práctico como académico.

Desde una perspectiva práctica, esta investigación se ha centrado en un producto agroalimentario fundamental para la economía y la balanza comercial española. Además, ha sido aplicada al mercado chino que, como ya se comentó, posee un gran potencial de crecimiento y donde este producto encaja a la perfección en una categoría gourmet, lo que puede proporcionar un elevado valor añadido a las empresas del sector que sean capaces de exportar el producto, sobre todo, envasado y con una marca propia (ICEX España Exportación e Inversiones, 2015). Tal y como señala Samiee (2010), para diseñar una estrategia de marketing efectiva que tenga en cuenta el efecto del país de origen, es imprescindible que un segmento lo suficientemente grande del mercado conozca o asocie el producto a un país de origen, condición que se cumple a la perfección para el mercado y la categoría de producto considerados en este trabajo. Todas estas circunstancias hacen que las evidencias reportadas en el presente capítulo puedan ser de utilidad para el diseño de futuras campañas de marketing orientadas tanto a mejorar la reputación de España en su conjunto como a incrementar el nivel de aceptación y la penetración del AOE en el mercado chino.

Desde un enfoque más académico, aunque el estudio del efecto del país de origen en la disciplina del marketing es un tópico recurrente en la literatura desde la

década de los sesenta, es cierto que sigue sin haber consenso sobre la forma en que la imagen o reputación del país impacta en el proceso de elección y la conducta del consumidor. Más específicamente, en la revisión de la literatura no se ha encontrado ningún trabajo previo que haya analizado esta cuestión para esta categoría de producto (aceite de oliva), país de origen (España) y mercado objetivo (China), lo que proporciona nuevas evidencias empíricas sobre el efecto del país de origen en el mercado chino que sirven para complementar las existentes para otras categorías de producto y/o países de origen (Xu *et al.*, 2020).

A partir de los resultados descritos en el apartado anterior es posible extraer diversas conclusiones de utilidad para profundizar en la comprensión del proceso de formación de la reputación de España entre los consumidores chinos de aceite de oliva y su impacto en las actitudes hacia el AOE.

En primer lugar, se concluye que la reputación global de España entre los consumidores chinos estudiados se explica, en orden de importancia, por la calidad de vida y el nivel de desarrollo percibido. Sin embargo, la calidad institucional no es un elemento que impacte de manera significativa en la reputación país de España. Esto se debe a que las cogniciones y percepciones de los consumidores potenciales chinos de AOE sobre el sistema gubernamental español, su ética y transparencia, su capacidad de influencia mundial o la facilidad para hacer negocios con este país (con unas puntuaciones medias más cercanas a 3 en una escala de 1 a 5) no son acordes con la reputación de España en otros aspectos vinculados con la calidad de vida (con valoraciones medias claramente por encima 4 en una escala de 1 a 5) y el nivel de desarrollo (con calificaciones medias más próximas a 4). Estas conclusiones están en línea con los hallazgos del Reputation Institute (2019) que encuentra que España tiende a recibir las puntuaciones más altas por parte de los ciudadanos de otros países en los cuatro ítems incluidos en la dimensión de calidad de vida, mientras que sus puntuaciones tienden a ser más bajas en los atributos que componen la de calidad institucional (especialmente en lo referente al uso eficiente de sus recursos públicos o a la ética y transparencia de su sistema gubernamental). Estas evidencias inciden en la necesidad de diseñar campañas orientadas a mejorar la percepción de España en China que, además, deberían ser una prioridad si se tiene en cuenta que: (1) China es el país donde España tiene un perfil reputacional más bajo dentro del conjunto de los quince países analizados en el estudio del Reputation Institute (2019); y (2) ambos países se ubican en el cuadrante de «rechazo mutuo» con una clara tendencia a recibir y otorgar puntuaciones más negativas de manera recíproca en términos reputacionales.

En segundo lugar, siguiendo el modelo flexible sobre el efecto del país de origen, propuesto por Knight y Calantone (2000), se ha podido comprobar que para el caso

de los consumidores chinos familiarizados con el aceite de oliva se da una medición parcial de la reputación de España sobre las intenciones de compra y recomendación de AOE, a través de la calidad percibida del AOE. En otras palabras, tanto el efecto *halo* o indirecto (vía calidad percibida) como el efecto *summary construct* o directo de la reputación país resultan ser significativos para incrementar las intenciones de compra y recomendación de AOE, en línea con las evidencias encontradas en otros estudios previos (Laroche *et al.*, 2005). Sin embargo, en contra de lo hipotetizado por Han (1989), que plantea que el efecto *summary construct* debería ser el más importante para consumidores con familiaridad; se ha podido comprobar que el efecto «*halo*», mediado por la calidad percibida del AOE, es responsable de aproximadamente dos terceras partes del efecto total que la reputación de España tiene sobre las intenciones de compra y recomendación de AOE. En otras palabras, la mejora de la reputación de España en los consumidores chinos de aceite de oliva impactará positivamente en las intenciones de compra y recomendación, sobre todo, en la medida en que esa mayor reputación se traduzca en una mejora en sus percepciones sobre la calidad del AOE. En este sentido, las campañas de comunicación de España en China que pongan el énfasis en su clima (sol), la calidad de su dieta mediterránea o su cultura gastronómica ayudarán a mejorar la calidad percibida de los productos agroalimentarios españoles y, en último término, serán las más efectivas a la hora de potenciar las intenciones de compra de estos. Además, esto estaría en línea con la propuesta de Costa *et al.* (2016) de que los atributos basados en las cogniciones sobre los aspectos geográficos son los más importantes para los consumidores a la hora de hacer evaluaciones sobre productos extranjeros de origen natural.

A pesar del interés práctico y académico del estudio es necesario tener en cuenta una serie de limitaciones que, a su vez, pueden ser de utilidad para futuras investigaciones en este ámbito. En primer lugar, la conceptualización de reputación país seguida en esta investigación se centra eminentemente en aspectos cognitivos de la imagen (Lu *et al.*, 2019), aunque el Reputation Institute (2017) sugiere que estos aspectos están interrelacionados de manera implícita con las dimensiones afectivas de la reputación: estima, admiración, confianza y sentimientos. En este sentido, la inclusión de una medición directa o explícita de los componentes emocionales de la reputación país podría ser útil, ya que los aspectos afectivos de la imagen o reputación país resultan claves para el caso de productos hedónicas (Costa *et al.*, 2016). Así, aunque en el consumo del aceite de oliva puedan tener relativa importancia ciertos atributos utilitarios (por ejemplo, su valor funcional o nutricional), parece que priman los aspectos hedónicos (el sabor, la preparación, la extravagancia o el placer que proporciona su consumo), como sucede con la mayor parte de las prácticas

alimenticias (Reis *et al.*, 2017). En segundo lugar, podría ser interesante ampliar el estudio a otros productos gourmet de origen español (como, por ejemplo, el vino o el jamón ibérico) con el objetivo de comprobar si los efectos *halo* y *summary construct* obtenidos para esas categorías de producto son equivalentes a los registrados para el AOE. En tercer lugar, es necesario tener en cuenta que el proceso cognitivo que subyace en el efecto del país de origen es realmente complejo y está condicionado por una gran variedad de determinantes (Bloemer *et al.*, 2009), lo que hace necesario controlar el efecto de variables tales como experiencia/conocimiento general del país de origen, frecuencia de compra/consumo del producto, disponibilidad de información adicional sobre el producto, etc. Finalmente, con una muestra más amplia se podría haber analizado la existencia de heterogeneidad en la intensidad de las relaciones consideradas según diversos criterios o bases de segmentación.

## Referencias bibliográficas

- BERNAARDS, C. A. & JENNRICH, R. I. (2005). Gradient projection algorithms and software for arbitrary rotation criteria in factor analysis. *Educational and Psychological Measurement*, 65(5), 676–696.
- BLOEMER, J., BRIJS, K. & KASPER, H. (2009). The CoO-ELM model. A theoretical framework for the cognitive processes underlying country of origin-effects. *European Journal of Marketing*, 43(1/2), 62–89.
- CHEN, C. Y., MATHUR, P. & MAHESWARAN, D. (2014). The effects of country-related affect on product evaluations. *Journal of Consumer Research*, 41(4), 1033–1046.
- COSTA, C., CARNEIRO, J. & GOLDSZMIDT, R. (2016). A contingent approach to country-of-origin effects on foreign products evaluation: Interaction of facets of country image with product classes. *International Business Review*, 25(5), 1066–1075.
- DAXUE CONSULTING (2018). The Olive Oil Industry in China: Italian Olive Oil Brands Poised to Take Over. Recuperado de <https://daxueconsulting.com/the-olive-oil-industry-in-china/>
- ELLIOTT, G. R. & CAMERON, R. (1994). Consumer perception of product quality and the country-of-origin effect. *Journal of International Marketing*, 2(2), 49–62.
- FOX, J. & BOUCHET-VALAT, M. (2019). Rcmdr: R Commander. R package version 2.5-2. Recuperado de <https://cran.r-project.org/web/packages/Rcmdr/index.html>
- GADERMANN, A. M., GUHN, M. & ZUMBO, B. D. (2012). Estimating ordinal reliability for Likert-type and ordinal item response data: A conceptual, empirical, and practical guide. *Practical Assessment, Research & Evaluation*, 17(3), 1–13.
- GÓMEZ, M. M. (2011). Turismo Enológico en España (Tesis doctoral). Universidad de Castilla-La Mancha, Toledo (España).
- HAN, C. M. (1989). Country image: Halo or summary construct? *Journal of Marketing Research*, 26(2), 222–229.
- HAN, C. M. (1990). Testing the role of country image in consumer choice behavior. *European Journal of Marketing*, 24(6), 24–40.
- HAN, C. M. & TERPSTRA, V. (1988). Country-of-origin effects for uni-national and bi-national products. *Journal of International Business Studies*, 19(2), 235–255.
- HEIMBACH, A. E., JOHANSSON, J. K. & MACLACHLAN, D. L. (1989). Product familiarity, information processing, and

- country-of-origin cues. *Advances in Consumer Research*, 16, 460–467.
- HERRERO-CRESPO, Á., SAN MARTÍN-GUTIÉRREZ, H. & GARCIA-SALMONES, M. M. (2016). Influence of country image on country brand equity: Application to higher education services. *International Marketing Review*, 33(5), 691–714.
- HONG, S.-T. & WYER, R.S. JR (1990). Determinants of product evaluation: effects of the time interval between knowledge of a product's country of origin and information about its specific attributes. *Journal of Consumer Research*, 17(3), 277–288.
- ICEX ESPAÑA EXPORTACIÓN E INVERSIONES (2015). *El Mercado del Aceite de Oliva en China*. Pekín, China: Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Pekín.
- INTERNATIONAL OLIVE COUNCIL (2019a). EU Olive Oil Figures: Production. Recuperado de <https://www.internationaloliveoil.org/wp-content/uploads/2020/04/HO-CE901-29-11-2019-P.pdf>
- INTERNATIONAL OLIVE COUNCIL (2019b). World Olive Oil Figures: Production. Recuperado de <https://www.internationaloliveoil.org/wp-content/uploads/2020/04/HO-W901-29-11-2019-P.pdf>
- INTERNATIONAL OLIVE COUNCIL (2019c). EU Olive Oil Figures: Exports. Recuperado de <https://www.internationaloliveoil.org/wp-content/uploads/2020/04/HO-CE901-29-11-2019-E.pdf>
- INTERNATIONAL OLIVE COUNCIL (2019d). World Olive Oil Figures: Exports. Recuperado de <https://www.internationaloliveoil.org/wp-content/uploads/2020/04/HO-W901-29-11-2019-E.pdf>
- JIMÉNEZ, N. H. & SAN MARTÍN, S. (2010). The role of country-of-origin, ethnocentrism and animosity in promoting consumer trust. The moderating role of familiarity. *International Business Review*, 19(1), 34–45.
- KLINE, R. B. (2011). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling*. New York, NY: The Guilford Press.
- KNIGHT, G. A. & CALANTONE, R. J. (2000). A flexible model of consumer country-of-origin perceptions: A cross-cultural investigation. *International Marketing Review*, 17(2), 127–145.
- LAROCHE, M., PAPADOPOULOS, N., HESLOP, L.A. & MOURALI, M. (2005). The influence of country image structure on consumer evaluations of foreign products. *International Marketing Review*, 22(1), 96–115.
- LU, I. R. R., KWAN, E., HESLOP, L. A., THOMAS, D. R. & CEDZYNSKI, M. (2019). The ivory tower and the street: How researchers defined country image over four decades and what consumers think it means. *Journal of Business Research*, 105, 80–97.
- MANRAI, L.A., LASCU, D.-N. & MANRAI, A.K. (1998). Interactive effects of country of origin and product category on product evaluations. *International Business Review*, 7(6), 591–616.
- MINISTERIO DE AGRICULTURA, PESCA Y ALIMENTACIÓN (2014). *Aceite de Oliva*. Comercio Exterior. Recuperado de <https://www.mapa.gob.es/es/agricultura/temas/producciones-agricolas/aceite-oliva-y-aceituna-mesa/aceite.aspx>
- MINISTERIO DE AGRICULTURA, PESCA Y ALIMENTACIÓN (2020). *Boletines del Mercado de Aceite de Oliva*. Recuperado de [https://www.mapa.gob.es/es/agricultura/temas/producciones-agricolas/aceite-oliva-y-aceituna-mesa/boletines\\_de\\_mercado.aspx](https://www.mapa.gob.es/es/agricultura/temas/producciones-agricolas/aceite-oliva-y-aceituna-mesa/boletines_de_mercado.aspx)
- MUTHÉN, L. K. & MUTHÉN, B. O. (2017). *Mplus User's Guide*. Eighth Edition. Los Angeles, CA: Muthén & Muthén.
- OLIMERCA (2020). *China apuesta por el aceite de oliva español*. Olimerca. Recuperado de <https://www.olimerca.com/noticiadet/china-apuesta-por-el-aceite-de-oliva-espanol/40c3910b3912d2af9f59b140f248c60e>
- REIS, E. C., LIMA-FILHO, D. O. & QUEVEDO-SILVA, F. (2017). Una perspectiva sobre las dimensiones hedónica y funcional de la alimentación. *Revista Brasileira de Marketing*, 16(1), 28–40.
- REPUTATION INSTITUTE (2017). *The World's Most Reputable Countries*. 2017 Country RepTrak®. Boston, MA: Reputation Institute.

- REPUTATION INSTITUTE (2019). La Reputación de España en el Mundo. Country RepTrak® 2019. Recuperado de [http://www.realinstitutoelcano.org/wps/portal/rielcano\\_es/contenido?WCM\\_GLOBAL\\_CONTEXT=/elcano/elcano\\_es/observatoriomarcaspana/reputationinstitute-elcano-reputacion-de-espana-en-el-mundo-countryrepretrack-2019](http://www.realinstitutoelcano.org/wps/portal/rielcano_es/contenido?WCM_GLOBAL_CONTEXT=/elcano/elcano_es/observatoriomarcaspana/reputationinstitute-elcano-reputacion-de-espana-en-el-mundo-countryrepretrack-2019)
- REVELLE, W. (2018). Psych: procedures for psychological, psychometric, and personality research. R package version 1.8.12. Recuperado de <https://cran.r-project.org/web/packages/psych/index.html>
- ROTH, K. P. & DIAMANTOPOULOS, A. (2009). Advancing the country image construct. *Journal of Business Research*, 62(7), 726–740.
- SAMIEE, S. (2010). Advancing the country image construct — A commentary essay. *Journal of Business Research*, 63(4), 442–445.
- SZWAJCA, D. (2017). The Importance of reputation of a country in the process of building its competitive advantage on the global market. *Scientific Journal WSFiP*, 1, 99–114.
- VILADRICH, C., ANGULO-BRUNET, A. & DOVAL, E. (2017). A journey around alpha and omega to estimate internal consistency reliability. *Anales de Psicología*, 33(3), 755–782.
- WENJUAN (2020). 样本收集 [Recolección de muestras]. Recuperado de [https://www.wenjuan.com/collect\\_post/](https://www.wenjuan.com/collect_post/)
- XU, X., COMELLO, M. L. G., LEE, S. & CLANCY, R. (2020). Exploring country-of-origin perceptions and ethnocentrism: The case of U.S. dairy marketing in China. *Journal of Food Products Marketing*, 26(2), 79–102.



# The online reselling experience. A conceptual model and research agenda

- LAURA LUCIA PALACIOS
- RAÚL PÉREZ LÓPEZ  
*Universidad de Zaragoza*

---

**RESUMEN:** La experiencia de reventa online ha obtenido gran popularidad en los últimos años, y las plataformas P2P (peer-.to-peer) que facilitan el comercio online entre consumidores (C2C) no han dejado de crecer. La mayoría de las investigaciones previas se centran en el comportamiento de compra en estas plataformas, pero no en el de los revendedores. En consecuencia, este capítulo propone el estudio de la experiencia de reventa online, construyendo un modelo conceptual e indicando algunas oportunidades de investigación que puedan ofrecer implicaciones prácticas importantes para las plataformas P2P.

**PALABRAS CLAVE:** *experiencia de reventa online, plataformas P2P, paradigma SOR, comercio social.*

---

**ABSTRACT:** Consumer's reselling behaviour has gained popularity in recent years and peer-to-peer (P2P) platforms that facilitate consumer-to-consumer (C2C) transactions have not stopped growing. Most previous research has focused on shopping behaviour in P2P platforms, but not on the resellers' side. Therefore, this chapter proposes to shed some light on the online reselling experience, by building a conceptual model and indicating some research opportunities that can offer interesting practical implications for P2P platforms..

**KEYWORDS:** *online reselling experience, P2P platforms, SOR paradigm, social commerce.*

---

## 1. Introduction

Electronic commerce transactions have been increasing exponentially for the last two decades due to the development and diffusion of ICT technologies (Perren and Kozinets, 2018). Recent figures confirm this fact. For example, 69% of Internet users in the European Union bought something online in 2018 (Eurostat, 2019). In the

same year, e-commerce reached a turnover of almost €40 billion in Spain, which is 29% of increase over the figure of 2017 (CNMC, 2019).

Inside electronic commerce, the literature has usually differentiated between business-to-consumer (B2C), business-to-business (B2B) and consumer-to-consumer (C2C), depending on the nature of the transaction parts (Grewal *et al.*, 2010; Sukrat and Papasratorn, 2018). While the B2C and B2B commerce have been deeply investigated, research on C2C commerce is scarcer. Those articles that have studied C2C transactional behaviours have focused on the buyers' perspective, failing to address sellers' behaviour (Vicente *et al.*, 2015; Ertz *et al.*, 2018; Lee *et al.*, 2018). Furthermore, previous research on C2C transactions has investigated kinds of markets, such as car sharing, host sharing or collaborative consumption (Bardhi and Eckhardt, 2012; Benoit *et al.*, 2017; Perren and Kozinets, 2018). This is surprising, since online C2C commerce has not stopped growing in the last years, reaching a turnover of €27 billion in the European Union in 2015. Out of them, €18 billion come from peer-to-peer transactions, while the rest include the revenues of platforms and third parties, such as payment services (European Commission, 2017).

In the last decade a great number of online peer-to-peer (P2P) platforms have appeared to facilitate transactions in the B2C, B2B and C2C contexts. Big players such as Amazon, eBay or Alibaba offer the chance for consumers to resell their old products, although their focus is on attracting the offerings of main manufacturers and retailers. However, there are regional or specialized platforms, where individual sellers have become an important part of their business, building real online second-hand markets, such as Grailed, Poshmark or Wallapop.

The understanding of the consumers' behaviour that occasionally opt for acting as sellers is key to the success of these platforms as intermediaries that facilitate exchange between parties instead of being retailers. Their main sources of income come from resellers, since these usually are willing to pay fees for services such as market information, visibility of their products and search advertising (Lee *et al.*, 2018; Fang *et al.*, 2015)..

Despite its importance, previous research on these online platforms has focused on shoppers' behaviour (Padmavathy *et al.*, 2019; Ferraro *et al.*, 2016; Guiot and Roux, 2010), and little is known on the behaviour of the resellers of second-hand products (Ertz *et al.*, 2018; Saarijärvi *et al.*, 2018). We can only cite some exceptions that have addressed resale structures and consumer profiles (Azad *et al.*, 2014), and resellers' motivations (Liao and Chu, 2013; Murphy and Liao, 2013). So, there is a claim for more research that analyses the resellers' behaviour and experience using P2P platforms.

Consequently, this research has two main goals. First, to conceptualize the online reselling experience and propose a theoretical model. Second, to identify the main areas that claim for further research within this framework. The reduced literature on online reselling experience implied to conduct a literature review not only on this topic but also on related topics, i.e., peer-to-peer platforms, online and offline customer experience, and social commerce. The chapter is organized into six sections besides the present introduction. Next, we define P2P platforms as the context where online reselling experience takes place and the main agents that can influence reselling behaviour. The third section defines consumer's reselling behaviour and reviews previous research on the topic, and the fourth reviews theories that can be useful to approach online reselling experience. Section 5 proposes a conceptual model and section 6 identifies some research opportunities. Finally, some conclusions are offered.

## 2. Peer-to-peer (P2P) platforms

Perren and Kozinets (2018) study what they call «lateral exchange markets» (LEMs), arguing that the name peer-to-peer market is not suitable to comprehend the business, markets and consumption practices that have emerged because of the so-called sharing economy. They define LEM as «a market formed through an intermediating technology platform that facilitates exchange activities among network of equivalently positioned economic actors» (p. 21). So, this is a wide definition that includes platforms with differences in its components, characterized by the linking of amateur and professional actors that take part in a transaction. This conceptualization comprises online B2B, B2C and C2C commerce and a great variety of transactions, such as buying, selling, renting, trading, bartering and swapping.

Starting from this broad concept, we consider P2P platforms as those where C2C e-commerce is realized, that is online marketplaces that facilitate exchange activities among peers, who are individual consumers. Narrowing our scope, this research lies on reselling transactions conducted through these platforms by consumers. This involves exchange of ownership and dismisses other behaviours such as renting, bartering or swapping. These platforms, differences apart, can also be called «online second-hand markets».

Second-hand markets are places in which people sell used things to others (Chen *et al.*, 2018). According to Weinstein (2014), second-hand consumption has evolved over three distinct periods: emergence and growth in the eighteenth and nineteenth centuries, decline and stigmatization in the twentieth century, and a

renewed popularity in the twenty-first century. The rapid growth of second-hand consumption in the last decade may be explained by the consumers' search of new value-based offerings in accordance with more limited resources since the financial crisis of 2008, the consumers' awareness and concern for sustainability options, and the fact that consumers may find unique, fashionable and original second-hand products in some sectors, such as clothing, furniture or even music (Ferraro *et al.*, 2016).

The appearance of P2P platforms has been a revolutionary phenomenon for second-hand markets, since these platforms allow ubiquitous access to used products, reduce transaction costs, offer great opportunities for comparing and bargaining, provide shoppers with the opportunity to find unusual items and allow users interact with each other (Lo *et al.*, 2019; Liao and Chu, 2013; Guiot and Roux, 2010). Grewal *et al.* (2010) establish the functions of P2P platforms to develop marketplaces: create and manage content, aggregate demand and match buyers and sellers, manage participant opportunism, price-making process and provide secondary services. Hagi (2015) states that P2P platforms must take strategic decisions about governance, platform design, pricing and number of sides.

The services offered by these platforms and their business models are very varied. This variety leads to differences in the level of the platforms' intermediation in a transaction (Perren and Kozinets, 2018), and may influence the resellers' experience. Previous research has highlighted the following benefits of online auctions for organizational sellers: to unload discontinued, returned, damaged, or overstocked goods, to test prices, to acquire new customers keeping acquisition costs low, to offer special promotions, to connect with buyers in real time and to complement traditional brick and mortar business (Halstead *et al.*, 2003).

We can differentiate three levels of platforms' intermediation regarding the number and quality of services they offer. First, there are platforms that just link consumers but do not offer any additional service and not guarantee any aspect of the transaction. So, they are useful structures to facilitate the interchange but at the minimum level of linking the two parties, sellers and buyers. In this sense, social network sites, such as Facebook or Instagram, could be good examples (Chen *et al.*, 2016). In a second level, there are platforms that include some broad rules to supervise that the transaction is successful, transferring trust to the parties, but letting them specify the conditions under which the transaction is conducted (Gopal *et al.*, 2006). For example, thredUP was born as a marketplace that allowed users to trade with used clothing. It offered the possibility to report and rate the clothing's quality, style, size and gender (Perren and Kozinets, 2018). However, they did not offer any supply or secure payment system. Therefore, this platform increased its

intermediation by creating a consignment system, so it became a platform of the next level. Second-hand car platforms can also be an example since they link sellers and buyers, offer recommendations, allow car reviews and ratings, but do not offer additional services to secure the transaction. At the third level, platforms provide users with services that facilitate the transaction, such as shipment, secure payment, advertising and customization possibilities (Saarijärvi *et al.*, 2018; Lee *et al.*, 2018). Nowadays, most of the platforms offer these services and many examples can be found, such as eBay, Amazon or Wallapop.

### 3. Consumer's online reselling

Online reselling refers to the individual behaviour where a person opts to resell a product previously acquired (Liao and Chu, 2013). Some previous research has failed when including this behaviour into other phenomena such as collaborative consumption and sharing economy. The confusion between these concepts has appeared because online reselling, collaborative consumption and sharing economy take place through P2P platforms. The emerge of these platforms is recent and it is now when scholars have started to clarify the different phenomena that take place in them (Perren and Kozinets, 2018).

Collaborative consumption takes place when two or more people consume goods or services jointly or when an individual distributes what is theirs to others for their use (Felson and Speath, 1978; Belk, 2014). One of the main characteristics of collaborative consumption is that does not entail transfer of ownership (Benoit *et al.*, 2017). Products are consumed by two or more individuals together or an individual distributes a service or transfer the use of a good, but not its ownership. Phenomena such as room renting or car sharing are included in this definition, but not reselling, since here the seller transfers the property of a good in exchange of a price. Furthermore, reselling involves the transfer of ownership in exchange of money, so the seller looks for an economic compensation.

Sharing is a wider concept that includes collaborative sharing, but not online reselling. It comprehends any act or process of distributing something to others or of receiving something from others for using it (Belk, 2007; Belk, 2014). So, it includes both perspectives, from the provider and the receiver. Again, in the sharing economy there is no transfer of ownership.

The selling of personal goods is not new and has usually occurred in physical second-hand markets for centuries. Previous research has investigated these traditional environments, such as flea markets (Botsman and Rogers, 2010; Watt and

Dubbed, 2016; Venter de Villiers *et al.*, 2017) and garage sales (Herrmann, 2006). However, they tend to analyse this phenomenon from the shoppers' perspective and not from the sellers. Thus, previous knowledge on online resellers' behaviour is limited, focusing on bidders' behaviour (Reynolds *et al.*, 2009; Anwar *et al.*, 2006), sellers' trustworthiness (Chen *et al.*, 2015; Strader and Ramaswami, 2002), reputation and feedback (Finch, 2007; Yang *et al.*, 2007), market structure (Li *et al.*, 2008; Murphy and Liao, 2013), auction pricing choice (Gopal *et al.*, 2006) and motivations to resell (Murphy and Liao, 2013). So, the study of consumers' online reselling behaviour is scarce and needs for further investigation.

Consumers may decide to sell their personal belongings for many reasons (Liao and Chu, 2013). For example, they may want to recover part of the money spent on an item that is no more useful, to get rid of something that brings uncomfortable memories or provokes negative emotions or to socialize (Price *et al.*, 2000; Chu and Liao, 2008). They can even resell a product that was primarily acquired with the intention to resell it (Liao and Chu, 2013). In all these cases, P2P platforms offer them different possibilities that can influence their experience and help them achieve their goals (Lee *et al.*, 2018). However, which of these aspects are the most relevant? How can they be combined to improve the resellers' experience? Can they make them pay for the platform services? If so, which of them and how?

### 3.1. Previous research on online reselling behaviour

There is scant research that analyses the online reselling experience and most of them are theoretical or focus on some specific characteristics of the experience. Chu and Liao (2008), following the classification of Jacoby *et al.*, (1977), propose a conceptual model of online reselling behaviour, according to which there are three groups of factors that influence this behaviour: product characteristics, psychological characteristics of the reseller and situational factors extrinsic to the product and the seller. Relevant product characteristics are product value, product brand, product type, size of product, product uniqueness, product innovativeness and the difficulty of returning the product value. Regarding psychological characteristics, we can find the resellers' motivations to resell, personality, previous experience in resale, emotional factors, social factors and interpersonal influences. Situational factors are very varied and refer to timing, website characteristics, etc. The combination of different factors in each group leads to different types of online resales: planned resale, consequence of an extra purchase or because of a temporary ownership, or unplanned resale, motivated by the fact that the consumer needs to resell a product to gain some money because of an unexpected situation. For example, the authors

find in a qualitative study that products that are more difficult to return are more likely to be resold through unintentional resale online.

Quantitatively, Chu and Liao (2010) focus on the influence that the possibility of resale may have on the current consumers' decision to purchase a product and find that their awareness of the future chances to resell a product enhances their intention to purchase it. Furthermore, their expectations about the price that the product may reach in the second-hand market influence the relationship between resale expectation and purchase intention. The higher the expected return value, the more important the influence of the resale expectation on purchase intention. Lu and Lin (2012) try to explain the seller's intention to pay for online auction depending on their perceived value. Furthermore, they analyse perceived benefits and costs of auctions to determine this value. Among benefits, they study usefulness of the online auction, social interaction, and enjoyment derived from the auction process. Among costs, the study considers searching cost (time and effort that the seller spends searching for competitor information), monitoring cost (time and effort spent on supervising the buyers' behaviour in a transaction) and adapting cost (time and effort of managing orders and learning how to use the system). This research finds that benefits impact positively on perceived value, except for enjoyment whose effect is nonsignificant, and costs have a negative effect on perceived value.

More recently, there are several articles that have analysed the consumers' motivations to resell online (Ertz *et al.*, 2015, 2018), identifying a protester factor (consumers that resell try to break with the establish system seeking to be more ethical), economic factor (to gain profits or at least recover all or some of the value of the product), generative motivations (disposition of the product because of a desire of perpetuation of the product), recreational factors (sellers enjoy online reselling because of the informal atmosphere of the transaction and the socialization possibilities) and practical motivations (items that are no longer used are sold to make space and clean the house).

In the sectors of fashion and luxury products, Zhang *et al.* (2017) analyse the resale behaviour of Chinese women that buy luxury products in Europe to resell them in China online, making business in a permanent way. Weber *et al.* (2017) examine the consumers' behaviour of waste management in clothing, comparing disposal with other possibilities such as donation, swap, recycle and return. The results show that donation is the most important behaviour that consumers choose for managing their used clothing. Moreover, fashion-interested consumers are also willing to resell, swap and take-back clothing.

#### 4. Theoretical approaches to study the online reselling experience

This section explains several theories that are useful to explain the online reselling experience. We focus on the stimuli-organism-response (SOR) paradigm and social theories that have been previously used in social commerce.

There is prolific research on the retail experience that has mainly focused on the effects of atmospheric variables on shoppers' behaviour, both online and offline (Bleier *et al.*, 2018; Baker & Wakefield, 2012; Rose *et al.*, 2012). In the online domain, the literature has addressed the effects of website characteristics on shopping behaviour (Bleier *et al.*, 2018; Mazaheri *et al.*, 2014; Orth & Wirtz, 2014; Rose *et al.*, 2012; Ha & Lennon, 2010; Hausman and Siekpe, 2009; Eroglu *et al.*, 2003). Most of them based their theoretical arguments on the Stimuli-Organism-Response (SOR) paradigm according to which atmospheric stimuli affected consumers' internal responses (organism), which subsequently affected behaviour. These internal responses were defined through the pleasure–arousal–dominance scale of Mehrabian and Russell (1974). The findings of these investigations are varied. For example, interactive speed and telepresence improve the shoppers' cognitive assessment of their experience, while aesthetics and perceived benefits increases their affective response (Wang *et al.*, 2011; Hoffman and Novak, 2009). Greater connectedness, ease-of-use and customization improves the shoppers' perceptions of control and, subsequently, their affective state (Rose *et al.*, 2012). Greater informativeness and effectiveness of the web site, as well as the entertainment experienced by the user, improve the shoppers' attitude toward the site and the service (Mazaheri *et al.*, 2014). Visual complexity of the web page reduces its attractiveness, diminishing pleasure and repatronage intentions (Orth and Wirtz, 2014). Verbal and visual elements of the web site, such as the linguistic style, product description, return policy information, and product images and videos increase the informativeness, attractiveness and social and sensory appeal of the web site, increasing customer purchase (Bleier *et al.*, 2018).

An important and specific aspect of the online reselling experience is its social dimension. Actually, it takes part of the phenomenon called social commerce, referred to exchange activities that occur through computer mediated social environments, including pre-purchase, purchase and post-purchase activities (Yadav *et al.*, 2013). So, social commerce takes place through platforms that allow users to interact to each other. Furthermore, some of them allow users to create content and to become part of online communities (Zhang and Benyoucef, 2016). These authors state that we should differentiate between traditional e-commerce sites that allow users some



form of interaction, and those that are true social networking sites that include features that allow commercial activities (Chang *et al.*, 2015; Liang *et al.*, 2011).

A number of theories and theoretical approaches have been used in previous research on social commerce to argue the role of social interactions in P2P platforms. These are social cognitive theory, social capital theory, social exchange theory, social contagion theory, social impact theory and social support theory (Herrando *et al.*, 2018; Zhang and Beyoucef, 2016). In the present research we briefly explain social capital theory, social exchange theory and social impact theory since seem the most suitable to explain social phenomena that take place in P2P platforms.

The social capital theory (SCT) states that social capital is the bound of actual and potential resources of an individual or a social unit formed by a network of relationships (Nahapiet and Ghoshal, 1998). From this perspective, social relationships and interactions are productive resources useful for individuals to get their goals in online environments (Huang *et al.*, 2017). For example, greater participation can create social capital which increases social commerce intention (Huang *et al.*, 2020). Generosity and sincerity in interpersonal relationships help build social capital and increase service quality (Imrie, 2013). In P2P platforms, resellers may look for social interaction to acquire knowledge about reselling practices, the own platform utility or the market.

According to the social exchange theory, individuals evaluate the costs and benefits of taking part in a social relationship and decide to participate in a social networking site or online community when the benefits exceed the costs (Zhang and Beyoucef, 2016; Algesheimer *et al.*, 2005). These benefits and costs may be of different nature, such as economic, information-related or emotional benefits or time and cognitive effort costs (Zheng *et al.*, 2015; Tong *et al.*, 2007). For example, meeting new people is a social benefit that motivates participation in online communities (Algesheimer *et al.*, 2005), and increases commitment and brand loyalty (Zheng *et al.*, 2015; Lee and Kim, 2019). Social interaction makes the exchange more enjoyable and increases flow during the online transaction (Herrando *et al.*, 2018). Regarding resellers, this theory predicts that the perceived benefits of social interaction, such as knowledge sharing, may be counteracted by costs derived from distrust in the competitors.

The social impact theory (SIT) suggests that other people can influence our thoughts, feelings, and behaviour. Social impact is defined as «a great variety of changes in physiological states and subjective feelings, motives and emotions, cognitions and beliefs, values and behaviour, that occur in an individual, human or animal, as a result of the real, implied, or imagined presence or actions of other individuals» (Latané, 1981, p. 343). When a person is exposed to several social factors, the extent to which these factors can influence that person depends on the

strength of the factor, the immediacy of the event, and the number of elements that form the factor, affecting to their satisfaction with the service, their purchase decisions, their emotions, the strength of ties in online communities and purchase decisions (Lucia-Palacios *et al.*, 2018; Zhang *et al.*, 2014). In P2P platforms, the number of buyers can influence the site attractiveness positively and negatively. A high number of buyers can increase this attractiveness because this usually means that the site offers good value for money (Reynolds *et al.*, 2009). However, too many buyers may collapse the site, running out its products or provoking long delays.

### 5. Proposal of a conceptual model based on the experience paradigm.

Consumers' resellers are individuals and as such, the customer experience paradigm can be a useful framework to help develop a conceptual model. So, we propose to study the online reselling experience from the perspective of this paradigm.

Customer experience is a complex concept and there is no unique definition in the marketing literature since its introduction by Hirschman and Holbrook's (1982). There is a stream of research that has focused on shopping experience in retail contexts, analysing the influence of environmental cues on consumers' behaviour and linking customer experience to consumers behavioural outcomes such as satisfaction, loyalty or repurchase intentions (Jüttner *et al.*, 2013; Rose *et al.*, 2012; Lemke *et al.*, 2011; Baker *et al.*, 1992; Bitner *et al.*, 1990, 1992). Applying this paradigm to the online reselling context, we can define the online resellers' experience as a subjective response to stimuli that come from the P2P platform, the selling situation and the interaction with shoppers and other sellers (Chu and Liao, 2008).

The different factors that are present in the online reselling experience can be classified according to the multiple dimensions that the literature propose for retail customer experience: determinants, situational circumstances, reseller-related characteristics, subjective responses and marketing outcomes (Lucia *et al.*, 2020; Verhoef *et al.*, 2009; Fiore and Kim, 2007).

- **Experience determinants:** These refer to aspects that directly influence the reseller's experience and are usually related to environmental factors of the P2P platform through which the transaction occurs. We can identify the offer design, the services provided by the P2P platform, the interface characteristics of the website, the ranking system, the presence of and the interactivity with shoppers and other sellers, the transaction rules, and the self-governance of the platform (Rauniar *et al.*, 2009; Lu and Lin, 2012; Lambrecht *et al.*, 2014).

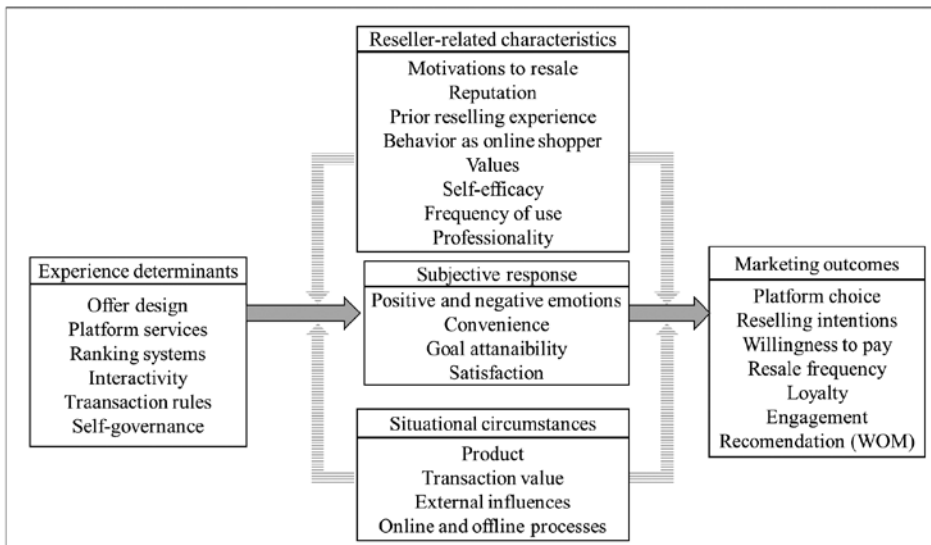
- **Situational circumstances:** These refer to external elements that take place during the experience and have a certain influence on the relationship between the determinants and the resellers' responses. Some examples are the product, the transaction value, the external influence of acquaintances that can influence the resellers' behaviour and the online vs. offline process (Gilboa & Vilnai Yavetz, 2013; Puccinelli *et al.*, 2009).
- **Reseller-related characteristics:** This concept refers to the resellers' individual features that can affect their experience, like their resale motivations, reputation, previous experience in reselling, their behaviour as online shoppers, values, self-efficacy, frequency of use of P2P platforms and professional character (Breazeale & Lueg, 2011; Murphy and Liao, 2013).
- **Subjective responses:** The literature on customer experience highlights its multidimensionality, that is, the consumer's subjective response toward any stimuli can lead to different internal reactions that can affect marketing outcomes differently (Verhoef *et al.*, 2009). These reactions can be classified into cognitive and affective responses (Jüttner *et al.*, 2013). Amongst the former, convenience and goal fulfillment are the most salient. They refer to the reseller's judgement about how easy, efficient and convenient has been for her/him to accomplish her/his goals in the transaction process through the P2P platform (Reimers and Chao, 2014; Lloyd *et al.*, 2014). Regarding the affective response, most of previous research on shopping experience (both online and offline) has focused on studying positive emotions, and specifically on two dimensions, pleasure and arousal (Holmqvist and Lunardo, 2015), concluding that the more pleasurable a shopping experience is, the more favourable the shoppers' behaviour, that is, greater intentions to purchase, satisfaction and loyalty. Furthermore, the stress, anxiety or regret experienced during and after the transaction can also be relevant to influence these marketing outcomes (Baker and Wakefield, 2012; Lucia *et al.*, 2018). While we can suppose that the general effects of these responses on the resellers' behavioural outcomes will be similar to those of shoppers, we still do not know which specific emotions may be present in the reselling experience, and which of them are more relevant to influence marketing outcomes in this context.
- **Marketing outcomes:** Finally, the resellers' behavioural responses can be of interest for the P2P platforms, since they will base their strategies according to them. The traditional marketing outcomes studied in consumer behaviour can be applied to this context. So, intentions to resell, willingness to pay, engagement, recommendation, loyalty and platform choice are relevant outcomes (Lemke *et al.*, 2011; Lemon and Verhoef, 2016).

Figure 1 shows the conceptual model proposed, including all the variables commented and their logical flow. So, experience determinants are argued to influence subjective responses, which subsequently will influence marketing outcomes. Situational circumstances and reseller-related characteristics will act as moderators of the influence of experience determinants on subjective response and of the relationship between these and marketing outcomes. It is remarkable to compare our proposal with that of Chu and Liao (2008). First, these authors address reselling behaviour from the reseller point of view, without considering the role played by P2P platforms. In contrast, our conceptual model highlights experience determinants with controllable variables that are useful for these platforms to manage the online reselling experience. Second, they give a primary position in their proposal to product characteristics. However, we have considered this factor as a situational variable that will vary from one reselling experience to another and that cannot be controlled by the P2P platform. Third, our situational circumstances and reseller-related characteristics are similar to the classification of Jacoby *et al.* (1977) into situational and psychological factors. They consider these factors as antecedents of reselling behaviour. However, due to our perspective, based on how these platforms can enhance the online reselling experience, we have incorporated them as possible moderators that can modify the effects of experience determinants on subjective responses or behavioural outcomes. Fourth, Chu and Liao (2008) do not consider the internal subjective response of the reselling experience, our conceptual model highlights the importance of considering specific emotions that can impact the resellers' behaviour differently and that can be managed by the platforms influencing experience determinants. Fifth, they propose list of factors in each of the three categories considered (product characteristics, psychological and situational factors) but do not propose specific factors that are relevant for the reselling experience. We include these factors with a more meaningful and purposeful model.

Experience determinants is the most interesting group of factors from the perspective of P2P platforms, since they are the controllable factors that they can manage to influence the resellers' behaviour. The offer design comprehends the different options for the seller to position her/his products, such as the possibility to include an image of the product, a description of its main characteristics, price (or the possibility to fix it through a bidding system), the personal information shown in the offer and the flexibility allowed by the platform to modify these characteristics (Rauniar *et al.*, 2009; Benoit *et al.*, 2017). P2P platforms can provide sellers with additional services, not related to the offer design, such as information about the

sector, the market and the competitors, offer positioning and level of intermediation (e.g. payment securement, guarantee services, financial possibilities and shipment) (Lu and Lin, 2012; Lambrecht et al., 2014). Previous research has mainly focused on the sellers' possibilities to manage the offer design elements, studying their effects on shoppers' behaviour, especially in auction websites (Kauffman and Wood, 2006; Song and Baker, 2007; Gregg and Walczak, 2008; Reynolds et al., 2009; Philip et al., 2015). Sellers can manipulate information variables, such as the number of payment methods, number of pictures, the shipping cost and the auction duration (Song and Baker, 2007).

Figure 1. Conceptual model of the online reselling experience



Source: Own elaboration

The possibility for the seller to increase content on the website, update information, add a friendly format, and provide greater security and product variety, increases buyers' satisfaction and benefits (Rauniar et al., 2009). Abdul-Ghani et al. (2011) find in a qualitative study that shoppers and sellers' engagement in an auction site is formed by the utility of the marketplace, consisting of convenience, ease of use, anonymity, variety of goods, low prices and access to rare items, the hedonic benefits, which is pleasure derived from the act of bidding, browsing and hunting, and social benefits, such as trust, social approval, peer group membership

and business relationships. A more professional and informative e-image increases transaction willingness and price premiums (Gregg and Walczak, 2008). Greater enjoyment increases sellers' perceived value of the platform and their intention to pay (Lu and Lin, 2012).

The transaction rules vary from one platform to another. We can differentiate between auction platforms, such as eBay, fix price platforms such as Wallpop or platform that facilitate the contact between buyers and sellers but do not establish a price system, such as SNS (Saarijärvi et al., 2018; Reynolds et al., 2009; Song and Baker, 2007; Gopal et al., 2006). Transaction rules in auction websites have been investigated in the context of auction sites (Ariely et al., 2003; Reynolds et al., 2009). For example, Reynolds et al. (2009) find that a higher opening price leads to a lower number of bids when reference price information is available, and the greater the number of bids, the higher the winning price. Shoppers tend to overpay for widely available commodities in auction sites, especially when comparable items are not available in the immediate context (Ariely et al., 2003).

Ranking systems refer to the possibility for the participants in the platform, both buyers and sellers, to score their counterparts according to different aspects, such as trustworthiness, punctuality, availability, response capacity, etc. (Perren and Kozinets, 2018). In the study of second-hand sellers' reputation, Chen et al. (2018) demonstrate that textual features are better indicators than numerical features. Textual information quality (measured through accuracy, relevance, completeness, ease of understanding and format) increase consumers' urge to buy impulsively.

Self-governance refers to the privacy and security mechanisms developed by the platform intended to protect the transaction and the participants' rights (Perren and Kozinets, 2018). This factor has been proposed as a research priority by the Marketing Science Institute for the period 2018-2020 (MSI, 2018). Privacy and security concerns can be promoted via the website self-governance rules and institutional mechanisms, which increase buyers' trust in the website and the seller which affects purchase intentions (Chen et al, 2015). Common online mechanisms include privacy protection, escrow services and online credit card guarantees (Pavlou et al., 2004). Grewal et al., (2010) examine the effectiveness of governance mechanisms of e-commerce platforms, differentiating three mechanisms: monitoring participants, community building and self-participation. Monitoring market participants is effective to improve the market performance when the platform is reputable and there is a higher demand uncertainty. Community building is the most effective mechanism, since this effectiveness does not depend on the seller's reputation or demand uncertainty. Self-participation is a mechanism that arises due to the dual

role of the participant (buyer and seller) and is effective when the seller's reputation is high and the demand uncertainty is low. The website quality and third-party recognition systems also increase trust in C2C platforms.

P2P platforms may provide their participants with interaction possibilities. So, they can interact between them, as well as with other people in real time and ubiquitously, which can enrich the reselling experience (Zhang and Benyoucef, 2016; Sukrat and Papisratom, 2018; Saarijärvi *et al.*, 2018). Perceived norms explain the relationship between benefits derived from the P2P platform and willingness to recommend the website. Individuals who perceive stronger social approval of conduct are more likely to perceive the benefits of the platform and recommend it (Lo *et al.*, 2019).

## 6. Research opportunities.

The conceptual model proposed offer great opportunities for further research, since there are only a few studies that have addressed the reselling experience. They can be identified in each group of variables that have been defined according to the experience paradigm. As we have shown here, previous research has mainly focused on experience determinants, being especially prolific in offer design elements and transaction rules. Nevertheless, the study of these aspects has been addressed from the shoppers' perspective. So, stills, there is a lack of research in these areas regarding reselling experience, considering interesting outcomes, such as the resellers' choice of a website and their willingness to pay. Furthermore, to the best of our knowledge, there is no research that has addressed how situational circumstances and reseller-related characteristics can modify the effects of experience determinants on the resellers' subjective responses and behaviour. So, several research questions emerge:

1. How can P2P platforms manage the resellers' experience to attract and retain them, as well as increasing their willingness to pay for extra services?
  - What aspects of the offer design are more valued by the resellers and improve their experience?
  - What additional services are more valued by the resellers, so they are more willing to pay for them?
  - Do social interaction possibilities improve the resellers' experience? Is it useful to acquire and retain resellers? Are they willing to pay for having access to social interaction?

- How can self-governance mechanisms influence the resellers' experience? Do they value these mechanisms? Which of them? Are they willing to pay for security mechanisms?
  - Do the different level of intermediation of a P2P platform influence the resellers' experience? Does the level of intermediation interact with other aspects of the platform to affect the resellers' experience?
  - Do the importance of some offer design elements and additional services vary depending on the social interaction possibilities through the platform?
2. How situational circumstances and reseller-related characteristics can modify the effects of experience determinants on the resellers' subjective responses and behaviour?
- Can P2P platforms monitor and indirectly manage these situational and reseller-related variables somehow?
  - What situational and reseller-related factors are relevant to affect the effectiveness of P2P platforms?
  - Should these platforms modify their strategies to acquire and retain resellers depending on the type of product?
  - Do resellers with different resale motivations choose different P2P platforms? Why?
  - Can the transaction value determine resellers' choice? And their willingness to pay for some extra services? Which?
  - Do these situational and reseller-related characteristics modify the effects of experience determinants on resellers' subjective response and behaviour? How?
  - Could the influence of social interaction on platform choice and reseller loyalty vary depending on product complexity, transaction value, resale motivations, previous experience and reseller reputation?
  - Does the role of self-governance mechanism differ depending on the transaction value, resale motivations and reseller reputation?

## 7. Conclusions

The present research aimed to conduct a literature review on the topic of online reselling experience, so we could be aware of different research opportunities that can be interesting to study by future research. Furthermore, we have reviewed the main theories to study this phenomenon. The extant literature has addressed the phenomenon of P2P platforms extensively, focusing especially on auction websites.



However, it has studied this phenomenon from the perspective of the online shopper, and there is a lack of research from the perspective of the online reseller. Furthermore, the few articles that have been published on online reselling behaviour have focused on resale motivations, reputation and feedback market structure and auction pricing choice (Li *et al.*, 2008; Murphy and Liao, 2013; Gopal *et al.*, 2006).

In contrast to this, we propose to adopt an experiential perspective to analyse the resellers' behaviour, so our conclusions can be useful for P2P platforms to improve their experience and increase their gains. From this point of view, we have proposed a conceptual model to study the online reselling experience adopting the shopping experience paradigm to this phenomenon. Furthermore, we have proposed the SOR paradigm and social theories as theoretical foundations that are useful to study the online reselling experience.

Future studies should address the influence of experience determinants such as transaction rules, additional services, social interaction and self-governance rules on the resellers' subjective responses (emotions, convenience and goal attainability) and behaviour (platform choice, engagement, loyalty, willingness to pay, etc.). Furthermore, they should consider the interaction effects of these determinants. For example, the role of the offer design elements may differ depending on the social interaction possibilities of the P2P platform. Another stream of research consists of considering how situational circumstances, such as product type, transaction value or product complexity, and reseller-related characteristics, such as resale motivations and previous experience, can modify the effects on these determinants on the resellers' experience.

---

## References

- ABDUL-GHANI, E., HYDE, K. F., & MARSHALL, R. (2011). «Emic and etic interpretations of engagement with a consumer-to-consumer online auction site», *Journal of Business Research*, 64(10), pp. 1060-1066.
- ALGESHEIMER, R., DHOLAKIA, U. M., & HERRMANN, A. (2005). «The social influence of brand community: Evidence from European car clubs», *Journal of Marketing*, 69(3), pp. 19-34.
- ANWAR, S., MCMILLIAN, R. & ZHENG, M. (2006). «Bidding behavior in competing auctions: Evidence from eBay», *European Economic Review*, 50, pp. 307-322.
- ARIELY, D., & SIMONSON, I. (2003). «Buying, bidding, playing, or competing? Value assessment and decision dynamics in online auctions», *Journal of Consumer Psychology*, 13(1-2), pp. 113-123.
- AZAD, A. K. M., ISLAM, M. K., & HOQUE, M. S. (2014). «An analysis of popularity of Consumer to Consumer websites», *International Journal of Advanced Computer Research*, 4(3), p. 828.
- BAKER, J., LEVY, M. & GREWAL, D. (1992). «An experimental approach to making retail environmental decisions», *Journal of Retailing*, 68 (4), pp. 445-460.

- BAKER, J. & WAKEFIELD, K. L. (2012). «How consumer shopping orientation influences perceived crowding, excitement and stress at the mall», *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40, pp. 791-806.
- BARDHI, F., & ECKHARDT, G. M. (2012). «Access-based consumption: The case of car sharing», *Journal of Consumer Research*, 39(4), pp. 881-898.
- BELK, R. (2007). «Why not share rather than own?» *Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 611, pp. 126-140.
- BELK, R. (2014). «You are what you can access: Sharing and collaborative consumption online», *Journal of Business Research*, 67(8), pp. 1595-1600.
- BEHOIT, S., BAKER, T. L., BOLTON, R. N., GRUBER, T., & KANDAMPULLY, J. (2017). «A triadic framework for collaborative consumption (CC): Motives, activities and resources & capabilities of actors», *Journal of Business Research*, 79, pp. 219-227.
- BITNER, M.J. (1992). «Servicescapes: the impact of physical surroundings on customers and employees», *Journal of Marketing*, 56 (April), pp. 57-71.
- BITNER, M.J., BOOMS, B. H. & STANFIELD-TETREAU, M. (1990). «The service encounter: diagnosing favorable and unfavorable incidents», *Journal of Marketing*, 54 (January), pp. 71-84.
- BLEIER, A., HARMELING, C. M., & PALMATIER, R. W. (2019). «Creating Effective Online Customer Experiences», *Journal of Marketing*, 83(2), pp. 98-119.
- BOTSMAN, R. & ROGERS, R. (2010). *What's Mine Is Yours*, Harper Collin Business, London.
- BREAZEALE, M. & LUEG, J.E. (2011). «Retail shopping typology of American teens», *Journal of Business Research*, 64, pp. 565-671.
- CHANG, Y. T., YU, H., & LU, H. P. (2015). «Persuasive messages, popularity cohesion, and message diffusion in social media marketing», *Journal of Business Research*, 68, pp. 777-782.
- CHEN, J. V., SU, B. C. & WIDJAJA, A. E. (2016). «Facebook C2C social commerce: a study of online impulse buying», *Decision Support Systems*, 83, pp. 57-69.
- CHEN, R., ZHENG, Y., XU, W., LIU, M., & WANG, J. (2018). «Secondhand seller reputation in online markets: A text analytics framework», *Decision Support Systems*, 108, pp. 96-106.
- CHEN, X., HUANG, Q., DAVISON, R. M., & HUA, Z. (2015). «What drives trust transfer? The moderating roles of seller-specific and general institutional mechanisms», *International Journal of Electronic Commerce*, 20(2), pp. 261-289.
- CHU, H., & LIAO, S. (2008). «Toward a conceptual model of consumer online resale behavior: An exploratory study in Taiwan», *Journal of Internet Commerce*, 7(2), pp. 220-252.
- CNMC-COMISIÓN NACIONAL DE LOS MERCADOS Y LA COMPETENCIA- (2019). Nota de prensa de 12 de julio de 2019 sobre datos de telecomunicaciones, <http://data.cnmc.es/datagraph/>. Last Access: 2019 August 1st.
- EROGLU, S. A., MACHLEIT, K. A. & DAVIS, L.M. (2003). «Empirical testing of a model of online store atmospherics and shopper responses», *Psychology & Marketing*, 20(2), pp. 139-50.
- ERTZ, M., DURIE, F., & ARCAND, M. (2018). «Business at the fingertips of consumers: a scale for measuring resale motivations in online settings», *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 28(1), pp. 92-114.
- ERTZ, M., DURIE, F., & ARCAND, M. (2015). «Online product disposition on the rise-The specific case of online resale», *Marketing Review St. Gallen*, 32(5), pp. 66-76.
- EUROPEAN COMMISSION (2017). *Exploratory study of consumer issues in online peer-to-peer platform markets*, Consumers, Health, Agriculture and Food Executive Agency, Brussels.
- EUROSTAT (2019). *E-commerce statistics for individuals*. <https://ec.europa.eu/>

- eurostat/statistics-explained/index.php?title=E-commerce\_statistics\_for\_individuals&oldid=417477. Last Access: 2019 August 1st.
- FANG, E., LI, X., HUANG, M., & PALMATIER, R. W. (2015). «Direct and indirect effects of buyers and sellers on search advertising revenues in business-to-business electronic platforms», *Journal of Marketing Research*, 52(3), pp. 407-422.
- FELSON, M., & SPEATH, J. (1978). «Community structure and collaborative consumption. *American Behavioral Scientist*», 41, pp. 614-624.
- FERRARO, C., SANDS, S., & BRACE-GOVAN, J. (2016). «The role of fashionability in second-hand shopping motivations», *Journal of Retailing and Consumer Services*, 32, pp. 262-268.
- FINCH, B. J. (2007). «Customer expectations in online auction environments: An exploratory study of customer feedback and risk», *Journal of Operations Management*, 25, pp. 985-997.
- FIORE, A. M. & KIM, J. (2007). «An integrative framework capturing experiential and utilitarian shopping experience», *International Journal of Retail & Distribution Management*, 35(6), pp. 421-422.
- GILBOA, S. & VILNAI-YAVETZ, I. (2013). «Shop until you drop? An exploratory analysis of mall experiences», *European Journal of Marketing*, 47 (1/2), pp. 239-259.
- GOPAL, R. D., PATHAK, B., TRIPATHI, A. K., & YIN, F. (2006). «From Fatwallet to eBay: An investigation of online deal-forums and sales promotions», *Journal of Retailing*, 82(2), pp. 155-164.
- GREGG, D. G., & WALCZAK, S. (2008). «Dressing your online auction business for success: An experiment comparing two eBay businesses», *Mis Quarterly*, 32(3), pp. 653-670.
- GREWAL, R., CHAKRAVARTY, A., & SAINI, A. (2010). «Governance mechanisms in business-to-business electronic markets», *Journal of Marketing*, 74(4), pp. 45-62.
- GUIOT, D., & ROUX, D. (2010). «A second-hand shoppers' motivation scale: Antecedents, consequences, and implications for retailers», *Journal of Retailing*, 86(4), pp. 355-371.
- HA, Y. & LENNON, S. J. (2010). «Online visual merchandising (VMD) cues and consumer pleasure and arousal: purchasing versus browsing situation», *Psychology and Marketing*, 27(2), pp. 141-165.
- HAGIU, A. (2014). «Strategic decisions for multisided platforms», *MIT Sloan Management Review*, 55(2), pp. 71-80.
- HALSTEAD, D. & BECHERER, R. C. (2003) «Internet auctionsellers: doessizereallymatter?» *Internet Research*, 13(3), pp.183-194
- HAUSMAN, A. V., & SIEKPE, J. S. (2009). «The effect of web interface features on consumer online purchase intentions», *Journal of Business Research*, 62(1), pp. 5-13.
- HERRANDO, C., JIMÉNEZ-MARTÍNEZ, J., & MARTÍN-DE HOYOS, M. J. (2018). «Passion at first sight: how to engage users in social commerce contexts», *Electronic Commerce Research*, 17(4), pp. 701-720.
- HERRMANN, G. M. (2006), «Garage sale makes food neighbors: building community through neighborhood sales», *Human Organization*, 5(2), pp. 181-191.
- HIRSCHMAN, E. C. & HOLBROOK, M. N. (1982). «The experiential aspects of consumption: Consumer fantasies, feelings and fun», *Journal of Consumer Research*, 9, pp. 132-140.
- HOFFMAN, D. L., & NOVAK, T. P. (2009). «Flow online: lessons learned and future prospects», *Journal of Interactive Marketing*, 23(1), pp. 23-34.
- HOLMQVIST, J., & LUNARDO, R. (2015). «The impact of an exciting store environment on consumer pleasure and shopping intentions», *International Journal of Research in Marketing*, 32, pp. 117-119.
- HUANG, G. I., CHEN, Y. V., & WONG, I. A. (2020). «Hotel guests' social commerce intention», *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(2), pp. 706-729.

- HUANG, Q., CHEN, X., OU, C. X., DAVISON, R. M., & HUA, Z. (2017). «Understanding buyers' loyalty to a C2C platform: the roles of social capital, satisfaction and perceived effectiveness of e-commerce institutional mechanisms», *Information systems journal*, 27(1), pp. 91-119.
- IMRIE, B. C. (2013). «The influence of social capital on service quality evaluation», *Management Decision*, 51(4), pp. 871-889.
- JACOBY, J., BERNING, C., & DIETVORST, T. (1977). «What about disposition?» *Journal of Marketing*, 41, pp. 22-28.
- JÜTTNER, U., SCHAFFNER, D., WINDLER, K. & MAKLAN, S. (2013). «Customer service experiences: developing and applying a sequential incident laddering technique», *European Journal of Marketing*, 47 (5/6), pp. 735-769.
- KAUFFMAN, R. J., & WOOD, C. A. (2003). «Doing Their Bidding: An Empirical Examination of Factors that Affect a Buyer's Utility in Internet Auctions», *Information Technology Management*, 7, pp. 171-190.
- LAMBRECHT, A., GOLDFARB, A., BONATTI, A., GHOSE, A., GOLDSTEIN, D. G., LEWIS, R., ... & YAO, S. (2014). «How do firms make money selling digital goods online?» *Marketing Letters*, 25(3), pp. 331-341.
- LATANÉ, B. (1981). «The psychology of social impact», *American Psychologist*, 36 (4), pp. 343-356.
- LEE, K. H., & KIM, D. (2019). «A peer-to-peer (P2P) platform business model: the case of Airbnb», *Service Business*, 13(4), pp. 647-669.
- LEE, J. Y., FANG, E., KIM, J. J., LI, X., & PALMATIER, R. W. (2018). «The effect of online shopping platform strategies on search, display, and membership revenues», *Journal of Retailing*, 94(3), pp. 247-264.
- LEMKE, F., CLARK, M. & WILSON, H. (2011). «Customer experience quality: an exploration in business and consumer contexts using a repertory grid technique», *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39, pp. 846-869.
- LEMON, K. N., & VERHOEF, P. C. (2016). «Understanding customer experience throughout the customer journey», *Journal of Marketing*, 80(6), pp. 69-96.
- LI, D., LI, J., & LIN, Z. (2008). «Online consumer-to-consumer market in China—a comparative study of Taobao and eBay», *Electronic Commerce Research and Applications*, 7(1), pp. 55-67.
- LIANG, T. P., HO, Y. T., LI, Y. W., & TURBAN, E. (2011). «What drives social commerce: The role of social support and relationship quality», *International Journal of Electronic Commerce*, 16(2), pp. 69-90.
- LIAO, S., & CHU, H. (2013). «Influence of consumer online resale awareness on purchase decisions: a mental accounting perspective», *European Journal of Marketing*, 47(10), pp. 1576-1597.
- LLOYD, A.E., CHAN, R. Y. K., YIP, L.S.C. & CHAN, A. (2014). «Time buying and time saving: effects on service convenience and the shopping experience at the mall», *Journal of Services Marketing*, 28(1), pp. 36-49.
- LO, C. J., TSARENKO, Y., & TOJIB, D. (2019). «To tell or not to tell? The roles of perceived norms and self-consciousness in understanding consumers' willingness to recommend online secondhand apparel shopping», *Psychology & Marketing*, 36(4), pp. 287-304.
- LU, H. P., & LIN, K. Y. (2012). «Factors influencing online auction sellers' intention to pay: an empirical study integrating network externalities with perceived value», *Journal of Electronic Commerce Research*, 13(3), p. 238.
- LUCIA-PALACIOS, L., PÉREZ-LÓPEZ, R., & POLO-REDONDO, Y. (2020). «How situational circumstances modify the effects of frontline employees' competences on customer satisfaction with the store», *Journal of Retailing and Consumer Services*, 52, 101905.
- LUCIA-PALACIOS, L., PÉREZ-LÓPEZ, R., & POLO-REDONDO, Y. (2018). «Can social support alleviate stress while shopping in crowded retail environments?» *Journal of Business Research*, 90, pp. 141-150.

- MARKETING SCIENCE INSTITUTE, MSI (2018). Marketing research priorities 2018-2020. [https://www.msi.org/uploads/articles/MSI\\_RP18-20.pdf](https://www.msi.org/uploads/articles/MSI_RP18-20.pdf) (último acceso: 20 de agosto de 2019).
- MAZAHERI, E., RICHARD, M. O., LAROCHE, M. & UELTSCHY, L. (2014). «The influence of culture, emotions, intangibility, and atmospheric cues on online behavior», *Journal of Business Research*, 67, pp. 253-259.
- MEHRABIAN, A., & RUSSELL, J. A. (1974). *An approach to environmental psychology*, Cambridge, MA: MIT Press
- MURPHY, S. L., & LIAO, S. (2013). «Consumers as resellers: exploring the entrepreneurial mind of North American consumers reselling online», *International Journal of Business and Information*, 8(2), pp. 183-228.
- NAHAPIET, J., & GHOSHAL, S. (1998). «Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage», *Academy of Management Review*, 23(2), pp. 242-266.
- ORTH, U. R. & WIRTZ, J. (2014). «Consumer processing of interior service environments: the interplay among visual complexity, processing fluency and attractiveness», *Journal of Service Research*, 17 (3), pp. 296-309.
- PADMAVATHY, C., SWAPANA, M., & PAUL, J. (2019). «Online second-hand shopping motivation–Conceptualization, scale development, and validation», *Journal of Retailing and Consumer Services*, 51, pp. 19-32.
- PAVLOU, P. A., & GEFEN, D. (2004). «Building effective online marketplaces with institution-based trust», *Information Systems Research*, 15(1), pp. 37-59.
- PERREN, R., & KOZINETS, R. V. (2018). «Lateral exchange markets: how social platforms operate in a networked economy», *Journal of Marketing*, 82(1), pp. 20-36.
- PHILIP, H. E., OZANNE, L. K., & BALLANTINE, P. W. (2015). «Examining temporary disposition and acquisition in peer-to-peer renting», *Journal of Marketing Management*, 31(11-12), pp. 1310-1332.
- PRICE, L. L., ARNOULD, E. J., & FOLKMAN CURASI, C. (2000). «Older consumers' disposition of special possessions», *Journal of Consumer Research*, 27(2), pp. 179-201.
- PUCCINELLI, N. M., GOODSTEIN, R.C., GREWAL, D., PRICE, R., RAGHUBIR, P. & STEWART, D. (2009). «Customer experience Management in Retailing: understanding the buying process», *Journal of Retailing*, 85 (1), pp. 15-30.
- RAUNIAR, R., RAWSKI, G., CRUMBLY, J., & SIMMS, J. (2009). «C2C online auction website performance: Buyer's perspective», *Journal of Electronic Commerce Research*, 10(2), pp. 56-75.
- REIMERS, V. & CHAO, F. (2014). «The role of convenience in a recreational shopping trip», *European Journal of Marketing*, 48 (11/12), pp. 2213-2236.
- REYNOLDS, K. E., GILKESON, J. H., & NIEDRICH, R. W. (2009). «The influence of seller strategy on the winning price in online auctions: A moderated mediation model», *Journal of Business Research*, 62(1), pp. 22-30.
- ROSE, S., CLARK, M., SAMOUEL, P. & HAIR, N. (2012). «Online customer experience in e-retailing: an empirical model of antecedents and outcomes», *Journal of Retailing*, 88 (2), pp. 308-322.
- SAARIJÄRVI, H., JOENSUU, J., RINTAMAKI, T., & YRJÖLÄ, M. (2018). «One person's trash is another person's treasure: Profiling consumer-to-consumer e-commerce in Facebook», *International Journal of Retail & Distribution Management*, 46(11/12), pp. 1092-1107.
- SONG, J., & BAKER, J. (2007). «An integrated model exploring sellers' strategies in eBay auctions», *Electronic Commerce Research*, 7(2), pp. 165-187.
- SUKRAT, S., & PAPASRATORN, B. (2018). «An architectural framework for developing a recommendation system to enhance vendors' capability in C2C social commerce», *Social Network Analysis and Mining*, 8(1), pp. 22.
- STRADER, T. J. & RAMASWAMI, S. N. (2002). «The value of seller trustworthiness in C2C

- online markets», *Communications of the ACM*, 45(12), pp. 45-49.
- TONG, Y., WANG, X., & TEO, H. H. (2007, January). «Understanding the intention of information contribution to online feedback systems from social exchange and motivation crowding perspectives», In 2007 40th Annual Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS'07) (pp. 28-28). IEEE.
- VENTER DE VILLIERS, M., VISNENZA, A., & PHIRI, N. (2018). «Importance of location and product assortment on flea market loyalty», *The Service Industries Journal*, 38(11-12), pp. 650-668.
- VERHOEF, P. C., LEMON, K.N., PARASUNAMAN, A., ROGGEVEEN, A., TSIROS, M. & SCHLESINGER, L.A. (2009). «Customer experience creation: Determinants, dynamics and management strategies», *Journal of Retailing*, 85 (1), pp. 31-41.
- VICENTE, M. R. (2015). Determinants of C2C e-commerce: an empirical analysis of the use of online auction websites among Europeans. *Applied Economics Letters*, 22(12), 978-981.
- WANG, Y. J., MINOR, M. S. & WEI, J. (2011). «Aesthetics and the online shopping environment: understanding consumer responses», *Journal of Retailing*, 87 (1), pp. 46-58.
- WATT, K., & DUBBELD, B. (2016). «Enchanting the worn-out: the craft of selling second-hand things at Milnerton Market, Cape Town», *Social Dynamics*, 42(1), pp. 143-160.
- WEBER, S., LYNES, J., & YOUNG, S. B. (2017). «Fashion interest as a driver for consumer textile waste management: reuse, recycle or disposal», *International Journal of Consumer Studies*, 41(2), pp. 207-215.
- WEINSTEIN, J. (2014). *Reframe, Reuse, and Re-Style: (De) Constructing the Sustainable Second-Hand Consumer*. Doctoral Dissertation, Wesleyan University.
- YADAV, M. S., DE VALCK, K., HENNIG-THURAU, T., HOFFMAN, D. L., & SPANN, M. (2013). «Scommerce: A contingency framework for assessing marketing potential», *Journal of Interactive Marketing*, 27(4), pp. 311-323.
- YANG, J., HU, X. & ZHANG, H. (2007). «Effects of a reputation feedback system on an online consumer-to-consumer auction market», *Decision Support Systems*, 44, pp. 93-104.
- ZHANG, K. Z., & BENYOUCEF, M. (2016). «Consumer behavior in social commerce: A literature review», *Decision Support Systems*, 86, pp. 95-108.
- ZHANG, L. (2017). «Fashioning the feminine self in «prosumer capitalism»: Women's work and the transnational reselling of Western luxury online», *Journal of Consumer Culture*, 17(2), pp. 184-204.
- ZHANG, X., LI, S., BURKE, R. R. & LEYKIN, B. (2014). «An examination of social influence on shopper behavior using video tracking data», *Journal of Marketing*, 78 (September), pp. 24-41.
- ZHENG, X., CHEUNG, C. M., LEE, M. K., & LIANG, L. (2015). Building brand loyalty through user engagement in online brand communities in social networking sites. *Information Technology & People*, 28(1), pp. 90-106.

# Plan de mejora comercial del centro y ensanche de Vitoria-Gasteiz. Análisis de situación y propuestas de mejora

• TANIA VILA RESA<sup>1</sup>

*Graduada en ADE por la UPV\_EHC*

---

**RESUMEN:** El objetivo de este TFG es analizar la situación comercial actual del Ensanche de Vitoria-Gasteiz y a partir de la experiencia de los comerciantes, la opinión de los clientes y las vivencias de los vecinos identificar los problemas de la zona para posteriormente proponer una serie de mejoras. Esta zona es objeto de estudio debido al proceso de desertización que está sufriendo. La peatonalización de las calles o la creación de nuevos barrios son algunas de las causas que han dado pie a dicho problema. No obstante, hay proyectos en la zona con la finalidad de que recupere su atractivo comercial. El Masterplan Centro comprende 21 acciones de las que se destaca el proyecto privado conocido como «La manzana de Dato» y el soterramiento del tren. Se han definido los objetivos partiendo de uno principal que es recuperar el atractivo del centro y se proponen estrategias; entre otras cabe destacar la que se centra en recuperar la actividad comercial de la zona.

**PALABRAS CLAVES:** *desertización, Masterplan Centro, soterramiento, atractivo comercial.*

---

**ABSTRACT:** The objective of this TFG is to analyse the current commercial situation of the Ensanche de Vitoria-Gasteiz and, based on the experience of the shopkeepers, the opinion of the customers and the experiences of the neighbours, to identify the problems of the area and subsequently propose a series of improvements. This area is being studied due to the desertification process it is undergoing. The pedestrianization of the streets or the creation of new neighborhoods are some of the causes that have given rise to this problem. However, there are projects in the area with the aim of making it commercially attractive again. The Masterplan

---

<sup>1</sup> Premio TFG concedido por la Cátedra Fundación Ramón Areces de Distribución Comercial

Centro includes 21 actions of which the private project known as «La manzana de Dato» and the burial of the train stand out. The objectives have been defined based on a main one which is to recover the attractiveness of the centre and strategies are proposed; among others it is worth mentioning the one that focuses on recovering the commercial activity of the area.

**KEY WORDS:** *desertification, Masterplan Centro, burial, commercial attractiveness.*

---

## **1. Introducción**

El trabajo fin de grado (TFG) denominado «Plan de mejora comercial del Centro y Ensanche de Vitoria-Gasteiz. Análisis de situación y propuestas de mejora» tiene como objeto conocer la actual situación comercial del Ensanche. Este estudio se compone de varios apartados, comenzando con el análisis comercial de la ciudad y finalizando con la proposición de estrategias.

El barrio que se analiza es el Ensanche debido a su actual situación. Con el paso de los años su atractivo comercial ha ido desapareciendo, siendo la peatonalización y las centralidades de otros barrios, entre otras, las que han ido sumergiéndolo en un proceso de desertización. Ante esta situación, se ha decidido realizar este estudio.

La metodología empleada ha sido muy variada. Se han utilizado artículos de prensa, informes municipales, estudios sobre el sector, trabajos impresos ofrecidos por Gasteiz On, encuestas y entrevistas, así como reuniones realizadas en la Asociación Gasteiz On.

## **2. La ciudad comercial**

El análisis del comercio en Vitoria-Gasteiz, en este trabajo, se va a realizar en función de la ubicación. También se analizará el comercio online.

### **2.1. Ubicación del comercio en la ciudad**

Desde una perspectiva zonal conviven tres tipos de realidades distintas que coinciden con las principales zonas:

#### **2.1.1. Zona central**

En la zona central de la ciudad hay dos barrios de características muy distintas: el Casco Medieval y el Ensanche.

El Casco Medieval fue la primera zona que se creó en Vitoria-Gasteiz. En la actualidad a dicha zona se le llama la «Almendra», ya que el conjunto de sus calles



se parece a ese fruto. Cuando la ciudad se expandió, se creó el Ensanche formado por la calle Dato y alrededores.

El Ayuntamiento de Vitoria-Gasteiz (2019a) describe el comercio del centro de la siguiente manera «una zona en la que la variedad de formatos comerciales la convierten en un espacio comercial atractivo y diverso».

A pesar de la variedad, los establecimientos más abundantes son los dedicados al comercio, hostelería y transporte. En 2017 el Ensanche contaba con 688 establecimientos del mencionado sector (Ayuntamiento de Vitoria-Gasteiz, 2019b).

Aunque el centro sea la zona más atractiva para el comercio, este atractivo ha ido disminuyendo. Los locales vacíos en 2017 aumentaron significativamente, al igual que fue notorio el descenso de locales dedicados a la hostelería y ocupados.

### **2.1.2. Los barrios tradicionales**

Se puede considerar que entre los años 50 y 70 se produjo la mayor inmigración que impulsó la construcción de numerosos barrios alrededor de los tradicionales (Casco Medieval y Ensanche) como los llamados Barrios de Oro; Zaramaga, Ariznavarra, Coronación, Adurtza y Abetxuko.

Sobre estos barrios, el Ayuntamiento ha realizado recientemente estudios con las siguientes conclusiones (Ayuntamiento de Vitoria-Gasteiz, 2019c).

1. Cuentan mayoritariamente con comercios cuyos propietarios son autónomos, poco especializados y con pocos metros de superficie.
2. Fundamentalmente dan servicio al barrio (de ahí que predominen comercios de alimentación, papelería o revistas) y en algunos casos a vecinos de áreas contiguas.
3. Como su población es envejecida ven como el consumo en los comercios se va reduciendo año tras año.
4. Los comercios también tienen imagen poco actualizada.
5. Su cierre por jubilación no cuenta con relevo generacional.

### **2.1.3. Los barrios nuevos**

Arriaga-Lakua, Zabalgana, Salburua y Aretxabaleta son los barrios más nuevos de la capital vasca, los cuales se construyeron a partir de los años 80 y muy especialmente en los 90 y 2000. Según Gatón (2017) la población de los barrios nuevos es la más joven, ya que los menores de 19 años supera el 25% del total.

Desde el punto de vista comercial, son barrios que aún se están desarrollando y el comercio y la hostelería que se implanta también busca dar servicios a sus residentes.

## 2.2. E-commerce

Para finalizar el análisis comercial, se va a tener en cuenta el impacto del comercio electrónico en la sociedad.

Según el Instituto Nacional de Estadística (2018) en España en el año 2017 los productos o servicios más comprados fueron los siguientes: alojamiento de vacaciones (54,7%), material deportivo y ropa (56,5%) y entradas para espectáculos (48,1%). Cabe mencionar que esos datos se extrapolan a la ciudad analizada, ya que no hay datos registrados.

## 3. La historia del Ensanche

El proyecto del Ensanche se comienza a diseñar en 1856, como consecuencia del crecimiento de la población, el desarrollo económico de la ciudad y la llegada del ferrocarril. El proyecto se basa en el modelo del Ensanche barcelonés y fue aprobado por el Ayuntamiento en el año 1865; su creador fue Francisco de Paula Hueto (Ayuntamiento de Vitoria-Gasteiz, 2012).

Esta nueva zona fue ocupada por la burguesía. Asimismo, las actividades administrativas, financieras, comerciales, culturales y de ocio se aglutinaron en el Ensanche (Ayuntamiento de Vitoria-Gasteiz, 2012).

## 4. Evolución del barrio

La población en el centro desde el año 1998 hasta el año 2010 se ha mantenido constante en torno a los 9.000 habitantes. Desde el año 2010 disminuye significativamente hasta el 2017, habiendo ese año 8.154 residentes. Desde el año 2017 aumenta paulatinamente; en la actualidad residen 8.408 personas (Ayuntamiento de Vitoria-Gasteiz, 2019d).

Teniendo en cuenta la procedencia de los residentes, el número de extranjeros ha aumentado notablemente. En el año 1998 residían 122 extranjeros y en el 2019, 656. Cabe destacar que los años donde más personas extranjeras residían en la zona fueron desde el año 2008 hasta el 2012, alcanzando la cifra de 909 en el año 2009 (Ayuntamiento de Vitoria-Gasteiz, 2019d).

En cuanto a la edad de los residentes, es un barrio que tiende al envejecimiento. La población menor de 25 años, desde que se registran datos (1998), es inferior a la población que supera los 65 años. La mayor diferencia se puede observar en el año 2019, en el cual la diferencia es de 1.282 personas (Ayuntamiento de Vitoria-Gasteiz, 2019d).

Otro indicador que sostiene que es un barrio que tiende al envejecimiento es que el número de personas nacidas es muy inferior al de personas fallecidas. En los últimos 23 años (1996-2019) han nacido 1.450 personas, pero han fallecido 2.302 (Ayuntamiento de Vitoria-Gasteiz, 2019d).

## 5. **Ámbito de actuación**

El estudio comercial se centra en la zona del Ensanche, por lo que es necesario delimitar las calles que abarcan esa zona. A continuación, se muestran el nombre de todas las calles que se encuentran en dicha zona (Ayuntamiento de Vitoria-Gasteiz, 2017b).

- Postas
- General Álava
- San Prudencio
- Zona Virgen Blanca
- Plaza General Loma
- San Antonio
- Fueros
- Independencia
- Eje Florida-Ortiz de Zárate
- Angulema

## 6. **¿Por qué El Ensanche?**

El Ensanche es un barrio que se encuentra en el área central de la ciudad. Dicha zona es habitada por las familias más acomodadas y se ubican servicios, comercio, hostelería y ocio.

En cuanto a la actividad comercial, en el 2017 la mayoría de los establecimientos se dedicaban a la banca, seguros y servicios a empresas (49,8%), el 31,6% se dedicaban al comercio, hostelería y transportes y el resto a la construcción, industria y energía y otras actividades de servicios (18,6%) (Ayuntamiento de Vitoria-Gasteiz, 2019e).

A pesar de ser una zona de mucho éxito por la gran cantidad de turistas que atrae y ser un punto de encuentro para los vitorianos, en los últimos años se ha oído hablar de un proceso llamado «Desertización del Ensanche».

El centro ha sufrido un retroceso, el cual ha ocasionado que pierda atractivo. El periodista Martínez (2019) informa sobre las causas que han llevado al centro a la situación actual:

- Peatonalización: muchas calles se han peatonalizado, con ello aumenta la calidad de vida de los residentes ya que hay más zonas verdes y la contaminación disminuye. A pesar de las ventajas, ello supone la pérdida de aparcamientos; en consecuencia, se han creado parkings, pero son de pago y con costes muy elevados.

- Edificios vacíos y oficinas en bloques: el centro de Vitoria-Gasteiz estaba habitado por distintas sedes administrativas que en la actualidad han tenido que desplazarse a otros barrios como consecuencia de la peatonalización y los problemas de aparcamiento. Por todo ello, el centro ya no es un foco administrativo.
- Competencia: se han abierto grandes superficies como los centros comerciales Lakua, Gorbeia o El Boulevard; ello ha ocasionado una despoblación comercial y de ocio.
- Situación de la vivienda: las viviendas del centro en el siglo XIX eran las de mayor calidad. Sin embargo, en la actualidad las casas no se han mejorado por lo que la calidad es menor. Además, el precio de la vivienda o de alquiler de locales es elevado.
- Nuevos barrios: barrios de nueva creación como Salburua o Zabalgana han creado su propia zona comercial y de ocio.

## 7. Situación actual

Es momento de conocer cuál es la situación actual del centro de la capital vasca. De esta manera se pueden fijar unos objetivos, los cuales se van a perseguir con estrategias y acciones para que el centro recupere su atractivo urbano como lugar para la residencia, el comercio, el trabajo y el encuentro de las personas, locales y visitantes, y siempre bajo parámetros de sostenibilidad e integración.

Pero previamente al DAFO, sobre la zona descansan 3 grandes proyectos a tener en cuenta:

### 7.1. Masterplan Centro

El Masterplan Centro es un proyecto del equipo de gobierno actual del Ayuntamiento que incluye un conjunto de más de 20 acciones para regenerar los espacios públicos, rehabilitar y reutilizar edificios, así como reactivar la actividad comercial y hostelera (Ayuntamiento de Vitoria-Gasteiz, 2017a).

A continuación, se enumeran (Cueto, 2017) las acciones del Masterplan:

1. Banco de España: el objetivo es reorganizar el tráfico, eliminándolo de la cuesta de San Francisco y Portal del Rey y eliminar una curva para que los coches no pasen por la puerta de este edificio que va a acoger el Museo de la Memoria Histórica. Otro objetivo sería ampliar el espacio peatonal.
2. Banco Santander (Arka 1): se pretende reutilizar el edificio, para ello se ha hablado de un posible hotel.

3. Casa Alfaro (Manuel Iradier 5): se pretende utilizar el edificio que en su día fue abandonado por impagos de los dueños. Se desconoce su posible uso.
4. Antiguo edificio de Hacienda (Dato 11): su destino sería reutilizarlo creando pisos en las plantas superiores y en la planta baja, comercios.
5. Palacio Zulueta (Paseo de la Senda 2): el objetivo sería reutilizar el edificio y convertirlo en un centro de referencia para los profesionales del sector del vino.
6. Goya (Monseñor Cadena y Eleta 2): el edificio se reutilizaría construyendo en la planta baja la oficina de turismo y un centro para que el fotógrafo vitoriano Alberto Schommer exponga la obra.
7. BostEnparantza (Plaza Santa Bárbara): el objetivo es renovar el espacio para ampliar el espacio peatonal y construir una pérgola para albergar puestos.
8. Edificio Ertza (San Prudencio 34): se reutilizaría el edificio, construyendo pisos en las plantas superiores y en la planta baja, comercios u establecimientos hosteleros.
9. Solar de Florida (Florida 53): la finalidad es construir un bloque de viviendas libres.
10. Bloque de Florida (Florida 28): se sacará a la venta gran parte del inmueble con el objetivo de que un promotor lo rehabilite.
11. Dato y San Prudencio (Manzana General Álava, Dato y San Prudencio): reutilizar los locales. Es un proyecto privado que posteriormente se explicará.
12. Edificio Bonilla (Vicente Goicoechea 15): dos empresas van a construir una residencia de mayores.
13. Correos (Postas 9): reutilizarlo, pero todavía no se dispone de información sobre usos futuros.
14. Dendaraba: el recinto tiene muchos locales vacíos y necesita reformas, es por ello que se quiere reactivar para que sea un referente comercial.
15. Solar frente a la estación (Jose Erbina 1): la finalidad es convertir un espacio de oportunidad cuando se realicen las obras para soterrar el tren.
16. Sede de la Seguridad Social (Postas 42): es un edificio vacío que en el pasado acogieron las oficinas de la Seguridad Social y que es esta quien lo sacará a subasta, buscando un nuevo propietario.
17. Iradier Arena: el objetivo es aprovechar ese espacio para eventos.
18. Antigua Sede de Urbanismo (San Prudencio 30): ha sido reutilizado por el Instituto Foral de Bienestar Social.
19. Soterramiento del tren: la finalidad tras soterrar el tren es recuperar el espacio que actualmente ocupan las vías.
20. Antigua sede de la Arich (Postas 5): dicho espacio ya ha sido reutilizado por la firma comercial local Udalaitz.

- 2.1. Txoroleku: se quiere implantar la bikestation y establecer un sistema de alquiler de bicis antiguas.

## 7.2. Soterramiento del tren

El soterramiento ferroviario es una acción incluida dentro del Masterplan Centro y que está relacionada con la llegada del tren de alta velocidad a Vitoria-Gasteiz. Cada grupo político ha presentado en sus programas electorales «su proyecto», y algunas de las conclusiones son las siguientes (Gasteiz Hoy, 2019):

- Supone una liberación de espacios.
- Supone una transformación urbana donde se van a crear:
  - El Museo del Automóvil
  - Un bulevard verde
  - Nuevas viviendas
  - Una zona comercial y hostelera
- Permitirá soterrar también el tráfico de la calle Manuel Iradier.
- Creará un parking para la zona.

Es un proyecto muy importante que depende en su financiación el Gobierno Central, Gobierno Vasco y locales por lo que requiere de acuerdos y consenso.

Patricia García, gerente de Gasteiz On, sostiene que, desde el punto de vista comercial, este proyecto es muy importante porque es la oportunidad de inyectarle mayor número de viandantes al actual Ensanche a través de creación de un gran parking que sea referente, de edificios con contenidos atractivos y dando unidad a esta zona con la calle Dato.

## 7.3. La manzana de dato

El proyecto privado conocido como la «Manzana de General Álava-Dato-San Prudencio» es llevado a cabo por la empresa Urteim, siendo el responsable Juan María Uriarte. Se puede decir que es la mayor inversión privada en los últimos años (Cueto, 2018a).

El objetivo es llevar a cabo un plan comercial; para ello, el empresario atesora una treintena de locales. Dicho plan consiste en crear una zona comercial, la cual va a tener un parking en el patio de la mencionada manzana. En la actualidad, la zona está en declive, ya que los locales están cerrados, lo que enfurece a vecinos y vitorianos (Cueto, 2018a).

A simple vista son locales, pero el lugar es estratégico, ya que hay un laberíntico patio interior. Además, el Garaje Álava se quiere conservar como parking para los

futuros clientes, manteniendo la primera y segunda planta, dejando la planta baja para instalar comercios (Cueto, 2018a).

La intención de la promotora es unir locales, De esta manera conseguiría locales de dimensiones más grandes a las habituales; es por ello que se han puesto en contacto con empresas como Inditex, Primark o H&M, las cuales suelen abrir tiendas de grandes dimensiones (Cueto, 2018b).

El Ayuntamiento aclaró que, aparte de instalarse grandes firmas, también habrá locales pequeños para comercios locales. La hostelería también podría instalarse, aunque los supermercados o similares están descartados, sobre todo desde la apertura de Supercor Express (Mateos, 2018).

## 8. Diagnóstico de la situación

### 8.1. Vecinos

En el barrio hay un colectivo abierto de vecinos que forma la asociación Ensanche XIX que tiene por finalidad ayudar a dinamizar el centro creando un lugar de interés tanto para residentes como para empresas.

Para conocer la situación real del barrio han realizado un análisis DAFO, del que a continuación se muestran las conclusiones más relevantes que influyen en el comercio (Ensanche XIX, 2017):

- El comercio tradicional está en declive, mientras que las franquicias predominan en la zona. Además, hay muchos inmuebles vacíos, tales como viviendas, oficinas y locales.
- No hay una visión a largo plazo del Ensanche, ni un transporte público que una los demás barrios con el centro.
- El comercio online y las grandes superficies (C.C. El Boulevard) fomentan el cierre de las tiendas físicas.
- En cuanto a la implicación, mencionan una falta de interés de corporación, comerciantes y residentes.
- A pesar de los problemas que amenazan la supervivencia del comercio, también tienen puntos fuertes:
  - La posición central y estratégica de la ciudad es clave.
  - Es el barrio con mayor oferta cultural, ya que allí se ubican los cines o el teatro.
  - En la zona se concentran establecimientos de servicios y un comercio atractivo.
  - La renta media familiar está por encima de la media local.

Los vecinos del barrio consideran que incrementar la oferta cultural, aprovechar la ubicación de la estación del TAV o atraer actividad económica al centro urbano pueden ser oportunidades para que el centro incremente su atractivo urbano.

## 8.2. Comerciantes

Con el objetivo de conocer la situación actual del Ensanche desde el punto de vista de los comerciantes que trabajan en la zona, Gasteiz On ha llevado a cabo varias actuaciones

### 8.2.1. *Proyecto ENSANCHE 2016*

Este documento contiene los principales problemas y posibles soluciones desde la perspectiva tanto de comerciantes como de potenciales clientes (Gasteiz On, 2016).

Los principales problemas que se destacan son:

1. Dispersión del consumo como consecuencia de la expansión de la ciudad.
2. Nuevos barrios que crean pequeñas centralidades.
3. Pérdida de consumo debido a la salida de las instituciones que se ubicaban en el centro a otros barrios (Ayuntamiento o Seguridad Social).
4. La crisis influye en el descenso del consumo.
5. Pérdida del consumo por el difícil acceso a la zona.

A la par surgen algunas soluciones posibles:

- Consideran que es necesario un plan de comunicación para que los vitorianos perciban las tiendas del centro como lugares de calidad, donde hay oferta comercial completa y para todas las edades, atención personalizada y comercios especializados.
- Los inmuebles y locales vacíos son un problema, es por ello que quieren potenciar los alquileres; también desean convertir este problema en una oportunidad y utilizar los escaparates de locales vacíos para usarlos ellos o poder poner vinilos.
- Se debe mejorar la accesibilidad a la zona, pues hay problemas debido a que muchas calles son peatonales e ir en coche es caro por el precio de los parkings o la OTA.
- Consideran necesaria la dinamización y promoción de la zona para que sea vista como un punto de encuentro, un lugar atractivo para personas de edad media (30-50 años) y se promocionen los establecimientos comerciales.



### 8.2.2. *Work Café*

Tuvo lugar el 19 de febrero de 2019 con la participación de comerciantes y empresarios con negocios ubicados en toda la ciudad, pero especialmente en el Casco Viejo y Ensanche.

La metodología llevada a cabo fue la siguiente: se pusieron 4 mesas con café, pastas y folios. Cada una de las mesas estaba presidida por un empleado de la Asociación Gasteiz On, quien actuaba de moderador y ayudaba a recopilar las necesidades, quejas y propuestas de su mesa.

En cada mesa se debatía una de las siguientes cuestiones:

1. ¿Cómo mejorar el entorno urbano en el que estamos desarrollando nuestros negocios? Con esta pregunta se buscaba analizar las acciones que se llevan a cabo en materias de medio ambiente, vía pública y urbanismo.
2. ¿Cómo ayudar al sector en el proceso de transformación (internet, modelos de negocio) en el que está inmerso? Con esta pregunta se quería conocer si los comerciantes valoraban positivamente las ayudas y subvenciones, así como el asesoramiento con el que cuenta el sector actualmente.
3. ¿Qué se debe hacer para que la ciudad sea más atractiva, para darle más vida? Con esta tercera pregunta se trataba de encontrar la solución para que la ciudad recupere el atractivo, para ello se debatieron temas como la mejora de la imagen del sector.
4. ¿Qué puede hacer Gasteiz On? Finalmente, se pedía a los participantes que escribieran aquellas mejoras que pudieran estar en manos de la asociación, al margen de instituciones y otros externos.

Tras la celebración de la reunión se recopilaron las respuestas y se elaboraron unas conclusiones, siendo algunas de las más relevantes las siguientes:

- Mejorar el horario comercial para que los comerciantes puedan estacionar sin ser multados, y facilitar el acceso al centro de los clientes, beneficiándolos con tarjetas de parkings tras realizar una compra.
- Por un lado, hay demasiadas calles peatonalizadas que reducen el número de aparcamientos y, por otro lado, hay calles que no tienen casi acera por los carriles para buses y bicis.
- Mejorar las conexiones del transporte público el fin de semana para atraer a personas de otros barrios.
- Mayor flexibilidad en la normativa y ayudas para la apertura de nuevos negocios.

- Establecer medidas para reducir el número de locales vacíos que perjudican de manera negativa la imagen de la calle.
- Mejorar la iluminación del centro, sobre todo para que cuando los negocios cierran el escaparate pueda ser visto.
- Ampliar las veces que se recoge la basura, ya que la suciedad que se acumula en las calles da muy mala imagen de la ciudad.
- Incidir en la especialización, ser más competitivos e introducir a los comercios en las ventas online; para ello se pide ayuda y formación.
- No hay modelos de negocios competitivos, por ello se necesita formación y orientación.
- Exigir que los comercios cuiden su imagen; es decir, garantizar el buen estado de los rótulos o fachadas.
- La Asociación Gasteiz On debería representar a los comercios ante las instituciones, dinamizar el centro con eventos que atraigan un público joven y realizar cursos para que el comercio evolucione y se adapte a las necesidades actuales.

### 8.2.3. Entrevistas

Para las entrevistas personales se diseñó un cuestionario que, en tres de los casos se aplicó presencialmente y la cuarta, vía telefónica. Son comerciantes vinculados al sector textil moda, que es el sector mayoritario en la zona.

La encuesta constó de las siguientes preguntas:

1. ¿Cuántos años lleva abierto su negocio?
2. ¿Disminuyeron sus ventas durante el periodo de crisis (2008-2013)?
3. ¿Cómo diría que ha evolucionado la situación de su negocio desde ese periodo hasta la actualidad? ¿Ha mejorado, ha empeorado o se ha mantenido?
4. ¿Cree que el centro ha perdido atractivo comercial? ¿Por qué?
5. ¿Cómo fomentaría las compras en el Ensanche?

Resultados:

1. Los comercios encuestados llevan abiertos una media de 40,75 años. Los más longevos tienen 50 y 57 años de actividad, mientras que los otros dos 26 y 30 años.
2. En cuanto a la disminución de ventas durante el periodo de crisis ha sido parecida en tres de los comercios, ya que comenzaron a padecer sus efectos a principios del 2010. Mientras que una cuarta no sufrió una bajada de ventas hasta el año 2016.

3. En cuanto a los años posteriores a la crisis, dos dicen que han empeorado, uno que no ha notado cambios importantes y otro que ha mejorado, pero que cree que se debe a que ha trasladado y ampliado su punto de venta.
4. Todos opinan que el centro ha perdido atractivo comercial y algunas causas son: Los locales vacíos hacen que el resto de los locales pierdan afluencia de gente.
  - La descentralización de instituciones como el Ayuntamiento o la Seguridad Social ha supuesto un menor flujo de personas por la zona.
  - El comercio online les afecta de manera negativa al no poder competir en plataformas digitales.
  - Como consecuencia de la crisis, las rebajas se han adelantado y no se regulan. Además, las personas cambian de hábitos de consumo, y prefieren bajos precios y calidad baja a precios superiores con buena calidad.
  - Las grandes superficies (C.C. El Boulevard o C.C. Gorbeia), alejadas del centro, son una competencia directa.
5. Finalmente, para fomentar las compras en el Ensanche los comerciantes encuestados creen que dar ayudas o facilidades a nuevos negocios, controlar el precio de los alquileres o desincentivar los locales vacíos pueden ser medidas eficaces.

### 8.3. Clientes

Para conocer también el punto de vista de los consumidores alaveses, la Asociación Gasteiz On (2017) realiza en Navidad una encuesta en una caseta ubicada en Correos. Los datos que se van a mostrar a continuación son del año 2017.

La encuesta incluía una pregunta de gran interés: «¿Qué le falta a la ciudad comercialmente para ser más atractiva e interesante?». Los clientes creen que a la ciudad le falta:

- Comunicación en prensa y radio
- Más pequeño comercio con presencia online
- Aparcamientos públicos y accesos
- Más promociones y actividades
- Tiendas especializadas, ropa de hombre y en general, más variedad
- Propuestas culturales

### 9. Dafo

Tras conocer la situación comercial del Ensanche desde distintas perspectivas se ha elaborado el DAFO.

DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mayor dotación comercial de la ciudad con negocios especializados, sin embargo, la zona está sufriendo pérdida de comercios.</li> <li>• Alto dinamismo comercial; es decir, hay muchas bajas y altas en el mismo periodo.</li> <li>• Abundancia de lonjas y edificios vacíos por decisión de entidades de salir del centro, por ejemplo: el Ayuntamiento o la Seguridad Social. Son edificios que están en venta, pero no son atractivos.</li> <li>• Superficies pequeñas de los locales ubicados en el centro, por lo que las franquicias y cadenas no pueden instalarse allí, esto hace que se instalen en el C.C. El Boulevard donde la dimensión de los locales es grande.</li> <li>• Inadecuado horario impuesto para descargar. Esto hace que los comerciantes tengan dificultades para no ser multados, lo que empeora la imagen del centro.</li> <li>• Falta de aparcamientos que obliga a aparcar en los parkings o en zonas azules. Esto hace que ir a centros comerciales sea más económico y cómodo.</li> <li>• Elevado precio de los parkings públicos.</li> <li>• Abundancia de locales en alquiler que hacen que las calles no sean atractivas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Envejecimiento de la población (47,2 años de edad media).</li> <li>• Pérdida de población, por fallecimiento y por salida de los más jóvenes a otros barrios.</li> <li>• Cambio de hábitos de los vitorianos, que ahora tienden a visitar más los centros comerciales que los comercios del centro.</li> <li>• Elevado precio de compra o alquiler de un local.</li> <li>• Crecimiento de la ciudad, que como consecuencia se están creando nuevas centralidades que compiten con el Ensanche.</li> <li>• Disminución del consumo por la competencia en el extrarradio y el comercio online.</li> <li>• Periodo de crisis que supone un obstáculo para que los establecimientos tengan éxito.</li> <li>• Alto valor inmobiliario que dificulta el acceso a la vivienda a nuevos residentes.</li> <li>• Creación de nuevas centralidades en las que la población presiona para que se les dote de más equipamientos.</li> <li>• Falta de actuaciones sobre la zona debido a que es considerada una zona privilegiada.</li> </ul>
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atractiva oferta comercial por la variedad de comercios.</li> <li>• Zona con mayor dotación cultural de la ciudad, donde se pueden encontrar los Cines Florida o el Teatro Principal.</li> <li>• Conexión adecuada entre barrios gracias al tranvía, bus y bicarriles.</li> <li>• Abundancia de parkings en el centro para poder desplazarte en transporte privado.</li> <li>• Aumento de aparcabicis, lo que contribuye a que el centro reciba más gente.</li> <li>• Percepción de una mejor atención al cliente en los comercios del centro, por parte de los consumidores.</li> <li>• Existencia de un público mayoritario que compra en el centro (un 82% compra a veces o de continuo).</li> <li>• Comercio y hostelería como principales motivos (más del 50%) por los que los vitorianos se acercan al centro.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ayudas que se ofrecen a los emprendedores y jóvenes.</li> <li>• Probabilidad de que las grandes empresas operadoras de comercio se instalen en el centro, y esta capacidad de tracción puede beneficiar al pequeño comercio.</li> <li>• Existencia de asociaciones que ayudan al comerciante minorista como es el caso de la Asociación Gasteiz On.</li> <li>• Creación de comercio por el soterramiento del TAV, el cual va a dejar superficies disponibles para que se implanten comercios.</li> <li>• Nuevos proyectos a corto plazo, que dinamizarán la zona: <ul style="list-style-type: none"> <li>— Proyecto político: Masterplan Centro</li> <li>— Proyecto privado: Manzana de Dato</li> </ul> </li> <li>• Edificios disponibles que están en venta, pueden ser una oportunidad para abrir una sede de empresas u hoteles.</li> <li>• Tendencia de vuelta al centro de las franquicias.</li> </ul>

## 10. Objetivos

El interés principal es que el centro recupere su atractivo comercial y para conseguirlo se plantean los siguientes objetivos:

1. Mejorar la calidad de vida de la zona para los residentes y futuros residentes.
2. Reutilizar y rehabilitar edificios y lonjas.
3. Mejorar y regenerar espacios públicos.
4. Dinamizar la zona e impulsar el comercio.

### 11. Estrategias

Objetivo 1: Mejorar la calidad de vida de la zona para los residentes y futuros residentes.

Con el propósito de cumplir dicho objetivo se proponen una serie de estrategias.

1. El centro es un lugar de interés tanto para residentes de la ciudad como para visitantes; cuidar su imagen es imprescindible. Sin embargo, una de las quejas más sonada es la de la falta de limpieza y la escasa iluminación.
2. Se propone trabajar con el Ayuntamiento para que haya más frecuencia en la recogida de basuras, se siga trabajando en el reciclaje (valorar la posibilidad de recogida del cartón puerta a puerta entrando en los negocios de modo que se evite la imagen de los mediodías de los cartones en la calle) y mejorar la calidad de limpieza. Y todo con especial tratamiento durante el fin de semana, ya que son los días de mayor afluencia de personas.
3. En relación con la limpieza, también se debería exigir un mayor civismo a los ciudadanos. Existen normas de comportamiento, las cuales no siempre se cumplen, sobre todo las de no orinar y beber alcohol en la vía pública especialmente las noches de los fines de semana. Sumar más vigilancia en la zona también puede servir para que estos comportamientos se reduzcan, así como proponer sanciones más estrictas en caso de incumplimiento de las normas.
4. También se propone solicitar una mayor iluminación de las calles por la noche. La introducción del Led en farolas ha traído una percepción de menor intensidad en la luz que se proyecta. Además, hay calles en las que probablemente no se necesite aumentar la intensidad sino podar los árboles (por ejemplo, en la calle Dato) e incluso sustituirlos por otro tipo de vegetación que favorezca la luz del día y evite las sombras por la noche.

5. La zona tiene algunos espacios más ruidosos de lo normal, es por ello que se propone la redacción de un «**mapa de ruido**» que especifique las horas en las que se puede hacer ruido en función de la calle. Los residentes del barrio se quejan de la falta de descanso como consecuencia de la fiesta que hay los jueves, viernes y sábados. Establecer **campañas de sensibilización** previa a las sanciones por un comportamiento inadecuado podría ser la solución.
6. Con la intención de ser un lugar más atrayente para las nuevas familias, se deberían **aumentar los lugares de ocio para los niños**. Actualmente, hay cuatro parques en la zona con un gran uso: plaza América, plaza de Santa Bárbara, plaza Green y plaza Vicente Goikoetxea, y la Plaza Nueva se convierte especialmente en verano en un gran parque para niños sin instalaciones.
7. Sin embargo, la zona Plaza España-Dato-Correos no tiene zonas verdes ni de ocio para niños. Se propone estudiar nuevos espacios. Por ejemplo, con la reforma del entorno del Banco España surgirá un nuevo espacio en el que se podría valorar esta inclusión.
8. Tal y como explica Martínez (2018), la ciudad se ha duplicado en muy poco tiempo dejando de ser una ciudad pequeña en la cual se podía ir con facilidad a pie de punta a punta. Y **la accesibilidad** sigue siendo una asignatura pendiente y además una característica que hace que los que viven en otros barrios sean reacios a visitar el centro. Los barrios de Salburua y Zabalana se siguen sintiendo desconectados. Y la red de transporte pública no es totalmente efectiva (se tarda mucho tiempo en llegar al centro). Por todo ello es **necesario ampliar los servicios de autobús**, diseñando nuevas líneas que comuniquen estos barrios periféricos con el centro de una manera eficiente, creando recorridos más directos o con más frecuencia.
9. Por otro lado, una solución de movilidad son Los Vehículos de Movilidad Urbana Eléctricos, tales como patinetes eléctricos o *sigways* que ahora son escasos, pero que se prevé que se vean más. Se propone que sean regulados en la misma medida que las bicicletas. Son transportes cada vez más utilizados que alcanzan una velocidad considerable generando inseguridad.
10. Y apostar por una conexión rápida vía BEI (autobús eléctrico) o tranvía, que una los barrios periféricos de Salburua y Zabalana con el centro.

## **OBJETIVO 2: REUTILIZAR Y REHABILITAR EDIFICIOS Y LONJAS**

El centro está lleno de edificios y lonjas vacías a las que no se les da ninguna utilidad. Además, tal y como se ha visto en el Materplan Centro, muchos de estos en la actualidad no tienen intenciones de ser ocupados. Es por ello que se presentan las siguientes medidas para intentar paliar este problema:

Desde el punto de vista de rejuvenecimiento de la población:

1. Medidas como **fomentar el alquiler y compra de vivienda** al público joven o mejorar las ayudas existentes a la rehabilitación de los edificios puede repoblar el centro. En la actualidad las casas son viejas, por lo que **subvenciones o ayudas para reformarlas** puede ser clave para atraer a nuevos residentes.
2. En cuanto a las ayudas destinadas a la vivienda, podría plantearse **reconvertir edificios vacíos en Viviendas de Protección Oficial** en el centro. De esta manera, los más jóvenes se decantarían por esta zona más que por otras donde hay viviendas de este tipo, pero están más alejadas.
3. Como consecuencia del soterramiento del tren se van a crear más viviendas al final de la calle Dato. Además, en la actualidad en la calle Jose Erbina 1, hay un solar vacío, que está enfrente de la actual estación de tren. Debido a su cercanía con la zona de las universidades se debería plantear **construir una residencia de universitarios**, potenciando un ambiente juvenil en la zona del Ensanche.
4. En cuanto a los edificios vacíos, como son el de Dato 11 (Antiguo edificio de Hacienda) o el de Arka 1 (Antiguo Banco Santander), podrían **ser subastados** siguiendo el mismo procedimiento realizado en el caso de la casona de los Alfaro. Dicha casa fue subastada bajo la condición de que el adquirente la utilizase para realizar una actividad terciaria en él (Gatón, 2018b).

Desde el punto de vista de aumento de la oferta:

1. En cuanto a potenciar la reutilización de edificios, se podría plantear **la creación de un semillero de empresas** en el edificio ubicado en la calle Florida 28. El edificio destinado a esta iniciativa se dividiría en pequeñas superficies para posteriormente alquilarlas por una renta mínima y por un número de años determinados para promover el emprendimiento.
2. Se deberían crear **ayudas o subvenciones** específicas para aquellos emprendedores que decidan establecer su local en una lonja vacía ubicada en el Ensanche.
3. Los grandes edificios vacíos pueden ser una oportunidad para las grandes empresas. En Vitoria-Gasteiz a diferencia de otras ciudades tiene locales muy pequeños en el centro, es por ello que tiendas como Primark, H&M o Bershka tienen que acudir a los centros comerciales. **Reutilizar grandes edificios** con cadenas de ropa puede atraer a muchas más personas al centro que opten por realizar compras allí en vez que en los centros comerciales. También beneficiaría al comercio minorista ya que la tracción de los grandes beneficiaría a los pequeños.

4. Se propone un **trabajo de promoción inmobiliaria desde el Ayuntamiento junto con las asociaciones** para contactar con estas grandes empresas, que además en su estrategia actual cuentan con instalarse en los centros de las ciudades, y proponerles su instalación en alguno de los edificios.

### **OBJETIVO 3: MEJORAR Y REGENERAR ESPACIOS PÚBLICOS.**

Se plantean las siguientes medidas para que el centro sea un lugar atractivo, moderno y que genere interés:

1. Reorganizar las actividades del centro ya que hay plazas como la de Fueros con exceso de actividades. Allí se celebran el mercado de navidad, el mercado de los árboles o los conciertos de las fiestas de Vitoria. Se plantea estudiar la **descentralización de actividades** sin quitarlas del centro. Por ejemplo, algunas de esas actividades realizarlas en otras plazas como la de Santa Bárbara, que a pesar de tener columpios, hay zonas donde se podrían hospedar esta clase de actividades. De esta manera, esa zona se regeneraría y atraería un mayor flujo de personas.
2. **Mejorar las calles** como la Dato o Manuel Iradier, cuyas aceras están muy deterioradas con baldosines sueltos y en general presentan una imagen no acorde con el centro de cualquier ciudad. Se propone realizar estudios de **reurbanización integral de calles como Dato, Florida, Manuel Iradier o San Antonio** (estas dos últimas aprovechando el proyecto del soterramiento del tren). Anteriormente se ha mencionado que son los escaparates del comercio los que iluminan la zona durante la noche, es por ello que la instalación de más farolas con más potencia es necesaria.
3. **Modernizar el mobiliario urbano** en general de todo el centro y otorgarle una misma imagen al igual que se hizo con el corredor Plaza Virgen Blanca-Sancho el Sabio (mismos bancos, mismo material en el suelo, parecida iluminación, etc.).
4. Utilizar mupis para ofrecer información de eventos o actividades del Ensanche, como una agenda del mes donde se puedan observar los eventos que hay. Una agenda del Ensanche mensual proporcionaría información adelantada para que los visitantes se organicen y puedan acudir a las actividades organizadas.
5. Utilizar las marquesinas del tranvía de la parada «Parlamento» y «Angulema» para implantar pantallas digitales donde los negocios se puedan promocionar mediante el pago de una cuota.
6. Impulsar una misma imagen por calles de los veladores cerrados de hostelería a través de colaboraciones, subvenciones, etc.



**OBJETIVO 4: DINAMIZAR LA ZONA E IMPULSAR EL COMERCIO.**

Como consecuencia de la pérdida de atractivo del centro las personas no acuden con tanta frecuencia como hace años. Para revertir esta situación se plantea dinamizar la zona a través de actuaciones de promoción y fidelización que generen mayor tránsito de personas, de esta manera se generaría un ambiente que haría que titulares de comercios y otros negocios se plantearan implantarse en esta zona al vincularla con el éxito. Para cumplir este objetivo se muestran las siguientes estrategias:

1. Crear nuevos modelos de negocio; sin embargo, la normativa no siempre lo permite. Así una medida sería promover cambios en la normativa municipal sobre usos de modo que se permita la creación de **locales mixtos**, que se ven muy frecuentemente en otras ciudades y son sinónimo de vanguardia. Suelen ser negocios que combinan dos actividades distintas en un mismo local, un claro ejemplo de este tipo de negocios sería una librería-cafetería. Mediante esta medida se pretende crear un nuevo modelo de negocio y hacerlo exclusivo del Ensanche. Esta exclusividad se podría lograr mediante ayudas a comercios mixtos en el barrio del Ensanche.
2. Aprovechar la fama que tiene el País Vasco en materia de pintxos para potenciar el consumo de estos en el Ensanche. Para ello se propone a la hostelería realizar un **menú de pintxos** los fines de semana para atraer a las personas de otros barrios al centro y que así no busquen zonas de ocio en otros barrios.
3. Crear una **tarjeta de fidelización** entre Ayuntamiento y Gasteiz On que potencie y premie el consumo en los comercios locales y hostelería del Ensanche. De esta manera comprar y consumir en el centro tendría ventajas. El mecanismo sería el siguiente: al realizar compras en el barrio se obtienen puntos que posteriormente se podrán canjear por oferta de la ciudad ofrecida por el Ayuntamiento: entradas para el cine y teatro, horas de aparcamiento en superficie de pago, estancias en los aparcamientos subterráneos o viajes en bus. Es una manera de fidelizar al cliente, facilitar la accesibilidad y dar la oportunidad para que se conozca la oferta del centro.
4. **Fomentar y regular la música callejera** aplicando una normativa flexible. El Boletín Oficial de Bizkaia del 27 de septiembre de 2010 en el artículo 19 (2019) regula la música callejera. Los músicos callejeros no tendrán que pedir autorización si cumplen determinadas normas como cumplir los horarios o ubicarse allá donde puedan tocar. En Vitoria podría regularse de la misma manera, así el centro estaría repleto de artistas que ambientarían la zona, pero ubicados en espacios estratégicamente interesantes para impulsar el tránsito.

5. **Impulsar la cooperación entre Ayuntamiento y la Asociación Gasteiz On** para fomentar las compras en los comercios locales. El Ayuntamiento podría poner publicidad en el mobiliario urbano del centro, marquesinas o mupis, de los comercios locales que eligiese la asociación. A cambio de esta publicidad gratuita, los comerciantes se deben comprometer a realizar descuentos en entradas a los cines Guridi o Teatro Principal tras realizar una venta. De esta manera, los visitantes acudirán a sus establecimientos a comprar y de paso se fomentan las actividades culturales de la zona.
6. **Unificar la imagen** de los comercios mediante bolsas de tela. A parte de eliminar las bolsas de plástico que contaminan y que en el 2021 van a ser prohibidas, unificarían la imagen del comercio local y promoverían el uso de bolsas reutilizables.
7. Desarrollar un **programa de digitalización del comercio local** entre Ayuntamiento y asociaciones de comerciantes de modo que se forme al comerciante a través de talleres y tutorizaciones en el uso de las redes sociales, whatsapp y ecommerce.
8. Apoyar a Gasteiz On para que ayude a los comercios en el diseño y ejecución de **experiencias para los clientes**: catas de vinos en comercios, presentaciones de productos y servicios, etc.

## 12. Conclusiones

Tras el análisis comercial de la ciudad cabe destacar que los barrios tradicionales tienen un alto porcentaje de comercio local que tiende al cierre debido al envejecimiento de la población y al no haber un relevo generacional. El centro por su parte también se ha visto afectado por este fenómeno, pero sobre todo ha perdido su atractivo de oferta que hacía que la población de otros barrios se acercara a él para disfrutar de su tiempo de ocio.

Como se ha mencionado a lo largo del trabajo, el Ensanche ya no es lo que era, y la situación tiende a empeorar. Se han creado pequeñas centralidades comerciales en otros barrios que son lejanos al centro, siendo rivales de este. Además, con el cambio de ubicación de algunas instituciones, sin tener en cuenta la repercusión comercial que ello conllevaba, hace que ya no paseen tantas personas entre semana por sus calles. Como consecuencia han desaparecido numerosas compras ocasionales realizadas por aquellos que trabajaban en dichas instituciones y por los ciudadanos que visitaban el centro por tener que acudir obligatoriamente a estas.

Los centros comerciales y concretamente el C.C. El Boulevard, también ha agravado la situación porque ha absorbido gran parte del atractivo del centro debido a

que allí se concentran las cadenas internacionales y franquicias que atraen a mucha gente, y que se completan con hostelería y servicios. Además es muy accesible: ofrece parking totalmente gratuito y tiene buenas conexiones de transporte público con otros barrios (en su puerta está una de las paradas de la línea de autobús «Periférica» que conecta de manera efectiva todos los barrios periféricos de Vitoria-Gasteiz con el centro comercial y además con el tranvía gracias al transbordo que se puede realizar tranvía-bus en la paradas «Intermodal-Juan de Garay» o «Intermodal-Euskal Herria» y que permite la conexión con los barrios más céntricos)

El centro comercial aglutina todas las características que debería tener el centro, es por ello que se deberían tener en cuenta a la hora de promocionar y desarrollar el Ensanche de la ciudad: atraer la instalación de cadenas y franquicias que están en El Boulevard al centro, muy especialmente las relacionadas con oferta de ropa masculina y de niños/as aprovechando que en estos momentos su estrategia de expansión es la ubicación en barrios centrales de las ciudades, vencer la barrera de la accesibilidad mejorando el transporte público actual percibido como ineficiente y escaso o bonificando los aparcamientos que actualmente son caros y trabajar por ofrecer una experiencia cómoda, barata y diferente al consumidor.

A la hora de consultar la opinión de los tres públicos del centro (vecinos, comerciantes y clientes) no fue una sorpresa escuchar que todos coincidían en que la situación del centro es mala y tiende a empeorar. Todos ellos se sentían apenados al saber que el centro de su ciudad no es tan competitivo como el de otras ciudades; sin embargo, no pierden la esperanza y son constantes los proyectos e iniciativas que se realizan en el centro con el objetivo de revitalizar la zona. La concienciación de las nuevas generaciones de la importancia que tiene un centro bien equipado es imprescindible.

Las posibilidades de mejora son altas si las instituciones se comprometen a implantar nuevas estrategias eficaces. El comercio por sí solo no tiene tanto poder como para recuperar el éxito de hace años, es por ello que necesitan la ayuda de estas. También los comercios deben estar más unidos que nunca, deben estar dispuestos a innovar en su negocio e introducirse en las TICs mediante la creación de páginas webs, promoción en redes sociales o una tienda online. Estas medidas aparte de ser costosas necesitan formación, es por ello que introducirlas gradualmente sería la mejor opción.

Finalmente, una oferta cultural adecuada podría potenciar el comercio ya que los cines Guridi y el teatro Principal se encuentran en el centro, pero realizan una función mejorable aumentando el nivel de su oferta. Los centros de Madrid y Barcelona son claros ejemplos que compaginan cultura y actividad comercial como dos actividades complementarias. Vitoria-Gasteiz, pese a ser una ciudad de menor tamaño, podría adaptar ese modelo a sus dimensiones y características.

## Bibliografía

- ARTÍCULO 19. BOLETÍN OFICIAL DE BIZKAIA, 27 de septiembre 2010. Obtenida el 12 de junio de 2019, de [https://www.bilbao.eus/cs/Satellite?c=BIO\\_Normativa\\_FA&cid=3000787232&pagename=Bilbaonet%2FBIO\\_Normativa\\_FA%2FBIO\\_Normativa](https://www.bilbao.eus/cs/Satellite?c=BIO_Normativa_FA&cid=3000787232&pagename=Bilbaonet%2FBIO_Normativa_FA%2FBIO_Normativa)
- AYUNTAMIENTO DE VITORIA-GASTEIZ (2012). El Ensanche del siglo XIX. Obtenido el 16 de Mayo de 2019, de <https://www.vitoria-gasteiz.org/docs/wbo21/contenidosEstaticos/adjuntos/es/04/63/80463.pdf>
- GASTEIZ ON (2016). Proyecto ENSANCHE XIX. Documento de trabajo.
- AYUNTAMIENTO DE VITORIA-GASTEIZ (2017b). Análisis dinámico de la estructura urbano-comercial y hostelera del Casco Viejo y el Ensanche de Vitoria-Gasteiz 2007-2017. Documento de trabajo.
- GASTEIZ ON (2017). Encuesta Navidad. Documento de trabajo.
- CUETO, I. (2017). Los 20 planes que cambiarán el centro de Vitoria. Obtenida el 7 de mayo de 2019, de <https://www.elcorreo.com/alava/araba/201706/09/planes-cambiaran-centro-vitoria-20170609004223.html>
- GATÓN, N. (2017). Los nuevos barrios son los más poblados y jóvenes, y Gazalbide y El Pilar los más envejecidos. Gasteiz Hoy. Obtenida el 6 de mayo de 2019, de <https://www.gasteizhoy.com/poblacion-vitoria-por-barrios/>
- AYUNTAMIENTO DE VITORIA-GASTEIZ (2017a). Masterplan Centro: rehabilitar, regenerar y reactivar. Obtenida el 15 de mayo de 2019, de [https://www.vitoria-gasteiz.org/wbo21/was/contenidoAction.do?idioma=es&uid=u\\_6abd489f\\_15c863fd83a\\_\\_7e73](https://www.vitoria-gasteiz.org/wbo21/was/contenidoAction.do?idioma=es&uid=u_6abd489f_15c863fd83a__7e73)
- ENSANCHE XIX (2017). Sencillo plan estratégico para la cooperación vecinal. Documento de trabajo.
- GATÓN, N. (2018b). La casona de Los Alfaro en Manuel Iradier tendrá este mes nuevo dueño. Obtenida el 11 de junio de 2019, de <https://www.gasteizhoy.com/casona-manuel-iradier-los-alfaro/>
- CUETO, I. (2018a). La gran operación que transformará el centro de Vitoria. Obtenida el 10 de mayo de 2019, de <https://www.elcorreo.com/alava/araba/gran-operacion-transformara-centro-vitoria-20180115180628-nt.htm>
- MATEOS, A. (2018). La manzana Fueros-Dato General Álava albergará «grandes firmas» junto con comercios locales. Obtenida el 10 de mayo de 2019, de <https://www.gasteizhoy.com/la-manzana-fueros-dato-general-alava-albergara-grandes-firmas-junto-con-comercios-locales/>
- CUETO, I. (2018b). Luz verde al plan comercial de San Prudencio. Obtenida el 10 de mayo de 2019, de <https://www.elcorreo.com/alava/araba/verde-plan-comercial-20180529102110-nt.html>
- INSTITUTO NACIONAL DE EMPLEO (2018). Notas de prensa. Obtenido el 15 de mayo de 2019, de [https://www.ine.es/prensa/tich\\_2018.pdf](https://www.ine.es/prensa/tich_2018.pdf)
- MARTÍNEZ, G. (2018). Salburua y Zabalana: ejemplos de expansión urbana poco sostenible. Obtenida el 11 de junio de 2019, de <https://www.gasteizhoy.com/salburua-y-zabalana-expansion-vitoria-poco-sostenible/>
- AYUNTAMIENTO DE VITORIA-GASTEIZ (2019c). El Ayuntamiento prosigue en Zaramaga y Ariznabarra la radiografía sociológica y urbana de los «barrios de oro». Obtenido el 12 de mayo de 2019, de <https://blogs.vitoria-gasteiz.org/medios/2017/03/03/el-ayuntamiento-prosigue-en-zaramaga-y-ariznabarra-la-radiografia-sociologica-y-urbana-de-los-barrios-de-oro/>
- MARTÍNEZ, G. (2019). El centro de Vitoria-Gasteiz: por qué ya no es lo que era. Obtenida el 13 de mayo de 2019, de <https://www.gasteizhoy.com/centro-vitoria-gasteiz/>
- AYUNTAMIENTO DE VITORIA-GASTEIZ (2019e). Estudios y estadísticas-Barrios en cifras. Obtenida el 25 de febrero de 2019, de [https://www.vitoria-gasteiz.org/wbo21/was/contenidoAction.do?idioma=es&uid=u\\_3e8823fa\\_128950e27ea\\_\\_7fc3](https://www.vitoria-gasteiz.org/wbo21/was/contenidoAction.do?idioma=es&uid=u_3e8823fa_128950e27ea__7fc3)

- AYUNTAMIENTO DE VITORIA-GASTEIZ (2019d). Estudios y estadísticas-Estadísticas por temas: Evolución de la población en Vitoria-Gasteiz, por barrios .Obtenida el 25 de febrero de 2019, de [https://www.vitoria-gasteiz.org/wbo21/was/contenidoAction.do?idioma=es&uid=u\\_3e8823fa\\_128950e27ea\\_\\_7fc3](https://www.vitoria-gasteiz.org/wbo21/was/contenidoAction.do?idioma=es&uid=u_3e8823fa_128950e27ea__7fc3)
- AYUNTAMIENTO DE VITORIA-GASTEIZ (2019b). Estudios y estadísticas-Estadísticas por temas: Tejido económico 2017. Obtenida el 25 de febrero de 2019, de [https://www.vitoria-gasteiz.org/wbo21/was/contenidoAction.do?idioma=es&uid=u\\_3e8823fa\\_128950e27ea\\_\\_7fc3](https://www.vitoria-gasteiz.org/wbo21/was/contenidoAction.do?idioma=es&uid=u_3e8823fa_128950e27ea__7fc3)
- AYUNTAMIENTO DE VITORIA-GASTEIZ (2019a). Oferta comercial-El Centro, el Casco Medieval y el eje Sancho el Sabio. Obtenida el 14 de mayo de 2019, de [https://www.vitoria-gasteiz.org/wbo21/was/contenidoAction.do?idioma=es&uid=u509b06e0\\_12e0e0916fe\\_\\_7fa7](https://www.vitoria-gasteiz.org/wbo21/was/contenidoAction.do?idioma=es&uid=u509b06e0_12e0e0916fe__7fa7)
- GASTEIZ HOY (2019). Urbanismo en Vitoria-Gasteiz: propuestas electorales para el 26M. Obtenida el 15 de mayo de 2019, de <https://www.gasteizhoy.com/urbanismo-propuestas-26m-vitoria/>



# Visualización avanzada de datos de Twitter para estudiar las estrategias de comunicación de los medios de prensa tradicionales y digitales

- CARMEN ZARCO  
*Universidad Internacional de La Rioja*
- ESTEFANÍA CARRANZA  
*ASC. Ascentio Technologies (Argentina)*
- ÓSCAR CORDÓN  
*Universidad de Granada*

---

**RESUMEN:** Twitter se ha convertido en un espacio común en el periodismo para informar y atraer a sus consumidores. El objetivo de esta contribución es identificar la situación de la adopción de Twitter por parte de los periódicos españoles, con el fin de discernir las estrategias de comunicación aplicadas desde una visión global y relacional, analizando las características comunes y diferenciales entre medios tradicionales y nativos digitales. La metodología se basa en el uso de datos de Twitter relacionados con la presencia y el impacto, así como en el empleo de métodos de visualización fundados sobre técnicas de análisis de redes sociales. Esto permite obtener mapas de las relaciones de similitud con respecto al posicionamiento de los periódicos en la red. El modelo de análisis se caracteriza por tener en cuenta la distribución y la ubicación de cada medio en el mapa y determinar su modelo de comunicación.

**PALABRAS CLAVE:** *Twitter; comunicación; diarios tradicionales y digitales; análisis de redes sociales; visualización de datos.*

---

**ABSTRACT:** Twitter has become a common space in journalism to inform and attract its consumers. The objective of this contribution is to identify the situation of the adoption of Twitter by the Spanish newspapers, in order to discern the communication strategies applied from a global and relational vision, analyzing

the common and differential characteristics between traditional and digital native media. The methodology is based on the use of Twitter data related to presence and impact, as well as the use of visualization methods based on social network analysis techniques. This allows to obtain maps of the similarity relations with respect to the positioning of the newspapers in the network. The analysis model is characterized by taking into account the distribution and location of each medium on the map and determining its communication model.

**KEYWORDS:** *Twitter; communication; traditional and digital newspapers; social network analysis; data visualization.*

---

## 1. Introducción

El modo en que las sociedades se informan y comunican ha sufrido cambios significativos a nivel mundial desde los años 60. En esa época, las plataformas de medios tradicionales, particularmente los diarios y la televisión, tenían el monopolio de las noticias (Mitchell & Guskin, 2013). Esto cambió con la llegada de Internet, dando lugar a los medios sociales como plataformas de comunicación e información (Edson Tandoc & Johnson, Most students get breaking news first from Twitter, 2016).

La industria periodística ha visto alterada su actividad como consecuencia de la creciente importancia de las redes sociales en el proceso de comunicación, lo que ha favorecido el nacimiento y auge de medios de prensa que desarrollan su actividad exclusivamente a través de Internet. A pesar de afrontar grandes retos que dificultan incluso su supervivencia (Bruno & Nielsen, 2012), estos medios nativos digitales (Salaverría-Aliaga & Negredo-Bruna, 2013) constituyen un interesante fenómeno en la medida en que consolidan un nuevo canal digital con el que acercarse a los ciudadanos estando en principio mejor adaptados que los grandes grupos mediáticos tradicionales (Martínez-Fernández, Juanatey-Boga, Crespo-Pereira, & Mahauad Burneo, 2015).

Las redes sociales han supuesto un cambio transcendental en el ámbito del periodismo digital puesto que ya no se perciben como una mera herramienta más sino como un nuevo ecosistema periodístico y un nuevo espacio de relaciones con las audiencias (Noguera, 2010). La extendida idea de que las nuevas generaciones de jóvenes están menos informadas que las precedentes ha demostrado ser errónea, lo que realmente se ha producido ha sido un cambio en la elección de las vías que utilizan para permanecer informados (Edson Tandoc & Johnson, 2016), jugando las redes sociales un papel fundamental (Noguera, 2010).

Twitter se ha convertido en un lugar común en la práctica periodística para informar y atraer a los consumidores de los medios de comunicación (Hermida, 2010),



adoptado tanto por las organizaciones de noticias como por los propios periodistas (Coles, 2009).

En este contexto, nuestro principal objetivo será identificar el modelo de comunicación desarrollado por los periódicos españoles en Twitter, así como su impacto en términos de su grado de participación, presencia y actividad. Estudiaremos este modelo de comunicación desde una perspectiva global y relacional, descubriendo y analizando qué características comparten los medios de prensa que utilizan Twitter en mayor o menor grado, así como cuáles los diferencian. Para ello, utilizaremos datos obtenidos directamente de sus cuentas de Twitter y herramientas avanzadas de visualización de datos basadas en técnicas de análisis de redes sociales (SNA, del inglés *Social Network Analysis*) (Wasserman & Faust, 1994), que permitirán un análisis detallado de las relaciones existentes entre los diferentes medios desde la perspectiva de su uso como canal de comunicación. Obtendremos representaciones visuales (mapas) de las relaciones de similitud con respecto al posicionamiento de los diferentes periódicos en Twitter que sean fácilmente interpretables considerando la distribución y la ubicación espacial de cada uno en el mapa.

Así, los mapas obtenidos de la metodología de visualización de información y su análisis se convierten en una herramienta de inteligencia competitiva y de vigilancia tecnológica.

## **2. Marco Teórico**

En esta sección abordaremos la importancia de la visualización como eslabón clave en el SNA. Seguidamente, analizaremos el uso de Twitter y su rol como protagonista de un cambio en la comunicación. Finalmente, analizaremos por qué los medios de prensa han migrado a este entorno digital para distribuir sus contenidos.

### **2.1. Redes Sociales: Conceptos Básicos**

El estudio de las redes, en forma de teoría de grafos, es uno de los pilares fundamentales de la matemática discreta. Sin embargo, las redes también se han estudiado ampliamente en las ciencias sociales. Los orígenes del SNA como base para el desarrollo de conceptos sociológicos útiles se remonta a la década de 1930 cuando Moreno (Moreno, 1934) desarrolló el enfoque sociométrico como una forma de conceptualizar la estructura de las relaciones sociales establecida entre pequeños grupos de individuos. Estas relaciones interpersonales entre miembros de un grupo fueron representadas mediante los denominados sociogramas, que pueden definirse como gráficos en los que los individuos se representan como nodos y las relaciones entre ellos como enlaces.

Esos diagramas resultaron ser muy útiles para descubrir las estructuras ocultas de los grupos mediante la identificación de protagonistas, alianzas y subgrupos, entre otras cosas. Ésta será la manera en la que representaremos nuestros mapas: los periódicos serán los nodos y las distintas relaciones entre ellos serán los enlaces.

En particular, una red social es un tipo concreto de red compleja que modela las relaciones e interacciones existentes entre un conjunto de entidades sociales (actores), tales como personas, grupos u organizaciones (Scott, 1988) (Wasserman & Faust, 1994) (Newman, 2003). Los patrones de amistad entre individuos (Rapoport & Horvath, 1961), las relaciones comerciales entre empresas (Mizruchi, 1982) y los matrimonios entre familias (Padgett & Ansell, 1993) son ejemplos de redes que se han estudiado en el pasado. De las disciplinas académicas, las ciencias sociales tienen la historia más larga del estudio cuantitativo de las redes del mundo real (Freeman, 1996) (Scott, 1988).

El SNA es una metodología para analizar el volumen y los patrones de las relaciones sociales que vinculan a los actores individuales entre sí, y una forma de teorizar la estructura social y sus efectos en el comportamiento (Scott, 1988). Sin embargo, en ciertos dominios, la presencia de una gran cantidad de enlaces no permite identificar las relaciones principales, dificultando el análisis y comprensión de la red. Una correcta visualización puede ayudar en esta tarea.

## 2.2. El Rol de la Visualización en el Análisis de Redes Sociales

Antes de que surgiera el SNA moderno, los investigadores utilizaban una combinación de cuatro enfoques para realizar investigaciones estructurales sobre fenómenos sociales. Algunos aclaraban y ampliaban la intuición estructural básica; otros recopilaban el tipo de datos actor por actor que permite el examen sistemático de los patrones sociales; otra corriente desarrollaba procedimientos para construir imágenes visuales de patrones de vínculos y otros trabajaban en la computación o explicaban las propiedades matemáticas de los patrones sociales (Wellman, 2008).

Recientemente, todos estos enfoques han sido integrados en un paradigma organizado para la investigación. Las cuatro características se encuentran en el SNA moderno y juntas definen el campo (Wellman, 2008):

El SNA está motivado por una intuición estructural basada en vínculos que conectan a los actores sociales. Se basa en datos empíricos sistemáticos, se fundamenta en gran medida en imágenes gráficas, y considera en el uso de modelos matemáticos y/o computacionales.

En particular, las imágenes gráficas han tenido un lugar importante en los estudios estructurales (Freeman, 2000). El historiador Alfred Crosby (Crosby, 1997) ha

destacado la visualización como uno de los dos factores responsables del desarrollo explosivo de toda la ciencia moderna. El otro es la medida.

Estos dos factores parecen haber sido centrales en el crecimiento del SNA. Los avances en la medición han sido rápidos y regulares en la investigación de redes sociales (Wasserman & Faust, 1994). Desde sus inicios, las imágenes visuales han jugado un papel clave en el campo (Wolfe, 1978) (Hage, Harary, & Harary, 1983). Las visualizaciones de redes sociales han proporcionado a los investigadores nuevos conocimientos sobre las estructuras de red y les han ayudado a comunicar esos puntos de vista a otros (Freeman, 2000).

### 2.3. Uso de Twitter

El uso de los medios sociales ha transformado la comunicación diaria. En las redes sociales han surgido nuevos modos de comunicación que incluyen la discusión ciudadana. La información, ancestralmente controlada por los medios tradicionales, fluye ahora libremente en un medio pasivo en el que los comunicantes son los propios ciudadanos y los mensajes están diversificados. La interacción es clave en el nuevo proceso de comunicación que proponen los medios sociales.

Twitter surgió en 2006 como un sistema de mensajería corta para la comunicación por teléfono móvil (Lasorsa, Lewis, & Holton, 2012), como una herramienta utilizada por los participantes para proporcionar actualizaciones de estado (Lenhart & Fox, 2009). A medida que el microblogging iba creciendo en popularidad, también lo hizo su utilidad que evolucionó hasta convertirse en un popular medio social donde los usuarios pueden leer y compartir mensajes en 280 caracteres. Posteriormente se ha convertido en un medio de evolución para las noticias (Ju, Jeong, & Chyi, 2014) (Dunlap & Lowenthal, 2009), siendo el intercambio de información y la presentación de noticias algunas de las razones principales para su uso (Java, Song, Finin, & Tseng, 2007).

Los nuevos estándares de relación, caracterizados por las nuevas opciones de conectividad y participación, trastocan el modelo convencional de comunicación que se mantenía con el público y con las fuentes de información (Martínez-Martínez, 2015). La importancia de la conexión, entendida como el vínculo que se establece entre los miembros de las redes sociales, fue puesta de relieve por Christakis y Fowler (Christakis, Fowler, Diéguez, Vidal, & Schmid, 2010). En el caso de Twitter este nexo se materializa en la relación que se crea entre Seguidores, Siguiendo, Tweets y Me Gusta.

En esta línea, un análisis realizado por The Bivings Group (The Bivings Group, 2009) sobre el uso de Twitter en cien diarios norteamericanos reflejó el desequili-

brio existente entre la red de Seguidores y Siguiendo en los trescientos perfiles estudiados. Los resultados mostraron que mientras que el promedio de seguidores se cifraba en 17.717, la media de perfiles que eran seguidos por estas cuentas se situaba en 1.470, reflejando así una infrautilización de las posibilidades de conversación.

Es en este marco en el que proponemos analizar cómo los medios tradicionales y digitales españoles emplean Twitter como medio de comunicación, buscando similitudes y diferencias entre ellos y analizando el mayor o menor uso de la red de microblogging.

#### **2.4. Digitalización de los periódicos**

En la última década, Internet se ha establecido como el principal medio de acceso al conocimiento, a la información y al entretenimiento, despertando una gran interrogante sobre la función y el camino que deben seguir los medios tradicionales, cuyos contenidos compiten con otros nuevos sistemas de información. A los medios tradicionales se les considera ejes centrales de la mediación social, de la difusión de información, de la propagación de conocimiento y del impulso democrático (Campos Freire, 2008).

La distribución alternativa de contenido de periódicos impresos ha tomado muchas formas en las últimas décadas, comenzando en la década de 1990 con publicaciones en línea por el temor de volverse irrelevante en la era de Internet (Nguyen, 2008). La tendencia continuó a finales de la década del 2000. Los periódicos adoptaron nuevas herramientas de distribución digital, incluidos resúmenes de correo electrónico, medios sociales y dispositivos móviles. Los ejecutivos de periódicos, que una vez vieron la entrega digital como una amenaza para sus ingresos de impresión básica, comenzaron a adoptar estas herramientas como un medio de supervivencia a largo plazo en la industria (Emmett, 2008).

Los medios de comunicación tradicionales han participado en un prolongado y desafiante maratón de riesgos estratégicos: primero la competencia entre ellos y luego la irrupción de los nuevos medios digitales que incorporan nuevas formas y modelos basados en la colaboración y participación de los receptores o usuarios. Los consumidores se convierten en productores, no sólo de atención (generación de audiencia) sino también de información, comunicación y otros contenidos de ocio o conocimiento. No se trata de receptores de un producto sino de usuarios de un servicio con el que deciden interactuar (Campos Freire, 2008).

Los medios sociales han superado a los medios tradicionales como plataformas de información. Las plataformas de medios tradicionales, particularmente los diarios y la televisión, solían tener el monopolio de las últimas noticias. Esto ya no

se cumple (Ju, Jeong, & Chyi, 2014), las personas están recibiendo sus noticias de medios sociales digitales como Twitter cada vez más a menudo. En consecuencia, las organizaciones de noticias están invirtiendo mucho tiempo en aumentar su presencia en este medio (Coles, 2009). Los periódicos se han volcado en las redes sociales como una forma relativamente barata de conectarse con sus lectores actuales y llegar a nuevas audiencias, especialmente el lucrativo mercado de «preadolescentes, adolescentes y adultos jóvenes» (Greenhow & Reifman, 2009).

### 3. Metodología

Para llevar a cabo este análisis del uso de Twitter como estrategia de comunicación de los medios de prensa tradicionales y nativos digitales de España, hemos recopilado datos relacionados con su presencia en la red de microblogging. Hemos encontrado 260 diarios de todas las comunidades españolas, de los cuales 131 son tradicionales y 129 nativos digitales. 121 de los primeros y 124 de los segundos tienen presencia y actividad en Twitter, resultando en una muestra bien balanceada. Podemos decir que hay una gran adhesión de los medios de prensa a este medio social, alrededor del 94 % de los diarios tienen actividad en Twitter.

Se recopilaron cuatro variables (Tweets, Seguidores, Siguiendo y Me Gusta) de cada cuenta para representar los datos de presencia y actividad. La información se recopiló entre el 10 y el 20 de agosto de 2019. Adicionalmente, se recopiló información acerca de la ubicación geográfica a la cual suscribe cada periódico.

Las bases de nuestro estudio vienen dadas por las técnicas de análisis (Wasserman & Faust, 1994) (Scott, 1988) y visualización (Kobourov, 2012) de redes sociales. Estas técnicas nos permitirán diseñar mapas visuales que muestren las características de los modelos de comunicación de Twitter de los diarios españoles.

El SNA ha demostrado su capacidad para generar visualizaciones esquemáticas de alta calidad de representaciones basadas en redes en diversos campos del conocimiento: psicología (para representar la estructura cognitiva de un área temática) (Dearholt & Schvaneveldt, Properties of Pathfinder networks, 1990), modelado de sistemas (para diseñar y analizar sistemas difusos) (Pancho, Alonso, Cordon, Quirin, & Magdalena, 2013), depuración de software (para detectar errores en implementaciones de sistemas multiagente) (Serrano, Quirin, Botia, & Córdón, 2010), optimización multiobjetivo (para visualizar la composición de las soluciones no dominadas, asistiendo al decisor) (Trawinski, Chica, Pancho, Damas, & Córdón, 2018), y búsqueda web multimedia (Rashid, Viviani, & Pasi, 2016), entre otros. En particular, en (Zarco, Santos, & Córdón, 2019) se emplean en una tarea similar a la

actual, estudiar el posicionamiento en Twitter de empresas tradicionales como las bodegas de La Rioja.

Para generar los mapas, primero definiremos una medida de similitud basada en los diferentes indicadores de Twitter asociados con cada periódico. De esta manera, obtendremos una matriz relacional simétrica que determinará la similitud entre las estrategias de comunicación aplicadas por cada par de periódicos. Esta matriz relacional definirá la estructura de la red social correspondiente a los modelos de comunicación de estos medios de prensa.

Para simplificar la representación y visualización de estas redes emplearemos un algoritmo de poda de redes sociales. A grandes rasgos, la poda consiste en eliminar algunos de los enlaces con el objetivo de ganar claridad en la visualización. Para ello, aplicaremos una variante eficiente del método *Pathfinder* (Quirin, Cordon, Santamaría, Vargas-Quesada, & Moya-Anegón, 2008) sobre la red original, reduciendo las relaciones entre los modelos de comunicación (definidos por las cuentas de Twitter de los periódicos) para mantener solo las más destacadas (es decir, las más significativas a nivel global).

Para obtener finalmente el mapa, aplicaremos un algoritmo de visualización de redes sociales basado en fuerzas sobre la red social podada para ubicar los nodos y dibujar la red. El método escogido es el Kamada-Kawai (Kamada & Kawai, 1989). También se obtendrá un mapa de etiquetas con los nombres de los periódicos donde las posiciones están determinadas por las relaciones existentes y que presentará una escala de colores que representará información adicional sobre el modelo de comunicación.

Las secciones siguientes presentan los diferentes componentes de la metodología para generar nuestros mapas visuales de una manera más detallada. Como herramientas de software, hemos utilizado Microsoft Excel, las macros de Visual Basic, Gephi (Bastian, Heymann, & Jacomy, 2009) y las implementaciones del algoritmo Pathfinder realizadas por miembros del grupo de investigación Soft Computing y Sistemas de Información Inteligentes (SCI2S) de la Universidad de Granada, como se describe a continuación.

### 3.1. Medidas de similitud y construcción de la red

Como primer paso de nuestra metodología, consideramos los datos de las cuatro variables principales de cada periódico extraídas de Twitter: *Tweets*, *Siguiendo*, *Seguidores* y *Me Gusta*. Todas estas variables dependen directamente de la acción comunicativa del propio periódico y tienen la siguiente definición:

- *Tweets*: la cantidad de publicaciones o actualizaciones de estado que el periódico ha realizado en Twitter desde la creación de su cuenta.
- *Siguiendo*: la cantidad de usuarios de Twitter que el periódico sigue en la red. Seguir a alguien en Twitter significa que te suscribes a sus tweets como seguidor y sus actualizaciones aparecerán en tu cronología de inicio.
- *Seguidores*: la cantidad de usuarios de Twitter que siguen al periódico en la red, es decir, cantidad de suscriptores. La naturaleza de esta variable es un resultado de la acción comunicativa del periódico, es la reacción a su campaña de comunicación.
- *Me Gusta*: la cantidad de publicaciones de terceros que le interesan al propio periódico. Esta variable también depende directamente de la acción comunicativa del propio periódico, al igual que la anterior.

Los datos obtenidos se han normalizado obteniendo el valor máximo de cada variable y dividiendo cada valor por este máximo. De esta forma, cada periódico se asocia con un vector de cuatro dimensiones que toma valores en  $[0,1]$ , es decir, un punto 4-dimensional en el espacio real  $[0,1]^4$ .

La medida de similitud para las políticas de comunicación de los periódicos en Twitter está definida por medio de la distancia Euclidiana entre sus correspondientes puntos 4-dimensionales:

$$D(\vec{x}, \vec{y}) = \sqrt{\sum_{i=1}^4 (x_i - y_i)^2}$$

Resultando en la siguiente expresión:

$$D(\vec{x}, \vec{y}) = \sqrt{\begin{matrix} (Tweets_x - Tweets_y)^2 + \dots \\ (Siguiendo_x - Siguiendo_y)^2 + \dots \\ (Seguidores_x - Seguidores_y)^2 + \dots \\ (MeGusta_x - MeGusta_y)^2 + \dots \end{matrix}}$$

Los valores de distancia para cada par de periódicos se normalizan nuevamente calculando la distancia máxima global y dividiendo cada valor por este último.

Como nuestro interés radica en identificar la similitud existente entre los medios de comunicación de acuerdo con su actividad en Twitter, invertimos esa distancia:

$$S(\vec{x}, \vec{y}) = 1 - D(\vec{x}, \vec{y})$$

Para calcular la matriz de similitud, hemos implementado un macro en *Visual Basic*, desarrollada en la hoja *Excel* donde se han compilado los valores de los cuatro indicadores. Esta matriz contiene los nodos y enlaces que relacionan los diferentes periódicos en función del grado de similitud obtenido a partir de los datos recopilados. Es una matriz cuadrada y simétrica de  $260 \times 260$  números reales en la que no se considera la diagonal (la similitud de una cuenta de Twitter consigo misma es máxima pero por supuesto no es significativa). Esta matriz define la red social asociada, una red ponderada no dirigida compuesta por 260 nodos, correspondientes a los periódicos analizados, y los enlaces ponderados cuyo peso indica el valor de similitud entre las cuentas de Twitter de los dos periódicos que conecta.

### 3.2. Diseño y poda de la red

La visualización de redes sociales presenta varios problemas (Unwin, Theus, & Hoffman, 2008): i) Calidad (cuanto más grande es la red, mayor probabilidad hay de que existan errores en los datos); ii) Complejidad (más variables, más detalles, más categorías) y iii) Velocidad (a menudo se persigue obtener la visualización lo suficientemente rápido para que se considere un proceso interactivo). En particular, la gran dimensión que solemos encontrar en las redes sociales genera dificultades para obtener representaciones gráficas útiles para el análisis, ya que puede causar una sobrecarga de información para el analista, lo que reduce la capacidad de interpretación de las representaciones gráficas que se espera obtener.

En nuestro caso, la red social de estrategias de comunicación de los periódicos españoles en Twitter presenta un número reducido de nodos pero una densidad muy significativa. La obtención de una visualización estética requiere la reducción de la dimensionalidad del conjunto de enlaces de la red (es decir, una poda de la red) para generar una estructura que revele el contenido más significativo en una red subyacente. Esta estructura debe mantener todos los nodos pero sólo las relaciones más importantes entre ellos. En la literatura especializada de SNA, existen tres alternativas predominantes para llevar a cabo esta tarea en redes ponderadas (Chen & Morris, 2003):

- 1 El primer método descarta los enlaces con pesos por debajo de un cierto umbral (Zizi & Beaudouin-lafon, 1994). Este enfoque, aunque fácil de implementar, no considera la estructura intrínseca de la red subyacente. Por lo tanto, la red transformada puede no mostrar la naturaleza de la original e incluso los componentes conectados pueden desconectarse entre sí, sin representar adecuadamente la realidad.



2. El segundo método se basa en obtener un árbol generador minimal de la red (Cormen, Leiserson, Rivest, & Stein, 2001). Esto garantiza un número fijo y mínimo de enlaces (el número de nodos menos uno) pero no siempre refleja la información subyacente de manera adecuada debido a la posibilidad de una poda excesiva.
3. El tercer y último método establece restricciones en los caminos de la red y aquellos enlaces que no los satisfacen. El algoritmo *Pathfinder* (Dearholt & Schvaneveldt R.W., 1990) (Schvaneveldt, Durso, & Dearholt, 1989) es el método más extendido y es conocido por sus propiedades matemáticas asociadas con la preservación de la desigualdad triangular en los caminos de la red de longitud  $q$  (parámetro del algoritmo). Algunas de estas propiedades son la conservación de enlaces, la capacidad de modelar relaciones simétricas y asimétricas, la preservación de las subredes de la red original y la representación de las relaciones más significativas presentes en los datos.

Las distancias de los caminos consideradas para verificar la desigualdad triangular se calculan utilizando una distancia paramétrica. Se eliminan aquellos enlaces que no cumplen la desigualdad triangular, es decir, aquellos para los que hay caminos alternativos de longitud  $q$  con una distancia menor o igual que el peso del enlace original.

Un enlace que no verifique la desigualdad triangular nunca pertenecerá a un camino geodésico y se elimina porque se considera redundante. El resultado de aplicar el método *Pathfinder* con los parámetros  $q$  y  $r$  a una red social ponderada es una nueva red social ponderada llamada PFNET ( $r, q$ ). Las distancias en los caminos se miden con la distancia paramétrica de Minkowski definida con un parámetro  $r$  donde  $r=1$  corresponde a la distancia de Manhattan,  $r=2$  a la distancia Euclidea y  $r=\infty$  a la distancia de *Chebyshev*, equivalente al mayor peso en los enlaces individuales del camino. El algoritmo nos permite construir una secuencia de redes de complejidad decreciente al aumentar el valor de  $q \in 2, \dots, n-1$ . La PFNET ( $r, q=1$ ) corresponde a la red original y la PFNET ( $r, q=n-1$ ) incluye el menor número posible de enlaces. De hecho, la PFNET ( $r=\infty, q=n-1$ ) es la unión de todos los árboles generadores minimal es de la red original.

El uso de PFNET presenta una serie de ventajas significativas para la visualización de datos, como (Fruchterman & Reingold, 1991):

1. Constituyen un paradigma cuantitativo para el diseño de redes sociales. En los dominios donde está disponible una medida objetiva de similitud/distancia

proporcionan una representación única de la estructura subyacente que no es posible obtener con otros métodos de reducción de la dimensionalidad. Por ejemplo, las PFNET modelan relaciones asimétricas, lo que no es posible con otras técnicas como el escalado multidimensional (MDS, del inglés *multidimensional scaling*) (Chen & Morris, 2003) que no permiten mostrar ningún enlace (las relaciones entre los objetos solo se representan por sus posiciones en la distribución espacial). Del mismo modo, representan relaciones locales con más precisión que MDS, que debe optimizar un criterio global.

2. No sufren las restricciones existentes en muchos algoritmos de agrupamiento.
3. Solo muestran las relaciones más significativas entre los componentes de la red.

Las características positivas de las redes PFNET nos han llevado a adoptar esta técnica de poda en nuestra metodología. Específicamente, en este documento usaremos una implementación eficiente del algoritmo *Pathfinder*, la variante *Fast-Pathfinder* (Quirin, Córdón, Santamaría, Vargas-Quesada, & Moya-Anegón, 2008), cuya implementación está disponible en GitHub (<https://github.com/aquirin/pathfinder>), aplicando la máxima intensidad de poda tomando valores  $r=\infty$  y  $q=n-1$  con objeto de obtener mapas muy interpretables.

Existe una amplia gama de métodos disponibles que desarrollan la visualización automática de una PFNET o de cualquier otro tipo de red social. Los algoritmos basados en fuerzas son los métodos más utilizados para dibujar estructuras de red en el área de las ciencias de la información (Kobourov, 2012). Su objetivo es ubicar los nodos de una red en un espacio bidimensional o tridimensional para que todos los enlaces tengan una longitud aproximadamente igual o se correspondan globalmente con las distancias teóricas entre los nodos del gráfico. Como efecto colateral, estos métodos también producen pocos cruces entre los enlaces, lo que nos permite obtener una representación lo más estética y placentera posible. Los algoritmos clásicos de *Kamada-Kawai* (Kamada & Kawai, 1989) y *Fruchterman-Reingold* (Fruchterman & Reingold, 1991) son los ejemplos más representativos de esta familia, aunque hay propuestas recientes capaces de escalar hasta redes de tamaño masivo (Kobourov, 2012).

En nuestro caso, usaremos el algoritmo *Kamada-Kawai*, que ha demostrado ser muy efectivo cuando se combina con las redes *Pathfinder* en otros problemas como el modelado de sistemas y la cienciometría. Además, para enriquecer la visualización, consideraremos una escala de color para los nodos y las etiquetas donde el color azul refleja el valor más bajo del indicador considerado y el color rojo el valor más alto, pasando por el verde, el amarillo y el naranja, que representan valores medios bajos, medios y medios altos, respectivamente.

## 4. Resultados y Análisis

### 4.1. Visualizaciones obtenidas

Esta sección está dedicada a la generación de una serie de mapas de posicionamiento de periódicos españoles en Twitter mediante la metodología propuesta así como al análisis de éstos para extraer conocimiento útil para el experto.

#### 4.1.1. Generación de mapas

Las figuras 1 y 2 muestran dos visualizaciones resultantes de la aplicación de la metodología presentada en la Sección 3 a los datos disponibles de los 260 periódicos. La diferencia entre ambas representaciones está relacionada con la parametrización aplicada para generar las redes PFNET subyacentes. En ambos casos, el parámetro de la distancia de Minkowski toma el valor  $r=\infty$ , ya que en estudios anteriores se ha demostrado que permite un mayor nivel de poda y en consecuencia una mejor visualización. La primera figura corresponde a la PFNET( $r=\infty, q=2$ ), que mantiene 648 enlaces de los 33.670 de la red original al requerir que se satisfaga la desigualdad triangular solo en los caminos de longitud 2. La segunda muestra la PFNET ( $r=\infty, q=n-1$ ), resultante de la intensidad de poda más fuerte y que presenta el número mínimo de enlaces para mantener la conectividad entre los 260 nodos de la red original, 259 enlaces.

Las visualizaciones se obtuvieron utilizando el algoritmo *Force Atlas 2*, una de las implementaciones del método *Kamada-Kawai* disponible en *Gephi*. Se han utilizado los parámetros predeterminados, cambiando el *Escalado* a 20 y activando las opciones *Disuadir Hubs* y *Evitar el solapamiento*. Una vez generada la visualización de la red, también se aplicó el algoritmo de *Ajuste de etiquetas* en *Gephi*. La escala de color corresponde a una variable teórica denominada *Posicionamiento de Twitter*, cuyo valor es equivalente al promedio de los cuatro indicadores normalizados considerados para cada medio de prensa.

En ambos casos, las representaciones visuales nos permiten identificar aspectos importantes de los datos analizados. Las relaciones locales están claramente identificadas y las distancias entre los nodos, determinadas por el algoritmo de visualización para que coincidan con las distancias globales de la red, representan claramente las similitudes y diferencias entre las estrategias de comunicación de los periódicos. En otras palabras, los periódicos que se encuentran más cerca en el entorno espacial presentan una política de comunicación más similar.

A simple vista podemos observar diferencias en la distribución de los nodos entre ambas visualizaciones. Esto se debe a las distintas estructuras de las redes subyacentes, que a su vez son consecuencia de la presencia de más o menos enlaces según

la intensidad de la poda realizada. La figura 2 presenta una mayor intensidad de poda que la figura 1, lo que provoca una reducción más significativa de enlaces y modifica la aglomeración central de los nodos provocando la aparición de una red más esparcida.

Figura 1: Red PFNET (r=∞,q=2) del modelo de comunicación de periódicos españoles en Twitter (la escala de color de los nodos y las etiquetas se basa en el posicionamiento global de las cuentas de Twitter)



Con respecto a la escala de color, ésta nos permite distinguir los periódicos que tienen una estrategia de comunicación más activa en Twitter utilizando la perspectiva global de los cuatro indicadores (es decir, aquellos que presentan un valor agregado más alto y, por tanto, tienen un tono más rojizo en el mapa) de aquellos que tienen menos actividad (menor valor agregado, tono azulado). Se puede observar fácilmente cómo los medios de prensa ubicados en posiciones espacialmente cercanas entre sí presentan tonos de color similares (es decir, estrategias de comunicación similares), lo que justifica el posicionamiento de los nodos en el mapa. Un caso particular es el del diario *El Confidencial Digital* en la figura 2, que denota un color anaranjado y se encuentra rodeado de periódicos en tonalidades verdes. Abordaremos este caso concreto en un análisis posterior.

Figura 2: Red PFNET ( $r=\infty, q=n-1$ ) del modelo de comunicación de periódicos españoles en Twitter (la escala de color de los nodos y las etiquetas se basa en el posicionamiento global de las cuentas de Twitter)



Figura 3: Mapa de etiquetas de la red PFNET ( $r=\infty, q=n-1$ ) del modelo de comunicación de periódicos españoles en Twitter (la escala de color de las etiquetas se basa en el posicionamiento global de las cuentas de Twitter)

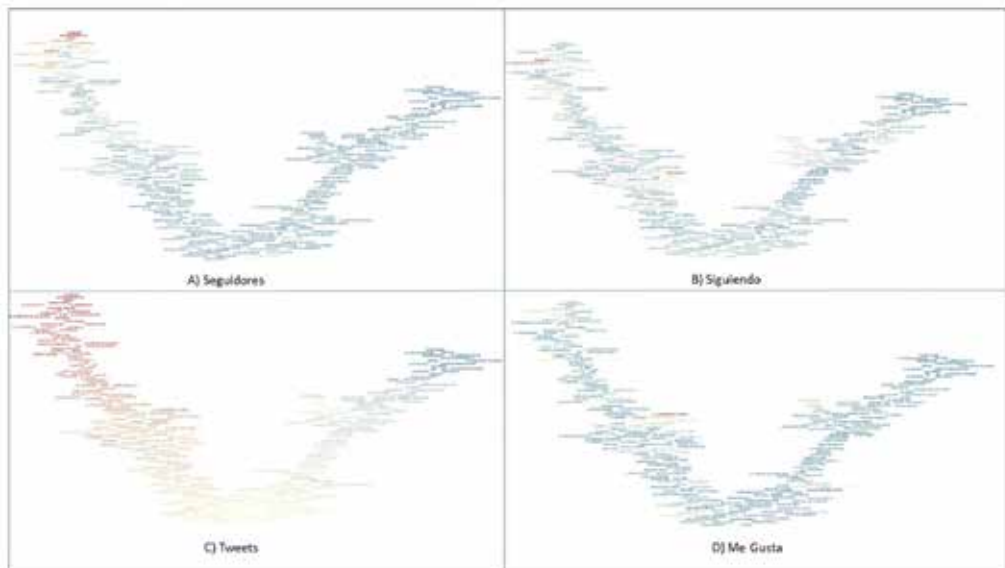


Si nos fijamos bien en la figura 3, nos damos cuenta que los diarios nativos digitales y tradicionales no tienen un comportamiento diferenciado sino que se mezclan unos con otros. Es decir, no hay un proceder prototípico de los diarios nativos digitales

por un lado y los tradicionales por otro, sino que su comportamiento depende de la política de comunicación adoptada y no de su naturaleza. Esto nos hace entender que los medios tradicionales presentan una voluntad de adaptación de las nuevas tecnologías en su modelo de comunicación.

La figura 4 muestra cuatro visualizaciones diferentes del mapa de etiquetas de la figura 3 donde las escalas de color no están asociadas con el posicionamiento global sino al valor obtenido en cada indicador específico. Al comparar estos cuatro mapas con el que se muestra arriba, se pueden sacar algunas conclusiones interesantes.

Figura 4: Red con escala de colores en las cuatro variables (seguidores, siguiendo, tweets y me gusta)



A nivel general, podemos decir que donde realmente cobra importancia esta red social para los diarios es en la iniciativa para comunicar, es decir, que publicar tweets se convierte en su principal objetivo por encima de seguir a alguna cuenta o dar me gusta a alguna publicación. Acumular seguidores podría ser un elemento clave para saber que sus noticias o comentarios son leídos por sus lectores. Sin embargo, al analizar de forma más detallada los mapas advertimos que solo unos cuantos diarios son los que aglutinan más seguidores mientras que los demás quedan muy diluidos.

En la figura 4.a) vemos una escala de color asociada a la cantidad de usuarios de Twitter que siguen a cada periódico. Observamos en la esquina superior izquierda de la red los medios que presentan un mayor número de seguidores,

siendo *Mundo Deportivo* y *El Mundo* los periódicos que lideran esta variable. Ambos se destacan debido a la gran cantidad de seguidores que muestran, superando los dos y tres millones respectivamente.

Consideramos que en estos dos casos específicos, el contenido de información que estos medios de prensa generan conlleva a un gran número de seguidores en la red social. Además, identificamos los medios *Sport*, *20 Minutos* y *Europa Press* que también desempeñan un papel principal, denotado por una tonalidad anaranjada fuerte, debido a que tienen valores más bajos que los anteriores pero aun así considerables rondando el millón de seguidores cada uno.

Mientras que el periódico *20 Minutos* es el más destacado en el posicionamiento global (figura 3), lo siguen los dos periódicos *Mundo Deportivo* y *El Mundo*, lo que demuestra que el indicador *Seguidores* en particular tiene una mayor incidencia en sus modelos de comunicación.

A continuación, presentamos una tabla con los valores mencionados para esta variable (cuadro 1):

Cuadro 1: Valores de Seguidores

Periódico	Seguidores
<i>El Mundo</i>	3.168.000
<i>Mundo Deportivo</i>	2.440.000
<i>Sport</i>	1.500.000
<i>20 Minutos</i>	1.354.000
<i>Europa Press</i>	1.060.000

La figura 4.b) presenta una escala de color asociada a la cantidad de usuarios de Twitter que cada periódico sigue en la red. Podemos observar un único periódico notable en color rojo, el medio de prensa *20 Minutos*, con un total de 51.148 perfiles seguidos en Twitter. En consecuencia, se puede entender que este medio de prensa está interesado en mantener una política de diálogo con sus seguidores y no solo en el mero hecho de publicar información.

También podemos ver tres periódicos en color naranja fuerte: *Cádiz Directo*, *Qué!* y *El Periódico de Catalunya*. Estos periódicos siguen a un número alto de usuarios en Twitter, entre 18.000 y 24.000, indicando una acción comunicativa activa e interesada en establecer relaciones con el público.

Vale la pena mencionar el valor significativamente más bajo de los periódicos *Mundo Deportivo* y *El Mundo*, que se encuentran aquí en color verde, en comparación con los

valores altos en el mapa de posicionamiento global de la figura 3. En el indicador actual, solo presentan 969 y 1.348 cuentas seguidas respectivamente, demostrando que sus valores altos en el posicionamiento global provienen de otros indicadores y no del actual.

A continuación presentamos una tabla con los valores mencionados para esta variable (cuadro 2):

Cuadro 2: Valores de Siguiendo

Periódico	Siguiendo
<i>20 Minutos</i>	51.148
<i>Cádiz Directo</i>	24.200
<i>Qué!</i>	19.649
<i>El Periódico de Catalunya</i>	18.600
<i>El Mundo</i>	1.348
<i>Mundo Deportivo</i>	969

La figura 4.c) denota una escala de color asociada a la cantidad de tweets realizados por cada periódico. Se puede apreciar una gama de colores mucho más amplia en comparación con los demás indicadores. Esto indicaría que la distribución de valores en esta variable es más heterogénea.

En este mapa vemos una diferencia clara entre los periódicos con mayor cantidad de publicaciones en la esquina superior izquierda en color rojo que contrastan con los periódicos en la esquina superior derecha representados en color azul indicando una cantidad baja o nula de tweets. Cabe señalar que el periódico *Cádiz Directo*, que presentó un valor significativo en el indicador *Siguiendo*, aquí recibe un tono amarillo. Podemos observar el detalle de cantidad de tweets de algunos periódicos en la tabla siguiente (cuadro 3):

Cuadro 3: Valores de Tweets

Periódico	Tweets
<i>La Vanguardia</i>	393.000
<i>El Día</i>	355.000
<i>El Periódico de Catalunya</i>	350.000
<i>El Mundo</i>	192.000
<i>Cádiz Directo</i>	36.900
<i>El Noticiero</i>	0
<i>Hora Sur</i>	0



Finalmente, la figura 4.d) muestra una escala de color asociada a la cantidad de publicaciones de terceros que le interesan al periódico. Este mapa muestra algunos datos que creemos son interesantes para analizar. En este caso el periódico *El Confidencial Digital*, con color rojo, lidera el ranking con 128.000 *Me Gusta* mostrando una diferencia muy significativa con el resto. Este número elevado en la variable demuestra el interés del periódico en las publicaciones de otros usuarios, que podría entenderse como una política activa de comunicación con el entorno en busca de más suscriptores a su periódico (*Seguidores*).

Los siguientes en el rango son *Gacetín Madrid*, *El Economista* y *Girona Noticias*, cuyos *Me Gusta* se sitúan entre los 22.000 y 27.000. Estos periódicos no habían destacado en ningún otro indicador. Además vemos que existe mucha diferencia con el periódico *El Confidencial Digital*, que lidera los valores de este indicador. Lo interesante es ver cómo periódicos importantes (según otros indicadores) como *20 Minutos*, *La Vanguardia* y *Mundo Deportivo* presentan valores de 2.290, 352 y 1521 respectivamente, valores que son mucho más bajos que los mencionados al comienzo de este párrafo. El mapa presenta valores medio bajos en tonalidades azules casi en su totalidad, a excepción del caso de *El Confidencial Digital* recién mencionado. Este indicador explica claramente el motivo por el cual este diario tiene una importancia notable en el posicionamiento global de la figura 3.

A continuación presentamos una tabla con los valores mencionados para esta variable (cuadro 4):

Cuadro 4: Valores de Me Gusta

Periódico	Me Gusta
<i>El Confidencial Digital</i>	128.000
<i>Gacetín Madrid</i>	27.200
<i>El Economista</i>	22.200
<i>Girona Noticias</i>	21.600
<i>20 Minutos</i>	2.290
<i>Mundo Deportivo</i>	1.521
<i>La Vanguardia</i>	352

#### 4.1.2. Análisis del mapa de posicionamiento global en Twitter

En esta sección, nuestro objetivo es extraer conclusiones adicionales relacionadas con la distribución espacial de los periódicos en el mapa del modelo de comunicación de Twitter. Podemos observar algunos comportamientos interesantes. La parte superior derecha del mapa en la Figura 5 muestra principalmente periódicos que no tienen actividad en Twitter. Los medios de prensa de este grupo, como *El Noticiero*, *Hora Sur*, *El Diario de Hellín* y *La Tribuna de Talavera*, tienen la misma característica en cuanto a la actividad nula en las cuatro variables analizadas, es decir la presencia de un valor cero en la variable de Posicionamiento de Twitter. Es interesante destacar la presencia del periódico *El Nervión*, que hace de puente entre este conjunto de medios con presencia nula y otros periódicos como *Meli Ya!* Y *Diario de Oriente* que poseen una actividad baja pero que no llega a ser nula.

Cabe señalar que el algoritmo de visualización separa claramente este conjunto de medios del resto formando un grupo con comportamiento diferencial con respecto al resto del mapa, conjunto que analizaremos a continuación. En relación a esto, es interesante ver como los enlaces del mapa siguen a continuación de *Diario de Oriente* mientras que el nodo del diario *Meli Ya!* solo tiene un enlace a *El Nervión*. Esto se debe a que *Meli Ya!* tiene un valor nulo en una de las variables, en tanto que *Diario de Oriente* y los periódicos que siguen tienen valores mayores a cero en todos los indicadores mostrando, aunque sea de forma mínima, alguna presencia en Twitter. Los valores de los indicadores de los siete periódicos mencionados se muestran en el cuadro 5.

Cuadro 5: Valores de las cuatro variables de Twitter para diarios ubicados en la parte superior derecha del mapa

Periódico	Seguidores	Siguiendo	Tweets	Me Gusta
<i>El Noticiero</i>	0	0	0	0
<i>Hora Sur</i>	0	0	0	0
<i>El Diario de Hellín</i>	0	0	0	0
<i>La Tribuna de Talavera</i>	0	0	0	0
<i>El Nervión</i>	202	55	1.001	0
<i>Meli Ya!</i>	1.468	190	528	0
<i>Diario de Oriente</i>	400	160	3.867	22

La figura 6 muestra otro grupo compuesto por un gran número de periódicos que presentan un valor similar de posicionamiento en Twitter. Esto se debe a que la mayoría de estos diarios tienen un comportamiento que podríamos considerar homogéneo en comparación con el resto. Como ejemplo, podemos referirnos a periódicos como *Ejea Digital*, *La Voz de Avilés* y *Viva Cádiz* que se encuentran en la parte superior, media e inferior del área del mapa señalada.

Figura 5: Comunidad de medios de prensa con actividad baja (prácticamente nula) en Twitter



Los tres tienen valores relativamente bajos en cada variable, como podemos ver en el cuadro 6. Cabe aclarar que aunque la cantidad de tweets pueda parecernos alta, no lo es en nuestro estudio ya que el periódico con mayor número de tweets en el conjunto de datos es de 393.000 y el promedio considerando todos los diarios es de alrededor de 81.000.

Cuadro 6: Valores de las cuatro variables de Twitter para diarios ubicados en la parte inferior derecha del mapa

Periódico	Seguidores	Siguiendo	Tweets	Me Gusta
<i>Ejea Digital</i>	1.486	448	5.124	1
<i>La Voz de Avilés</i>	5.126	53	20.000	129
<i>Viva Cádiz</i>	12.800	456	37.000	65

Este comportamiento que caracterizamos como medio-bajo está fuertemente ligado al hecho de que estos medios son de ámbito local o regional. Al comparar su actividad con otros periódicos de alcance nacional, vemos una actividad naturalmente menor.

Figura 6: Medios de prensa con actividad media baja en Twitter



A medida que nos acercamos al área inferior izquierda del mapa, el color va cambiando a verde, lo que indica un mayor valor en los diferentes indicadores como podemos ver en la figura 7. Aquí es interesante el caso particular del periódico *El Confidencial Digital*. Como ya hemos visto anteriormente, este periódico se destaca por tener el máximo valor en la variable *Me Gusta* y es lo que denota su color naranja. No sucede lo mismo con los demás indicadores en los que presenta valores medios. Es por este motivo por lo que lo encontramos ubicado en esta zona del mapa. A modo de referencia tomaremos los periódicos *Noticias de Almería*, *Mundiario* y *La Gaceta* para los cuales mostramos los valores en cada indicador en la siguiente tabla.

Cuadro 7: Valores de las cuatro variables de Twitter para diarios ubicados en la parte inferior izquierda del mapa

Periódico	Seguidores	Siguiendo	Tweets	Me Gusta
<i>Noticias de Almería</i>	535	8.652	75.500	23
<i>Mundiarario</i>	1.700	3.895	110.000	10.100
<i>La Gaceta</i>	98	184.000	149.000	126

Figura 7: Medios de prensa con actividad media alta en Twitter



La figura 8 muestra la zona del mapa con los periódicos más activos en Twitter. Los tonos rojo, naranja y amarillo de esta área indican que los valores de las cuatro variables son altos, identificando el conjunto de diarios con el uso más activo de la comunicación en Twitter. En particular, el periódico *20 Minutos* es el único de color rojo que indica que es el de mayor actividad de todo el conjunto, seguido de *El Mundo*, *Mundo Deportivo* y *El Periódico de Catalunya*.

Cuadro 8: Valores de las cuatro variables de Twitter para diarios ubicados en la parte superior izquierda del mapa

Periódico	Seguidores	Siguiendo	Tweets	Me Gusta
20 Minutos	1.364.000	51.148	247.000	2290
El Mundo	3.168.000	1.348	192.000	2684
Mundo Deportivo	2.440.000	969	149.000	1521
El Periódico de Catalunya	588.000	18.600	350.000	237

Figura 8: Medios de prensa con actividad alta en Twitter



### 5. Conclusiones

Las redes sociales han marcado un cambio transcendental en el ámbito del periodismo digital, dado que ahora se perciben como un nuevo ecosistema periodístico y un espacio de nuevas relaciones con las audiencias. En particular, Twitter se ha convertido en un espacio común en la práctica periodística para informar y atraer a los consumidores de los medios de comunicación, y tanto los medios tradicionales como los nuevos nativos digitales lo han adoptado. Lo demuestra la incorporación generalizada a esta red entre los medios informativos particularmente entre los años 2009 y 2011.

En este contexto, nuestro principal objetivo era identificar el modelo de comunicación desarrollado en Twitter por los periódicos españoles, así como su impacto en términos del grado de participación, presencia y actividad, estudiando este modelo de comunicación desde una perspectiva global y relacional, descubriendo y analizando qué características comparten y diferencian estos medios de comunicación que utilizan Twitter en mayor o menor grado.

Para lograrlo, en este trabajo hemos empleado una metodología de visualización basada en redes sociales. Hemos generado varios mapas que proporcionan una visualización particular de la distribución de los medios en función del valor de las variables consideradas, lo cual nos ha permitido desarrollar un enfoque para extraer conocimiento sobre las similitudes y diferencias entre los periódicos tradicionales y nativos digitales, evaluando el estado de sus políticas de comunicación digital.

Una de las principales conclusiones extraídas es que no hay un comportamiento determinado que defina las políticas de comunicación en Twitter entre medios tradicionales y nativos digitales. Es decir, no hay un proceder prototípico de los diarios nativos digitales por un lado y los tradicionales por otro sino que su comportamiento depende de la política de comunicación adoptada y no de su naturaleza. Esto denota una concientización por parte de los medios tradicionales en la adaptación de las nuevas tecnologías en su modelo de comunicación. Han sabido adaptarse a los tiempos y han incorporado las redes sociales a su metodología de difusión de noticias, sabiendo el carácter inmediato (siendo fundamental en periodismo contar con la primicia) que tienen estas redes.

A través de los mapas obtenidos, hemos podido reconocer que los diarios, tanto nativos digitales como tradicionales, no se caracterizan por seguir a muchas cuentas. El equilibrio entre *Seguidores* y *Siguiendo* apenas existe en alguna de las cuentas de los diarios que hemos estudiado. En particular, vemos que *20 Minutos* es el periódico que sigue a más cuentas y tampoco es que sean muy numerosas. Es un rasgo bastante característico de los medios de comunicación en general: una baja escucha dentro de las redes sociales a los usuarios ya que se centran en la búsqueda de la noticia por otros canales. No buscan por tanto el diálogo sino que se les escuche solo a ellos y, como mucho, generar opinión y debate a raíz de sus publicaciones. Esto también queda corroborado en la baja cantidad de *Me Gusta*, que requiere una iniciativa por parte de los diarios y no se refleja en casi ninguno de los mismos. El único que acumula un número importante de esta variable es el diario *El Confidencial Digital*, que reúne un total de 128.000 me gusta. Un dato muy desmarcado de todos los demás.

La tendencia mencionada apunta a una estrategia general de difusión, ya que una mayor red de *Seguidores* abre posibilidades de distribución en entornos intra e

intergrupales. Está claro que tener muchos seguidores permite aumentar las posibilidades de distribución. No obstante, el menor número de cuentas seguidas (*Si-guiendo*) demuestra un menor interés por acceder a nuevo público y consolidar estas relaciones a largo plazo, confirmando así que los medios españoles no aprovechan bien la red Twitter, ya que infrautilizan las opciones de conexión que ofrece este medio social más allá de ser un canal de distribución de información. Además, el hecho de que los periódicos no trabajen bien la red de contactos de quienes siguen en Twitter puede provocar que el medio se encuentre fuera de los nodos y las comunidades entre los cuales una información se genera o se distribuye y, por lo tanto, puede tardar tiempo de enterarse o incluso no detectar ciertos contenidos relacionados, por ejemplo, con movimientos sociales.

Otra conclusión interesante es que no existe predominancia o supremacía de ninguno de los dos tipos de periódicos en Twitter, ya que de nuestro conjunto de datos el 50,38% se corresponde a periódicos tradicionales y el 49,62% a medios de prensa nativos digitales. Lo que sí podemos diferenciar según el posicionamiento global es que los medios con menor actividad son del ámbito local o regional. Quedan opacados por las publicaciones nacionales que generan más interés y expectación entre la población. No obstante, si observamos la actividad según la región geográfica, vemos que algunos medios regionales como los catalanes cobran un notable protagonismo. Esto se debe precisamente a la realidad social que se está viviendo hoy en torno al *procés* catalán, que genera una alta expectación y refleja el momento convulso actual.

Más allá de que no hemos encontrado un comportamiento global diferencial entre periódicos tradicionales y nativos, sí podemos denotar que el recurso de Twitter que más diferencia a ambos tipos de medios es la cantidad de seguidores. La media de seguidores de los periódicos tradicionales es considerablemente mayor (más del doble) que la de los periódicos nativos digitales. Se puede concluir que las políticas de comunicación de los periódicos tradicionales en Twitter atraen a un mayor volumen de público. No obstante, la media de *Me Gusta* de los periódicos nativos digitales es considerablemente mayor (más del doble) de la media de los periódicos nativos, lo que demuestra una acción directa realizada por los medios digitales como distintivo de su política comunicacional.

***Agradecimientos/Acknowledgment:***

*Este trabajo ha sido financiado por la Agencia Española de Investigación, el Ministerio de Ciencia, Innovación y Universidades bajo el proyecto EXASOCO (ref. PGC2018-101216-B-I00), incluyendo fondos FEDER.*



## Bibliografía

- BASTIAN, M., HEYMANN, S., & JACOMY, M. (2009). Gephi: an open source software for exploring and manipulating networks., 8, págs. 361-362.
- BRUNO, N., & NIELSEN, R. (2012). *Survival is success: journalistic online startups in western Europe*. Oxford: The Reuters Institute for the Study of Journalism.
- CAMPOS FREIRE, F. (2008). Las redes sociales trastocan los modelos de los medios de comunicación tradicionales. *Revista Latina de comunicación social*, 11(63).
- CHEN, C., & MORRIS, S. (2003). Visualizing evolving networks: Minimum spanning trees versus pathfinder networks. *IEEE Symposium on Information Visualization*, 67-74.
- CHRISTAKIS, N., FOWLER, J., DIÉGUEZ, A., VIDAL, L., & SCHMID, E. (2010). *Conectados: el sorprendente poder de las redes sociales y cómo nos afectan*. Madrid: Taurus.
- COLES, M. (2009). *Newspapers on Twitter: How the Guardian, FT and Times Are Winning*. Recuperado el 25 de Julio de 2019, de Malcom Coles: <http://www.malcolmcoles.co.uk/blog/newspapers-on-twitter/>
- CORMEN, T., LEISERSON, C., RIVEST, R., & STEIN, C. (2001). *Introduction to Algorithms*. Londres: MIT Press and McGraw-Hill.
- CROSBY, A. (1997). *The measure of reality: Quantification in Western Europe*. Cambridge University Press.
- DEARHOLT, D., & SCHVANEVELDT, R. (1990). Properties of Pathfinder networks. En *Pathfinder associative networks: Studies in knowledge organization* Westport (págs. 1-30). Connecticut: Ablex Publishing.
- DEARHOLT, D., & SCHVANEVELDT, R. W. (1990). Properties of Pathfinder. En R. Schvaneveldt, *Pathfinder associative networks: Studies in knowledge* (págs. 1-30). Connecticut: Ablex Publishing.
- DUNLAP, J., & LOWENTHAL, P. (2009). *Tweeting the night away: Using Twitter to enhance social presence*. *Journal of Information Systems Education*, 20(2), 129-135.
- EDSON TANDOC, C., & JOHNSON, E. (2016). Most students get breaking news first from Twitter. *Newspaper Research Journal*, 37(2), 153-166.
- EDSON TANDOC, C., & JOHNSON, E. (2016). Most students get breaking news first from Twitter. *Newspaper Research Journal*, 37(2), 153-166.
- EGGHE, L., & ROUSSEAU, R. (1990). *Introduction to informetrics: Quantitative methods in library, documentation and information science*. Amsterdam: Elsevier Science Publishers.
- EMMETT, A. (2008). *Networking news: Traditional news outlets turn to social networking web sites in an effort to build their online audiences*. *American Journalism Review*, 30(6), 40-44.
- FREEMAN, L. (1996). Some antecedents of social network analysis. *Connections*, 19(1), 39-42.
- FREEMAN, L. (2000). Visualizing social networks. *Journal of social structure*, 1(1), 4.
- FRUCHTERMAN, T., & REINGOLD, E. (1991). Graph drawing by forcedirected placement. *Software: Practice and experience*, 21(11), 1129-1164.
- GOMEZ PLAZA, I. (2013). *Estadísticas usuarios redes sociales en España*. Recuperado el 25 de Julio de 2019, de <https://www.concepto05.com>: <https://www.concepto05.com/2013/07/estadisticas-usuarios-redes-sociales-en-espana-2013>
- GREENHOW, C., & REIFMAN, J. (2009). *Engaging youth in social media: Is Facebook the new media frontier?* *Nieman Reports*, 63(3), 53.
- HAGE, P., HARARY, F., & HARARY, F. (1983). *Structural Models in Anthropology*. Cambridge: Cambridge University Press.
- HERMIDA, A. (2010). *Twittering the news: The emergence of ambient journalism*. *Journalism practice*, 4(3), 297-308.

- JAVA, A., SONG, X., FININ, T., & TSENG, B. (2007). Why we twitter: understanding microblogging usage and communities. 9th WebKDD and 1st SNA-KDD 2007 workshop on Web mining and social network analysis (págs. 56-65). ACM.
- JU, A., JEONG, S., & CHYI, H. (2014). Will social media save newspapers? Examining the effectiveness of Facebook and Twitter as news platforms. *Journalism Practice*, 8(1), 1-17.
- KAMADA, T., & KAWAI, S. (1989). An algorithm for drawing general undirected graphs. *Information processing letters*, 31(1), 7-15.
- KIDD, C., & HAYDEN, B. (2015). The psychology and neuroscience of curiosity. *Neuron*, 88(3), 449-460.
- KOBOUROV, S. (2012). Force-directed drawing algorithms. Arizona: University of Arizona.
- LASORSA, D., LEWIS, S., & HOLTON, A. (2012). Normalizing Twitter: Journalism practice in an emerging communication space. *Journalism studies*, 13(1), 19-36.
- LEE, C., & MA, L. (2012). News sharing in social media: The effect of gratifications and prior experience. *Computers in human behavior*, 28(2), 331-339.
- LENHART, A., & FOX, S. (2009). Twitter and status updating. Washington, DC: Pew Internet & American Life Project.
- MARIOLIS, P. (1975). Interlocking directorates and control of corporations: The theory of bank control. *Social Science Quarterly*, 425-439.
- MARTÍNEZ-FERNÁNDEZ, V., JUANATEY-BOGA, O., CRESPO-PEREIRA, V., & MAHAUAD BURNEO, M. (2015). Prensa nativa digital y redes sociales: cibermedios en Facebook y Twitter. *International Journal of Information Systems and Software Engineering for Big Companies*, 2(2), 42-50.
- MARTÍNEZ-MARTÍNEZ, S. (2015). La comunitat dels diaris digitals espanyols a Twitter: anàlisi de la distribució i del perfil de la xarxa de contactes. Anàlisi: quaderns de comunicació i cultura(52), 17-31.
- MITCHELL, A., & GUSKIN, E. (2013). Twitter News Consumers: Young, Mobile and Educated. Pew Research Center: Journalism and Media.
- MIZRUCHI, M. (1982). *The American Corporate Network*. Beverly Hills: Sage Publications.
- MORENO, J. (1934). *Who shall survive?: A new approach to the problem of human interrelations*. New York: Beacon House.
- NEWMAN, M. (2003). The structure and function of complex networks. *SIAM review*, 45(2), 167-256.
- NGUYEN, A. (2008). FACING «THE FABULOUS MONSTER» The traditional media's fear-driven innovation culture in the development of online news. *Journalism Studies*, 9(1), 91-104.
- NOGUERA, J. (2010). Redes sociales como paradigma periodístico. *Medios españoles en Facebook*. *Revista Latina de Comunicación Social*, 176-186.
- PADGETT, J., & ANSELL, C. (1993). Robust Action and the Rise of the Medici. *American journal of sociology*, 98 (6), 1259-1319.
- PANCHO, D., ALONSO, J., CORDON, O., QUIRIN, A., & MAGDALENA, L. (2013). FINGRAMS: visual representations of fuzzy rule-based inference for expert analysis of comprehensibility. *IEEE Transactions on Fuzzy Systems*, 21(6), 1133-1149.
- PURO MARKETING. (2011). La evolución de Twitter, el conquistador de usuarios, marcas y empresas. Recuperado el 9 de Julio de 2019, de Puromarketing.com: <https://www.puromarketing.com/16/8765/evolucion-twitter-conquistador-usuariosmarcas-empresas.html>
- QUIRIN, A., CORDÓN, O., SANTAMARÍA, J., VARGAS-QUESADA, B., & MOYA-ANEGÓN, F. (2008). A New Variant of the Pathfinder Algorithm to Generate Large Visual Science Maps in Cubic Time. *Information Processing and Management*, 44(4), 1611-1623.
- RAPOPORT, A., & HORVATH, W. (1961). A study of a large sociogram. *Behavioral science*, 6(4), 279-291.
- RASHID, U., VIVIANI, M., & PASI, G. (2016). A graph-based approach for visualizing and exploring a multimedia search result space. *Information Sciences*, 303-322.

- SALAVERRÍA-ALIAGA, R., & NEGREDO-BRUNA, S. (2013). Caracterización de los cibermedios nativos digitales. En M. Cabrera, *Evolución de los cibermedios: de la convergencia digital a la distribución multiplataforma* (págs. 175-180).
- SCHVANEVELDT, R., DURSO, F., & DEARHOLT, D. (1989). Network structures in proximity data. *Psychology of learning and motivation*, 24, 249-284.
- SCOTT, J. (1988). Social network analysis. *Sociology*, 22(1), 109-127.
- SERRANO, E., QUIRIN, A., BOTIA, J., & CORDÓN, O. (2010). Debugging complex software systems by means of pathfinder networks. *Information Sciences*, 180(5), 561-583.
- THE BIVINGS GROUP. (2009). The Use of Twitter by America's Newspapers. Obtenido de Brick by Brick: [https://blog.thebrickfactory.com/pdf/twitter\\_study\\_final.pdf](https://blog.thebrickfactory.com/pdf/twitter_study_final.pdf)
- TRAWINSKI, K., CHICA, M., PANCHO, D., DAMAS, S., & CORDÓN, O. (2018). moGrams: A Network-based Methodology for Visualizing the Set of Non-dominated Solutions in Multiobjective Optimization. *IEEE Transactions on Cybernetics*, 48(2), 474-485.
- UNWIN, A., THEUS, M., & HOFFMAN, H. (2008). *Graphics of large datasets: visualizing a million*. Nueva York: Springer Science & Business Media.
- WASSERMAN, S., & FAUST, K. (1994). *Social network analysis: Methods and applications* (Vol. 8).
- WELLMAN, B. (2008). The development of social network analysis: A study in the sociology of science. *Contemporary Sociology*, 37(3), 221.
- WOLFE, A. (1978). The rise of network thinking in anthropology. *Social Networks*, 1(1), 53-64.
- ZARCO, C., SANTOS, E., & CORDÓN, O. (2019). Advanced Visualization of Twitter Data for its Analysis as a Communication Channel in Traditional Companies. *Progress in Artificial Intelligence*, 8(3), 307-323.
- ZIZI, M., & BEAUDOUIN-LAFON, M. (1994). Accessing hyperdocuments through interactive dynamic maps. ECHI '94 Proceedings of the 1994 ACM European conference on Hypermedia technology, (págs. 126-135).







# Renta social Gijón ¡El consumo que suma ODS! Ayudas sociales que revierten en la sostenibilidad de familias en riesgo de exclusión y en la ciudad comercial

• CRISTINA GAONA

*Universitat Politècnica de València (UPV)*

*Universidad de la Rioja*

---

**RESUMEN:** El Ayuntamiento de Gijón, dentro de sus políticas sociales, sumó sinergias con la Unión de Comerciantes de Gijón para poner a disposición de familias con reducidos niveles de ingresos una ayuda económica que les permite cubrir sus necesidades básicas, mejorar el acceso a productos, agilizar las compras y anonimizar la situación de estas familias en riesgo de exclusión. Esta colaboración pública-privada co-crea valor a nivel social y económico a través del «Programa de ayudas Renta Social Gijón». El Ayuntamiento identifica a los beneficiarios y gestiona ayudas a 2.896 Unidades familiares UEFI. La Unión de Comerciantes ofrece los servicios de 327 establecimientos dentro de este programa, y proporciona la gestión y coordinación tecnológica a través de un software y una tarjeta de pago que agiliza y asegura los pagos y un control antifraude. Este Programa colaborativo provoca unas ventas al comercio local por valor de 6.231.337,93€ (2017-2019) y tiene un impacto directo en 8 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), mejorando la vida de los beneficiarios (ODS: 1, 3, 10 y 12) y dando vida al comercio local y a la ciudad de Gijón (ODS: 8, 9, 11 y 17). **PALABRAS CLAVE:** *Objetivos de Desarrollo Sostenible, ODS, Agenda2030, Colaboración Público-privada, Asociación público-privada.*

---

**ABSTRACT:** The City Council of Gijón, within its social policies, joined forces with the Unión de Comerciantes de Gijón to provide economic support to families with reduced income levels, which allows them to cover basic needs, streamlines purchases and anonymize the situation of these families at risk of exclusion. This public-private collaboration called «Programa de ayudas Renta Social Gijón» co-creates value at

a social and economic level. The City Council identifies the beneficiaries of the aid (2,896 Family Units UECI) whose purchases contribute 6,231,337.93€ (2017-2019) to the assets of local retailers. The Unión de Comerciantes provides 327 stores, management and technological coordination of the programme using a software and a payment card that speeds up and ensures fraud control. Thanks to this project, both institutions become aligned with 8 Sustainable Development Goals (SDGs) improving the lives of citizens (SDGs: 1,3,10 and 12) and enhancing the economic resilience of local retailers and the City of Gijón (SDGs: 8,9,11 y 17).

**KEYWORDS:** *Sustainable Development Goals; SDG; 2030 Agenda; Public-Private collaboration; Public-Private Partnerships.*

---

## 1. Introducción

La crisis económica sufrida en los últimos años ha producido precariedad laboral y un aumento del desempleo, causantes de la existencia de bolsas de pobreza social. En este sentido, el Alto Comisionado para la Lucha de la Pobreza Infantil ha advertido de los riesgos que supone la falta de atención y soporte a las bolsas de pobreza, que se cronifican en el tiempo y tienen una incidencia directa en la pobreza infantil —el 25% de los hogares sin ingresos tienen pobreza infantil— (INE, 2018). A pesar de que las administraciones públicas diseñan políticas sociales de ayuda a las familias en riesgo de exclusión social, no se cubren ni todas las solicitudes ni todas sus necesidades básicas (FMSS, 2018).

El principado de Asturias es la segunda Comunidad Autónoma con mayor número de ayudas en forma de Salario Social Básico (SSB), siendo Gijón la ciudad que acapara el 30% de dichas ayudas (FMSS, 2018). Este hecho pone de manifiesto la necesidad de recursos públicos para atender a estas familias residentes en la ciudad de Gijón (Llano Ortiz, 2019). Este problema social apremió la puesta en marcha del *Programa Renta Social de Gijón* objeto de estudio de este trabajo. El Ayuntamiento diseñó estas ayudas como herramienta de acción inmediata y puntual para evitar la vulnerabilidad de la población en riesgo de exclusión económica, pero la persistencia de necesidades obligó a mantener las ayudas y mejorarlas en el tiempo (FMSS, 2017).

El Ayuntamiento colabora con distintas entidades de la sociedad civil en la mejora de proyectos locales. En este caso, la colaboración público-privada se realiza con la Unión de Comerciantes del Principado de Asturias, Asociación comercial profesional con larga trayectoria y experiencia en proyectos públicos. Esta entidad representa al colectivo comercial de la ciudad de Gijón, y cuenta con más de treinta y cinco años de historia (Unión Comerciantes, 2019). Su dilatada experiencia en el



diseño y desarrollo de proyectos para el crecimiento económico y la sostenibilidad comercial les hace implicarse con las administraciones en distintos proyectos (Port, 2018). En esta ocasión, la Unión de Comerciantes trasladó la posibilidad de mejorar los servicios y la gestión de este Programa a través de un Convenio de colaboración con el Ayuntamiento de Gijón. Por una parte, el Ayuntamiento ofrece las garantías de publicidad, concurrencia competitiva, selección de los beneficiarios y la justificación del uso del dinero público del *Programa Renta Social de Gijón*. La Unión de Comerciantes por su parte, se encarga de incrementar la oferta de servicios a 327 establecimientos comerciales locales, aporta innovación en la gestión y coordinación tecnológica —a través de un software de gestión y una tarjeta prepago que agiliza las compras y permite la seguridad de cobro y el control antifraude, y pone a disposición tanto de beneficiarios como de comerciantes sus recursos humanos en la atención y gestión del Programa (FMSS, 2018).

El desarrollo conjunto de la *Renta Social Gijón* co-crea valor social y económico en línea con los Objetivos globales de Desarrollo Sostenibles (ODS). Los ODS fueron definidos por la ONU dentro de la Agenda 2030 como un contrato social que involucra tanto a las administraciones como a las empresas y a la sociedad civil (Deacon, 2016) para el fomento de 17 Objetivos globales y 169 metas de Desarrollo Sostenible (United Nations, 2015). Los ODS constituyen un conjunto de desafíos económicos, políticos y ambientales a los que nos enfrentamos y en los que todos los agentes sociales deben tomar parte. En este sentido, la evaluación de los ODS en el ámbito territorial de Asturias (AIS, 2019) y en concreto Gijón (Figura 1) muestra cómo estas regiones se encuentran a medio camino de alcanzar la Agenda 2030 (Sánchez de Madariaga, I.; García López, J.; Sisto, 2018).

Figura 1. La evaluación de los ODS en Gijón (2018)



Fuente: Sánchez de Madariaga, I.; García López, J.; Sisto (2018)

Este trabajo analiza la contribución de la Unión de Comerciantes en la co-creación de valor por medio del *Programa Renta Social Gijón* y responde a dos cuestiones relevantes sobre el impacto del mismo en los ODS tanto a nivel de beneficiarios, como a nivel de comerciantes y a nivel global en la ciudad de Gijón. Para ello, este

caso se estructura de la siguiente forma: en primer lugar, se analizan las entidades co-creadoras de la política de marketing social, se revisa el origen, las fases, los datos y los agentes beneficiarios e involucrados en la *Renta Social Gijón*. En segundo lugar, se plantean las cuestiones de investigación centradas en la mejora de los resultados y el impacto en 8 ODS (1, 3, 8, 9, 10, 11, 12 y 17). En último lugar, se trasladan las principales conclusiones y las recomendaciones sobre el caso de estudio.

## 2. Desarrollo del caso

El origen de las políticas de inclusión social en Europa se remonta a la Carta Social Europea (1961), la Carta de los Derechos de los Trabajadores (1989), el Tratado de Maastricht (1993) o el Tratado de Ámsterdam (1999). Fue, sin embargo, en la Cumbre de Lisboa (2000) donde se priorizó la erradicación de la pobreza, la lucha contra la exclusión social y la búsqueda de la igualdad entre las personas. En la actualidad, la Comisión Europea potencia el diseño de políticas sociales a través de la Estrategia Europea H2020 «desarrollo e implementación de nuevas ideas (productos, servicios y modelos) para satisfacer las necesidades sociales, crear nuevas relaciones sociales y ofrecer mejores resultados... que se basan en la creatividad de la ciudadanía, las organizaciones de la sociedad civil, las comunidades locales o las empresas» (Comisión Europea, 2013). Este enfoque de colaboración y co-creación pública-privada fomenta la generación de mayor valor social (Naciones Unidas, 2016).

En el ámbito nacional, el Artículo 1 de la Constitución Española propugna que «España se constituye en un Estado social y democrático de Derecho, que propugna como valores superiores de su ordenamiento jurídico: la libertad, la justicia, la igualdad y el pluralismo político» y específicamente recoge los derechos sociales: la protección de la familia y la infancia (Art. 39), la redistribución de la renta y el pleno empleo (Art. 40), la seguridad social (Art. 41) y la protección de la salud (Art. 43). El Estado ha materializado estos derechos con distintas políticas sociales, ha implicado a diversas administraciones, agentes y a la sociedad civil desde el primer *Plan Nacional de Acción para la Inclusión social* (2001-2003) hasta los actuales Planes Nacionales. Las prestaciones más conocidas son las prestaciones básicas de desempleo (*RAI*, *PRDI*, *PREPARA*, etc.) que por ser insuficientes han tenido que complementarse a nivel regional con prestaciones de «último recurso» para evitar la exclusión social y combatir la pobreza a la finalización de sus prestaciones por desempleo (Mato Diaz, Pérez Martín, & Valdavida Castaño, 2017).

A nivel autonómico, el Principado de Asturias legisló para eliminar las desigualdades sociales a través de la Ley 6/1991, de 5 Abril, de Ingreso Mínimo de Inserción,

la Ley 4/2005, de 28 octubre, de Salario Social Básico y el Reglamento General de la Ley del Principado de Asturias 4/2005, de 28 de octubre, de Salario Social Básico. En el Artículo 69 de dicho Reglamento se fija la colaboración entre las administraciones como clave para la eficiencia de la gestión de las ayudas. Desde el primer *Plan Autonómico de Inclusión Social del Principado de Asturias* (2009-2011) hasta el último Plan (2015-2017) su misión es luchar contra los factores, dimensiones y procesos de vulnerabilidad, pobreza y exclusión social. Asturias es la segunda Comunidad Autónoma con mayor número de personas beneficiarias del Salario Social Básico (SSB) o renta mínima de inserción (RMI estatal), localizándose un 30% de las mismas en Gijón. Estos SSB suponen una transferencia de renta de las administraciones públicas a las familias y este incremento de renta impacta en la economía local (Mato Diaz *et al.*, 2017).

En el contexto local, el Ayuntamiento de Gijón es pionero en la creación de una entidad pública responsable de los servicios sociales denominada Fundación Municipal de Servicios Sociales (FMSS). Su origen se remonta a las necesidades de los años 70-80 cuando Gijón sufrió la transformación siderúrgica y un crecimiento urbanístico desordenado que provocó un incremento de situaciones de desigualdad —movimientos migratorios y barriadas chabolistas—. La FMSS tiene desde entonces el objetivo de favorecer la inclusión social y la igualdad de oportunidades trabajando las necesidades sociales en el municipio a través de los Centros de Servicios Sociales, en los que atienden y gestionan las ayudas, coberturas y Salarios Sociales Básicos (SSB), algunos de los datos de estos servicios de 2018 se adjuntan en la Tabla 1:

La importancia de este agente social, la FMSS, se refleja no sólo en los datos anteriores (Tabla 1) y en su presupuesto que alcanza a 21 Millones de euros en 2018 (proviene del Ayuntamiento y Organismos Autónomos Administrativos), sino en sus imprescindibles actuaciones en materia de bienestar social que se engloban en el estudio global de las necesidades y recursos sociales de Gijón, la promoción de la difusión y gestión de los servicios sociales, la planificación y programación de los servicios necesarios, la gestión de los Centros y Servicios que dependen de la FMSS, y la relación y cooperación con otras entidades para potenciar los servicios sociales (FMSS, 2018).

Además de las entidades públicas, hay otras entidades sin ánimo de lucro que trabajan por el bienestar social como por ejemplo la Unión de Comerciantes del Principado de Asturias. Esta asociación empresarial creada en Gijón en 1977 agrupa a Pymes de Comercio minorista y Servicios, siendo la entidad más representativa de este sector económico en toda la Comunidad Autónoma (Unión Comerciantes, 2019). Cuenta con cerca de 1 millón de euros de presupuesto gracias a las aportacio-

nes empresariales y de diversas entidades públicas (Unión Comerciantes, 2019). La activa participación del colectivo empresarial y la gerencia profesional les han permitido evolucionar hacia servicios avanzados para las pymes asturianas y haber recibido por su trabajo distintos reconocimientos y premios como: «Mejor programa tecnológico para pymes» (Premio FUNDETEC, 2011); «Mejor gerencia comercial urbana» (Premio AGECEU, 2014); «Mejor gestión e innovación comercial» (Premio Ministerio Economía, 2003 y 2015); «Elemento integrador y generador de empleo» (Premio Gijón ciudad abierta, 2018); «Papel colaborador con hacer ciudad» (Medalla de plata de la villa de Gijón, 2019) (Unión Comerciantes, 2019).

Tabla 1. Población Gijón, población atendida por FMSS, cobertura de necesidades básicas, ayudas solicitadas y titulares SSB

Zona UTS	Población Gijón (INE 2018)	Población atendida por la FMSS	Cobertura de necesidades básicas	Ayudas solicitadas	Titulares del SSB
Centro	46.276	3.328	923	184	831
Calzada	32.879	3.869	995	159	703
Llano	37.361	3.238	938	291	468
Coto	31.974	1.795	446	87	1.585
Gijón Sur	54.216	4.039	1.044	284	414
Arena	30.167	1.878	452	45	1.244
Contrueces	25.245	2.347	590	112	1.141
Natahoyo	18.011	1.656	385	46	441
TOTALES	276.129	22.150	5.773	1.208	6.827

Fuente: Elaboración propia a partir de la Memoria de la FMSS del Ayuntamiento de Gijón (2017 y 2018).

Las entidades locales son agentes clave para lograr el desarrollo sostenible por el impacto que tienen en la sociedad (Naciones Unidas, 2016). De acuerdo con este punto, el Ayuntamiento y la Unión de Comerciantes son entidades identificadas con la Agenda ODS 2030 y son conscientes de la necesidad de fortalecer sus relaciones con distintos grupos de interés para conseguir asegurar la prosperidad, erradicar la pobreza y proteger el medio ambiente, es decir crear valor económico, social y medioambiental (United Nations, 2015). Además, hay que señalar que el Ayuntamiento determinó en el Plan estratégico Gijón 2016-2026 como líneas estratégicas: *6.1 Ciudad inclusiva de todas las personas* y *6.2 Ciudad atractiva que prioriza incentivar el comercio local*. La FMSS como parte del Ayuntamiento de Gijón tiene entre sus fines colaborar con Entidades y Asociaciones privadas que desarrollan su actividad

en el ámbito social de acuerdo a la estrategia municipal. La Unión de Comerciantes tiene en sus estatutos promover el desarrollo económico de Asturias con el fin de favorecer su progreso económico y social, objetivo compartido con la estrategia municipal. Por todo ello, las colaboraciones entre el Ayuntamiento y la Unión de Comerciantes son constantes y de ese trabajo en común surge el sumar sinergias, materializándose en esta ocasión en la firma del convenio de colaboración para la gestión del «Programa ayudas para la adquisición de productos y servicios en el comercio de la ciudad con Renta Social Gijón» (2017) que da inicio al programa con una campaña de difusión de la información por medio de distintas herramientas, entre ellas la página web oficial del Programa (Figura 2):

Figura 2. Pantalla de inicio de la página web oficial de Renta social Gijón



Fuente: [<http://www.comprasrentasocialgijon.es/es/>], a fecha 3/11/2019.

El convenio de colaboración público-privado hace participes a la FMSS y a la Unión de Comerciantes de una serie de prestaciones de servicios en cada fase de gestión de la *Renta Social Gijón* (ver Tabla 2). Por una parte, la FMSS como entidad pública es la encargada de la publicación, estudio, selección, adjudicación y control de las ayudas públicas. Mientras, la Unión de Comerciantes actúa de facilitador en la gestión de la promoción y difusión de la información, la adhesión y control de los comercios, la gestión tecnológica, el control de las compras y su facturación, así como de la coordinación de las distintas fases con los distintos agentes intervinientes.



Tabla 2. Fases y agentes del proceso de la Renta social Gijón

Fases y agentes del proceso	Ayuntamiento	Beneficiarios	Union de comerciantes	Comercios
1. Publicación y adjudicación ayudas				
2. Convenio de colaboración entidades				
3. Reparto de Tarjetas prepago a beneficiarios				
4. Activación del software en comercios				
5. Productos-servicios básicos autorizados				
6. Gestión de compras y control antifraude				
7. Beneficios económicos y sociales				
8. Consecuencias sociales y económicas				

Fuente: Elaboración propia. Figuras de [<http://www.comprasrentasocialgijon.es/es/>], a fecha 3/11/2019.

La complejidad de la gestión de la *Renta Social Gijón* se encuentra en la valoración, comprobación y verificación de la concurrencia de los requisitos necesarios (ver Tabla 3) para la concesión de la ayuda solicitada, su grado de cumplimiento permitirá conceder, denegar o desestimar las solicitudes a los solicitantes por parte del Ayuntamiento. La Unión de Comerciantes se encarga de la difusión de la información, la captación y la gestión de las adhesiones de los comercios que están también sometidas a un control municipal sobre los requisitos mínimos de participación (ver Tabla 3), la gestión de las compraventas y la coordinación de la facturación.

Tabla 3. Requisitos de los beneficiarios y de los comercios para poder participar en la Renta Social Gijón

<p><b>Beneficiarios</b></p> 	<p>Ciudadanos beneficiarios de las ayudas de la «Renta Social Gijón». Son aquellas Unidades Económicas de Convivencia Independiente (UECI) con:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ingresos mínimos insuficientes.</li> <li>2. El solicitante debe ser mayor de edad.</li> <li>3. El solicitante debe estar empadronado al menos 1 año antes.</li> <li>4. El solicitante debe tener nacionalidad española o ser extranjero en situación legal regularizada.</li> <li>5. Y cumpla con una serie de requisitos definidos por FMSS</li> </ol>
<p><b>Comercios</b></p> 	<p>Los establecimientos que proporcionan los bienes y servicios autorizados del equipamiento de la persona, salud-medicamentos y equipamiento del hogar. Deben:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Solicitar su adhesión al Programa Renta Social Gijón.</li> <li>2. Tener un establecimiento físico en Gijón.</li> <li>3. Acreditar el alta en IAE de los productos autorizados.</li> <li>4. Disponer del equipamiento informático y conexión a internet para acceder al sistema de facturación.</li> </ol>

Fuente: Elaboración propia a partir de FMSS (2017 y 2018). Figuras de [<http://www.comprasrentasocialgijon.es/es/>], a fecha 3/11/2019.

La *Renta social Gijón* reparte ayudas a 2.896 beneficiarios —Unidades Económicas familiares de Convivencia Independiente (UECI)—, cuyas compras han repercutido en 327 comercios por valor de 6.231.337,93€ (2017-2019). Los beneficiarios de las ayudas han cubierto sus necesidades básicas a través de las compras en: equipamiento de la persona (46%), salud y medicamentos (11%) y equipamiento del hogar y reparaciones (43%) (Tabla 4).

Hay numerosos autores que destacan el impacto en la economía local de la transferencia de renta de las administraciones públicas (Mato Diaz *et al.*, 2017). El Programa de *Renta social Gijón* garantiza el uso final de las ayudas por parte de los beneficiarios en compras en el comercio local, y busca que la colaboración de la FMSS y la Unión de Comerciantes co-cree valor en un triple sentido (ver Figura 3). El valor prioritario es dar soporte social a las familias beneficiarias, lo que permite reducir la precariedad económica y favorecer la inclusión social. El valor secundario es el impacto económico de las compras sociales por importe de 6 Millones de euros que permite la sostenibilidad económica del comercio local, el mantenimiento del empleo y la repercusión en otras inversiones locales. Hay un efecto económico que es el transformador tecnológico en los comercios con el mantenimiento o la inversión en la tecnología necesaria para participar en el Programa (ordenador y software conectados en línea). Y por último un efecto indirecto en la ciudad de Gi-

jón tanto a nivel social de convivencia y paz social, como económico por el activo circulante que produce la transferencia de ayudas públicas a los beneficiarios y estos a los comerciantes que a su vez lo invierten en el mantenimiento de empleo y de sus establecimientos, en la adquisición de productos y servicios de terceros, y en el pago de impuestos y tasas.

Tabla 4. Compras por productos y servicios en el Programa Renta social Gijón (2017-2019)

Tipo de producto/servicio adquirido	Importe en euros	Grupo de productos	Porcentaje
1. Ropa	1.429.537,96	1. Equipamiento de la persona	46%
1. Equipamiento deportivo	856.364,98		
1. Calzado	606.900,18		
2. Material odontológico	403.190,73	2. Salud y medicamentos	10%
2. Material oftálmico, audiología y ortopedia	204.986,16		
2. Medicamentos	43.607,66		
3. Electrodomésticos y mobiliario básico	1.841.480,03	3. Equipamiento del hogar y reparaciones	43%
3. Equipamiento del hogar	630.803,03		
3. Reparaciones en la vivienda habitual	203.557,21		
3. Ordenadores	10.186,52		
4. Otros	723,47	4. Otros	0%
<b>Total</b>	<b>6.231.337,93</b>		

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la Unión de Comerciantes del Principado de Asturias sobre la Renta social Gijón (2019)

Figura 3. Modelo de co-creación de valor gracias a la Renta social municipal Gijón





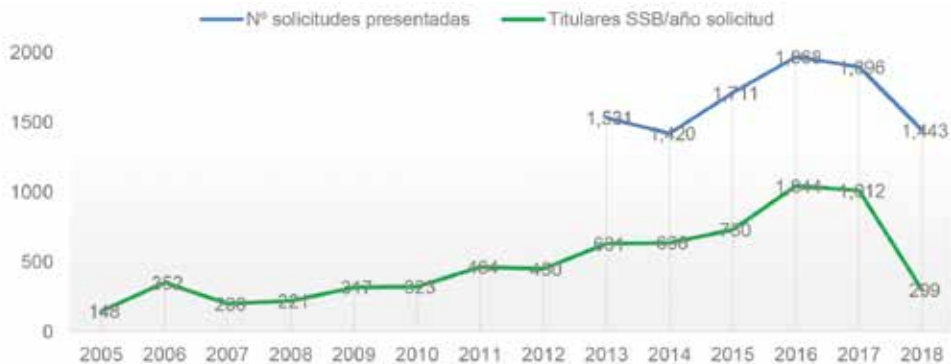
### 3. Cuestiones para la discusión

En la actualidad, el Pacto social reafirma el potencial de las colaboraciones público-privadas indicando que son clave para el desarrollo sostenible local. Los 17 Objetivos globales de Desarrollo Sostenible (ODS) necesitan de acciones conjuntas y locales (United Nations, 2015). El comercio a lo largo de la historia ha demostrado ser un motor de desarrollo y crecimiento económico local que proporciona recursos para alcanzar las metas sociales y reducir la pobreza (WTO, 2018). Las colaboraciones público-privadas suman sinergias y multiplican resultados (Gobierno España, 2018). Por estos motivos se formulan las siguientes cuestiones:

**Cuestión 1.** ¿La incorporación de la Unión de Comerciantes al Programa *Renta social Gijón* ha conseguido mayor impacto del Programa en los beneficiarios, en los comercios y en la ciudad?

El impacto del *Programa Renta social Gijón* en los beneficiarios se puede medir cuantitativamente. La evolución del número de solicitudes y beneficiarios de los Salarios Sociales Básicos en Gijón se ha mantenido con fluctuaciones a lo largo de la historia del Programa (Figura 4), si bien hay dos momentos en los que se produce un aumento generalizado en el número de solicitudes presentadas. El primero en 2005 debido a la entrada en vigor de la Ley del Principado de Asturias 4/2005, de 28 de octubre, de Salario Social Básico y el segundo en 2016-2017 (FMSS, 2018) con la entrada en vigor del Convenio *Renta Social Gijón* entre la FMSS y la Unión de Comerciantes.

Figura 4. Evolución histórica del número de solicitudes/año presentadas y titulares/año de SSB de Gijón



Fuente: Elaboración propia a partir de datos FMSS (2017 y 2018).

El incremento de 2016-2018 de las solicitudes y beneficiarios finales coincide con la colaboración conjunta FMSS y Unión de Comerciantes en la *Renta social Gijón* (2017-2019) (FMSS, 2018), permitiendo afirmar que las ayudas han llegado a un mayor número de beneficiarios. Hay que señalar que los datos históricos no reflejan en la Figura 4 la totalidad de las solicitudes al agotarse el presupuesto a los pocos días de difundir este Programa. Este agotamiento casi inmediato de los recursos públicos disponibles para las ayudas debe interpretarse como un éxito en la difusión, la utilidad de las ayudas, la accesibilidad a los productos en cercanía y la agilidad en la gestión de las ayudas. Por contra, el descenso de solicitudes y beneficiarios en 2019 se debe a la imposibilidad de publicar las ayudas y hacerlas efectivas sin tener aprobados los presupuestos correspondientes, debido a la prórroga de los presupuestos generales y al ser 2019 un año electoral. El impacto en los beneficiarios no debe medirse sólo cuantitativamente sino también en el impacto de inclusión social de estas ayudas, que han conseguido gracias al uso de tarjetas bancarias anonimizar la situación de precariedad económica de las familias en el momento de la compra. Y han permitido el acceso a productos y servicios básicos no subvencionados por otras ayudas, como es el caso de los servicios odontológicos u ortopédicos objeto de ayuda por la *Renta social Gijón*.

El impacto económico del Programa *Renta social Gijón* en los comerciantes, ha supuesto un incremento en el volumen de clientes y compras, con repercusión positiva en el cobro inmediato y la posibilidad de fidelización del cliente. La Unión de Comerciantes ha consultado a las empresas participantes sobre el impacto directo en su negocio. Las respuestas arrojaron resultados positivos, primero, porque se evitó el cierre del 12% de las empresas encuestadas, segundo, porque se evitó disminuir el volumen de negocio del 25% de las mismas y, por último, por la percepción de crecimiento del negocio en el 47% de los declarantes. Además, en el mismo estudio se preguntó sobre las percepciones por la participación de su establecimiento en el Programa, resultando elevado el grado de satisfacción manifestado: 41% satisfecho y un 43% muy satisfecho. Además, hay un impacto económico tecnológico en los comerciantes que ha causado la *Renta Social Gijón*, por la necesidad de disponer del equipamiento informático básico en línea para realizar las ventas, que ha provocado una incidencia directa en la modernidad del comercio y en la mejora de su competitividad (Urueña, Ballester, & Prieto Morais, 2019). La participación obligaba a la formación en el software de la *Renta Social* y a la normalización en el uso de TIC que han reducido la percepción negativa de la tecnología por la facilidad de su uso, la seguridad de cobro y la gestión antifraude de la tecnología utilizada para la Renta Social.

El impacto del Programa de ayudas *Renta social Gijón* en la ciudad, se puede cuantificar en primer lugar en el mantenimiento de la recaudación municipal de

impuestos y tasas comerciales recaudadas en los 327 establecimientos adheridos al Programa. Mucho más teniendo en cuenta que el 12% de los encuestados han manifestado que hubieran cerrado sino fuera por su participación en este Programa. Por otra parte, atendiendo a la investigación comercial de la Unión de Comerciantes, en primer lugar, se ha evitado la destrucción de empleo en el 22% de los encuestados, y ha creado empleo en el 14% de los mismos. El dato del empleo en Gijón se puede cotejar con los datos positivos del incremento de empleados en comercio del 2% entre 2017 a 2018 identificados en el SEPE (2019). Además, en la encuesta de la Unión de Comerciantes se han manifestado otras consecuencias positivas en la ciudad gracias a que el 45% ha afirmado haber mejorado sus condiciones de pago a sus proveedores, el 9% haber mejorado su financiación, el 8% haber mejorado sus instalaciones y un 20% su equipamiento y tecnología. Por último, un 8% de las empresas han manifestado que les ha permitido ampliar los puntos de venta abiertos al público. Todos estos datos permiten afirmar que se ha mantenido viva e incluso incrementada la actividad comercial de la ciudad, redundando en la mejora de la calidad de vida y bienestar social de su población. Por tanto, este activo circulante ha permitido la sostenibilidad directa de la actividad terciaria, e indirecta de sus proveedores (gestores, servicios logísticos, mantenimiento servicios, etc.). En conclusión, el Programa ha co-creado valor en tres ámbitos: entre los beneficiarios por el enfoque social directo, en los comerciantes en el efecto transformador tecnológico y sobre todo por el enfoque económico directo e indirecto, y en la sociedad por el efecto social (convivencia social) y económico (actividad y sostenibilidad comercial, mantenimiento empleo, impuestos y tasas).

**Cuestión 2.** ¿Este Programa de ayudas *Renta social Gijón* ha tenido un impacto en los Objetivos de Desarrollo Sostenible: N°1: Fin de la pobreza; N°3: Salud y bienestar; N°10: Reducción de desigualdades; y N°12: Consumo responsable (ODS enfocados en los ciudadanos beneficiarios)?

La agenda 2030 es una herramienta transformadora para la sociedad, que incide en la responsabilidad de trabajar en el ámbito económico, social y medioambiental y está enfocada en las 5P (*People, Prosperity, Peace, Partnership, Planet*), especialmente en el rostro humano de la globalización, que no nos permite dejar a nadie atrás y trabajar por ofrecer un futuro digno a las personas (Naciones Unidas, 2016; United Nations, 2015). Este Programa *Renta social Gijón* trata de rescatar a personas en riesgo de exclusión y mantener dignamente a las personas vulnerables, aminorando los problemas sociales y de bienestar básicos, por lo que tienen una incidencia directa en varios de los Objetivos de Desarrollo Sostenible:



El ODS N°1 busca poner fin a la pobreza para el 2030, garantizando la protección social de las personas en riesgo de exclusión, ofreciendo ayudas para tener acceso a servicios básicos. En España hay un millón y medio de personas en riesgo de exclusión social (Gobierno España, 2018); una tasa AROPE de 26,1 frente al 20,9 de Asturias; índices de pobreza que históricamente empeoraron hasta 2015, y en Asturias mejoró en 2016 y 2017 y en 2018 ha vuelto a empeorar (Llano Ortiz, 2019). La memoria de Cáritas 2018 indica que Gijón mantiene una tendencia desde 2015 de reducción de familias atendidas, advierte por una parte que las ayudas son necesarias incluso cuando algún miembro de la familia trabaja —puesto que hay empleos con salarios muy bajos—, y advierte de la cronicación de la pobreza en Asturias (Cáritas Asturias, 2018).

La *Renta Social Gijón* ha impactado directamente en la pobreza con la asistencia en forma de ayudas a 2.896 Unidades familiares UEFI, aminorando su exclusión social y otras vulnerabilidades sociales (Naciones Unidas, 2016). Las políticas comerciales bien planificadas y estratégicamente ejecutadas influyen positivamente en la reducción de la pobreza (WTO, 2018). La colaboración de la Unión de Comerciantes ha facilitado la accesibilidad de los productos y servicios objeto de las ayudas sociales gracias a la oferta en 327 establecimientos. La tecnología del software y la tarjeta prepago han aportado seguridad y agilidad en la gestión de las compraventas, así como la anonimización de la pobreza de los beneficiarios. La difusión de la información y la participación del comercio en la *Renta Social* ha concienciado y acercado el problema de la pobreza local al colectivo de comerciantes directamente y a la sociedad gijonesa en general, haciéndolos partícipes de la realidad social y dándoles la oportunidad de sumar sinergias para garantizar la protección social.



El ODS N°3 tiene como objetivo garantizar una vida sana y promover el bienestar (United Nations, 2015). España cuenta con unos servicios sanitarios públicos universales, si bien hay servicios y productos de salud no recogidos en estas prestaciones (Gobierno España, 2018).

La *Renta social Gijón* complementa el sistema de seguridad social y el sistema de prestaciones y ayudas, y fomenta el cumplimiento de los principios básicos del ODS N°3 (Tabla 5). La *Renta social* con las compras en productos y servicios (2017-2019) potencia la inclusión social de los beneficiarios (ropa: 23%), fomenta la vida sana, los hábitos saludables y la inclusión social (equipamiento deportivo y calzado: 23%), previene enfermedades y promociona la salud (medicamentos —algunas vacunas— y servicios odontológicos —recuperación piezas—, oftalmológicos, auditivos y ortopédicos: 10%), mejora el bienestar en el hogar, la prevención de enfermedades y

la mejora de la calidad de vida (equipamiento del hogar, electrodomésticos y reparaciones de la vivienda: 43%) y por último, mejoran la educación, el bienestar en el hogar y la calidad de vida (ordenadores: 0,2%) (tabla 5).

**Tabla 5. Compras por productos y servicios en el Programa Renta social Gijón (2017-2019) y los principios del ODS N°3**

Tipo de producto/servicio adquirido	Importe en €	%	Principio básico satisfecho con producto/servicio	%
1. Ropa	1.429.538,00	23%	Inclusión social	23%
1. Equipamiento deportivo	856.365,00	14%	Vida sana y la inclusión social	23%
1. Calzado	606.900,20	10%		
2. Material odontológico	403.190,70	6%	Prevención y promoción de la salud	10%
2. Material oftálmico, audiología y ortopedia	204.986,20	3%		
2. Medicamentos	43.607,70	1%		
3. Electrodomésticos y mobiliario básico	1.841.480,00	30%	Bienestar en el hogar, la prevención de enfermedades y la mejora de la calidad vida	43%
3. Equipamiento del hogar	630.803,00	10%		
3. Reparaciones en vivienda habitual	203.557,20	3%		
3. Ordenadores	10.186,50	0%	Bienestar en hogar y la mejora de calidad de vida	0%
4. Otros	723,5	0%		0%
<b>Total</b>	<b>6.231.337,90</b>	<b>100%</b>		<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la Unión de Comerciantes del Principado de Asturias sobre la Renta social municipal Gijón (2019)



El objetivo ODS N°10 promueve reducir las desigualdades de ingresos y oportunidades entre las personas (United Nations, 2015). La agenda 2030 de Desarrollo apuesta por un enfoque de equidad afrontando las causas de exclusión —género, etnia, raza, nacionalidad, edad, discapacidad— y además, enfatiza la igualdad de género y el empoderamiento de las niñas en la sociedad (Gobierno España, 2018). El Observatorio Asturiano Económico destaca una mayor desigualdad en las ciudades que en los entornos rurales, pero el índice GINI de Gijón indica que se encuentra por debajo de la media de Asturias (Fernández Vázquez & Rubiera Morollón, 2015).

La *Renta social Gijón* como ayuda pública en la convocatoria pública no discrimina por ningún motivo en la solicitud. La FMSS y la Unión de Comerciantes

cumplen con la Ley 19/2013, de 9 diciembre, de transparencia, acceso a la información y buen gobierno, y han incorporado promoción y tecnología necesaria para dar difusión al Programa, realizar con seguridad las contraprestaciones en tiempo real y evitar fraudes que impacten en la desigualdad de los beneficiarios. Por estos motivos, estas ayudas no discriminan, reducen la brecha de la desigualdad y garantizan la igualdad de oportunidades. La *Renta social* se puede considerar una ayuda financiera, porque promueve la inclusión económica (WTO, 2018), son ayudas que redistribuyen riqueza, reducen los gastos en los hogares (electrodomésticos bajo consumo), e impulsan el desarrollo y la actividad comercial de la ciudad de Gijón.



El objetivo ODS N°12 tiene como fin promover el consumo responsable, la gestión sostenible y el uso eficiente de los recursos, reduciendo la generación de los residuos y el desperdicio (Gobierno España, 2018). La *Renta social* tiene un listado limitado de productos autorizados y un límite económico en las compras con la Tarjeta prepago Renta Social lo que permite crear el hábito del uso eficiente de los recursos, promover el consumo sostenible y combatir un posible desperdicio. La sensibilización y conciencia de sostenibilidad se complementa con el dato de que con la *Renta social* se han comprado 11.484 electrodomésticos con una categoría de bajo consumo, lo que repercute directamente en la reducción del consumo energético y en consecuencia en la reducción del gasto energético de los hogares y el ahorro económico.

**Cuestión 3.** ¿Este Programa de ayudas *Renta social Gijón* ha tenido un impacto en los Objetivos de Desarrollo Sostenible: N°8: Trabajo decente y crecimiento económico; N°9: Industria, innovación e infraestructura; N°11: Ciudades y comunidades sostenibles; y N°17: Alianzas para lograr los objetivos (enfocados en el comercio y la sociedad de Gijón)?

Ban Ki-moon —ex Secretario General de Naciones Unidas— pidió expresamente a las empresas «*necesitamos que entréis en acción*» (Reunión del Pacto Mundial en Madrid, 2015). Las empresas deben participar en el cambio de modelo, con innovación y colaboración con otras entidades para alcanzar un impacto social, económico y medioambiental (ej. mejoras laborales, reducción de residuos, etc.) (Naciones Unidas, 2016). El Programa *Renta social Gijón* impacta positivamente en los siguientes ODS:

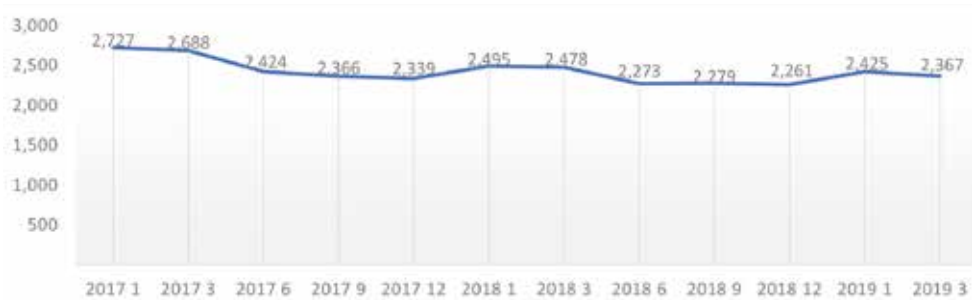


El objetivo ODS N°8 promueve el crecimiento económico, sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente (United Nations, 2015). La agenda 2030 de Desarrollo Sostenible aboga por un pro-

grama de desarrollo común y universal estableciendo responsabilidades para todos los gobiernos. Y manifiesta que la sostenibilidad debe ser entendida en el equilibrio de sus tres dimensiones: la social, la económica y la medioambiental que garantice un nivel de vida digna (Kanuri, Revi, Espey, & Kuhle, 2017). El empleo no garantiza una salida digna de la pobreza, debido a los salarios bajos y al abuso de la temporalidad (Cáritas Asturias, 2018), pero también es cierto que un trabajo productivo y gratificante, hará que las personas participen plenamente en la sociedad (Naciones Unidas, 2016).

En el *Programa Renta social* participan 327 establecimientos que mantienen empleo en Gijón. En una encuesta de la Unión de Comerciantes, los comerciantes participantes han manifestado que la *Renta Social* ha evitado la destrucción del empleo en el comercio (23%). En los datos del SEPE (Figura 5) se puede comprobar cómo ha descendido el número de desempleados de comercio en el periodo en el que ha estado activa la *Renta Social* (junio 2017-marzo 2019). Además, la encuesta de la Unión de Comerciantes ha recogido datos sobre el crecimiento económico, los comerciantes han manifestado que la *Renta social* ha evitado el cierre de comercios (13%), ha mantenido abierto el establecimiento (25%) y ha conseguido fomentar el crecimiento económico de las empresas (48%). Por último, la Unión de Comerciantes gracias a la *Renta social Gijón* ha creado dos puestos directos de trabajo que continúan activos.

Figura 5. Evolución histórica del paro registrado en comercio en Gijón 2017-2019



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del SEPE

[<http://www.sepe.es/HomeSepe/que-es-el-sepe/estadisticas/datos-estadisticos.html>],  
a fecha 3/11/2019



El objetivo ODS N°9 promueve la construcción de infraestructuras resilientes, la industrialización inclusiva y sostenible, y fomentar la innovación (Gobierno España, 2018). El sector comercial español necesita mo-

dernizar la tecnología, fundamentalmente entre las pymes de comercio (Urueña *et al.*, 2019).

La Unión de Comerciantes impulso infraestructuras tecnológicas al desarrollar labores de sensibilización y formación tecnológica para la implementación de la tecnología necesaria en este Programa. La *Renta social Gijón* ha impulsado I+D+i al desarrollar un modelo de gestión incorporando innovación tecnológica segura y antifraude, ha provocado en la Unión de Comerciantes inversión en tecnología (software de gestión y tarjetas prepago), y una inversión o modernización de los equipos informáticos, datafonos y rúters entre los comerciantes. La Renta social ha fomentado el uso y la normalización de TIC entre los beneficiarios y comerciantes, que han tenido un acceso igualitario y en tiempo real de la información, consiguiendo la agilidad y seguridad necesarias para realizar las compras-ventas.



El objetivo ODS N°11 pretende lograr que las ciudades sean inclusivas, seguras, resilientes y sostenibles (United Nations, 2015). Existe el reto económico de priorizar a la ciudad como motor de la economía y de sostenibilidad —por la riqueza de servicios que ofrece y la fuente de empleo que supone—, y el reto de mejorar la accesibilidad a servicios en el entorno urbano (Gobierno España, 2018). La crisis ha provocado el cierre de muchas actividades comerciales y con ello el Ayuntamiento ha sufrido la aminoración de la recaudación municipal. El comercio es un elemento clave de la inclusión y sostenibilidad de la ciudad puesto que da vida a la misma (WTO, 2018).

La *Renta social Gijón* ha inyectado actividad económica en el comercio local permitiendo su sostenibilidad. Según la encuesta de la Unión de Comerciantes estas ayudas han permitido mantener la actividad de sus establecimientos, les ha permitido mejorar sus establecimientos e instalaciones (25%) y ampliar negocios (37%). Estos comercios ofrecen a la ciudad accesibilidad a productos y servicios, garantizan la seguridad en las calles gracias a su iluminación y actividad, y ofrecen sostenibilidad ambiental puesto que reducen los desplazamientos logísticos y el gasto energético del comercio electrónico, además de crear empleo y abonar tasas e impuestos municipales.



El objetivo ODS N°17 busca fortalecer y revitalizar las alianzas y colaboraciones eficaces en las esferas públicas, público-privadas y de la sociedad civil para lograr el resto de los 16 ODS (United Nations, 2015). La agenda 2030 del Desarrollo Sostenible afirma la necesidad de una diversidad de miradas y enfoques que busquen la eficiencia y la complementariedad de las acciones, además de recordar el principio de interdependencia entre agentes y en la implementación



de políticas debido a la multidimensionalidad de los 17 ODS (Naciones Unidas, 2016). La Agenda 2030 anima a incentivar una colaboración más estrecha con el sector empresarial para avanzar en colaboraciones público-privadas para el desarrollo de nuevos modelos que contribuyan a los ODS y a conseguir alianzas entre las administraciones públicas, el sector privado y la sociedad civil (García Varela & Segade, 2017). Muchos Gobiernos incorporan al comercio en las estrategias nacionales de desarrollo y crecimiento por el efecto catalizador del comercio, que impulsa a otros sectores de actividad y contribuye al crecimiento general (WTO, 2018).

La *Renta Social Gijón* ha unido sinergias públicas (FMSS) y privadas (Unión de Comerciantes) con la sociedad civil, ha movilizado recursos de distintos agentes públicos y privados enfocados en un objetivo social común: favorecer el acceso de productos y servicios a unos beneficiarios en riesgo de exclusión social, buscando su inclusión y sostenibilidad. La suma de sinergias ha mejorado la difusión del Programa y la sensibilización de la sociedad sobre la pobreza en Gijón; el Programa ha mejorado en la accesibilidad a la información y a los servicios; y en la gestión ganando agilidad en la aplicación, en la seguridad de pago y en el cobro de las compras. Esta experiencia ha servido para fortalecer las relaciones entre los agentes implicados y servido de ejemplo para que otras entidades sumen sinergias en favor del servicio público.

#### 4. Conclusiones

Las políticas institucionales necesitan de entidades sólidas y con capacidad de gestión efectiva y consolidada para conseguir su éxito (WTO, 2018). El *Programa Renta Social Gijón* es un caso de colaboración público-privada entre la Fundación Municipal de Servicios Sociales (FMSS) del Ayuntamiento de Gijón y la Unión de Comerciantes. Por una parte, la Administración tiene la obligación de garantizar la prestación social, dar información y publicidad a las ayudas, baremar y seleccionar a los beneficiarios. Y, por otra parte, la Unión de Comerciantes coordina la accesibilidad a los servicios y productos con la oferta de los comercios locales y las herramientas de marketing y tecnológicas necesarias para promocionar el Programa y gestionar las compras de una forma ágil, segura y controlada.

Las dos entidades co-crean valor (Farr, 2016) de riqueza social y sostenibilidad en la economía local al garantizar unas prestaciones sociales básicas a los beneficiarios y asegurar un impacto económico directo a través del consumo de las compras sociales en comercios locales (6.231.337,90 €), que revierten dichos ingresos en el mantenimiento de empleo, la mejora de los establecimientos y la apertura de nue-

vos puntos de venta en la ciudad, según ha recogido la investigación comercial de la Unión de Comerciantes. El impacto positivo del Programa *Renta Social Gijón* se constata en el elevado número de solicitudes presentadas (5.307 entre 2017-2019) (FMSS, 2018), la gestión ágil, segura y controlada de las compras y el alto grado de satisfacción de los comerciantes (41% satisfecho, 43% muy satisfecho) (Unión Comerciantes, 2019).

La FMSS y la Unión de Comerciantes sin ser conscientes con el Programa *Renta social* se han alineado con la Agenda 2030, y han conseguido un impacto positivo en ocho ODS: han aminorado la pobreza y la exclusión social de los beneficiarios de las ayudas (ODS N°1), han mejorado su salud y bienestar social (ODS N°3), han reducido sus desigualdades de ingresos y oportunidades (ODS N°10) y les han creado hábitos saludables y un consumo responsable (ODS N°12). El Programa *Renta social* promueve el crecimiento económico, sostenido, inclusivo y sostenible, el pleno empleo y la productividad (ODS N°8), fomenta la innovación con la construcción de infraestructuras tecnológicas, consiguiendo una actividad comercial sostenible (ODS N°9), logra que Gijón sea inclusiva, resiliente, segura y sostenible (ODS N°11) y todo ello lo consigue gracias a la alianza y la suma de sinergias entre la FMSS —ente público— y la Unión de Comerciantes- Asociación privada- cumpliendo con el ODS N°17.

El comercio es un instrumento proactivo para reducir la pobreza (ODS N°1) y afecta a todos los ODS (WTO, 2018). En la actualidad, hay movimientos en favor de la sostenibilidad como el de las grandes empresas de comercio «*Better Retail Better World*» (Jones & Comfort, 2019) que promueven el empleo digno, el crecimiento económico, inclusivo y sostenible, y la Unión de Comerciantes con la participación de 327 pymes locales en la *Renta social* ha demostrado que no importa el tamaño de la empresa sino el interés por sumar y trabajar por la sociedad.

En conclusión, El Programa *Renta Social Gijón* supone un caso de colaboración pública-privada que ha concienciado y dado a conocer la pobreza en la sociedad, ha demostrado que la suma de sinergias ha dotado al Programa de mayor contenido y oferta de productos y servicios, ha aportado herramientas de marketing e innovación y gestión tecnológica, que han permitido incrementar el número de beneficiarios y les ha ofrecido mayor accesibilidad, seguridad y agilidad al realizar las compras. El objetivo prioritario social sobre los beneficiarios se cumple y se incrementa con los efectos económicos y tecnológicos directos a los comerciantes y los efectos sociales (convivencia social) y económicos (mantenimiento de empleo, impuestos y tasas) en la ciudad de Gijón.

El impacto positivo de la *Renta Social* en la ciudad es conocido y por eso este modelo se está replicando en La Coruña y estudiando su implantación en otros territorios.

Las recomendaciones al Ayuntamiento de Gijón y a la Unión de Comerciantes vienen del lado de la planificación y priorización estratégica social-comercial del caso de estudio respecto a los ODS y a la mejora a través de herramientas de marketing e innovación tecnológica para superar los debates abiertos sobre este Programa de ayudas. La incorporación de otros agentes del tercer sector y académicos —como la *Cátedra Universitaria Milla del Conocimiento*— sumaría conocimientos, y añadiría valor en la realización de un Plan Marketing para la *Renta social* como: el consumo que suma beneficios ODS.

Este caso pionero ha permitido una reflexión sobre la oportunidad de colaboraciones público-privadas en las prestaciones sociales públicas y abre una línea de investigación sobre la alineación de las colaboraciones de las administraciones, la empresa privada y la sociedad civil con los ODS de la Agenda 2030.

## Bibliografía

- AIS. (2019). Informe SOS 17 x 17 (17 ODS en 17 CCAA) Agenda 2030 España. Madrid.
- CÁRITAS ASTURIAS. (2018). Memoria Cáritas Diocesana de Oviedo. Oviedo.
- DEACON, B. (2016). Assessing the SDGs from the point of view of global social governance. *Journal of International and Comparative Social Policy*, 32(2), 116–130.
- FARR, M. (2016). Co-Production and Value Co-Creation in Outcome-Based Contracting in Public Services. *Public Management Review*, 18(5), 654–672.
- FERNÁNDEZ VÁZQUEZ, E., & RUBIERA MOROLLÓN, F. (2015). La renta de los hogares en 2015: desigualdad y pobreza en la Asturias urbana y rural.
- FMSS. (2017). Convocatoria de ayudas económicas complementarias para personas con bajos niveles de ingresos en régimen de concurrencia, plan de emergencia social, renta social 2017.
- FMSS. (2018). Convenio colaboración de la Asoc. Unión Comerciantes del Principado Asturias para la gestión del Proyecto» Programa para la adquisición de productos y servicios en el comercio de la ciudad, con las ayudas finalistas de la renta social municipal».
- GARCÍA VARELA, P., & SEGADE, C. (2017). Guía de los ODS para las organizaciones del Tercer Sector (F. V. Ferrer, ed.).
- GOBIERNO ESPAÑA. (2018). Plan de acción para la implementación de la Agenda 2030. Hacia una estrategia española de Desarrollo Sostenible (Gobierno España, ed.).
- JONES, P., & COMFORT, D. (2019). «Better Retail, Better World»: A commentary on British retailers and the sustainable development goals. *Journal of Public Affairs*, 19(2).
- KANURI, C., REVI, A., ESPEY, J., & KUHLE, H. (2017). Cómo implementar los ODS en las ciudades. Un manual introductorio para quienes trabajan en el ámbito del desarrollo urbano sostenible (G. C. D. Zusammenarbeit, ed.).
- LLANO ORTIZ, J. (2019). El estado de la pobreza. Seguimiento del indicador de la pobreza y la exclusión social en España 2008-2018.
- MATO DIAZ, F., PÉREZ MARTÍN, C., & VALDAVIDA CASTAÑO, E. (2017). Evolución socioeconómica del Salario Social Básico en Asturias.

- NACIONES UNIDAS. (2016). El sector privado ante los ODS. Guía práctica para la acción (Red Española del Pacto Mundial de Naciones Unidas, ed.)
- PORT, M. (2018). BIDDing on cities Applying the Business Improvement District model for urban sustainability.
- SÁNCHEZ DE MADARIAGA, I.; GARCÍA LÓPEZ, J.; SISTO, R. (2018). Mirando hacia el futuro: ciudades sostenibles. Los Objetivos de Desarrollo Sostenible en 100 ciudades españolas.
- UNIÓN COMERCIANTES. (2019). Unión Comerciantes. Retrieved from Página web oficial Unión de Comerciantes de Gijón website: <https://www.comercioasturias.com/>
- UNITED NATIONS. (2015). Resolution 70/1. Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development (U. Nations, Ed.). New York.
- URUEÑA, A., BALLESTERO, M., & PRIETO MORAIS, E. (2019). Informe E-Pyme 2018. Análisis sectorial de la implantación de las TIC en las empresas españolas (ONTSI, Ed.).
- WTO. (2018). Incorporar el comercio para lograr los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

# La sostenibilidad en el Club del Gourmet de El Corte Inglés. ¿Compromiso o estrategia comercial?

- NURIA GARCÍA RODRÍGUEZ
- LUIS IGNACIO ÁLVAREZ GONZÁLEZ
- MARÍA JOSÉ SANZO PÉREZ  
*Universidad de Oviedo*

---

**RESUMEN:** La escasez de recursos naturales, el aumento de la contaminación o la pérdida de la biodiversidad son algunas de las consecuencias negativas de la forma de producción y consumo que imperan hoy en día. Conscientes de esta realidad, desde todos los ámbitos de la sociedad, empresas, Administraciones y consumidores, existe una creciente sensibilización por este problema y abogan por la necesidad de llevar a cabo un desarrollo sostenible que permita la satisfacción de las necesidades actuales y una buena calidad de vida sin comprometer el futuro de las próximas generaciones. En línea con estas ideas, el presente trabajo describe y analiza el compromiso de la sostenibilidad en el grupo El Corte Inglés y, en concreto, en su línea de negocio El Club del Gourmet.

**PALABRAS CLAVE:** *sostenibilidad, consumo responsable, El Club del Gourmet, El Corte Inglés.*

---

**ABSTRACT:** Scarcity of natural resources, increasing pollution records or the loss of biodiversity are some of the negative consequences of production and consumption patterns prevailing today. All the different agents of society, companies, public administrations and consumers are conscious of this reality. Therefore, they advocate for the need to undertake actions towards sustainable development practices that will allow to satisfy the needs of consumption in good quality of life conditions, without compromising the future of the next generations. Building on these ideas, the present case study describes and analyses the commitment to sustainability in the El Corte Inglés group and, specifically, regarding its business area *El Club del Gourmet*.

**KEYWORDS:** *sustainability, responsible consumption, El Club del Gourmet, El Corte Inglés.*

---

## 1. Introducción

En la década de los 80 la creciente preocupación por el impacto que las actividades humanas tienen sobre el medio ambiente propició la creación en 1983 por parte de la ONU (Organización de las Naciones Unidas) de la Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo (CMMAD). Dicha Comisión fue la responsable de la publicación en 1987 del conocido *Informe Brundtland (Our Common Future)* en el que se formalizó, por primera vez, el concepto de *Sostenibilidad* o *Sustentabilidad*. En este documento se resaltaron las consecuencias medioambientales negativas que estaban produciendo el desarrollo económico, la globalización, la industrialización y el crecimiento poblacional como pueden ser la escasez de los recursos naturales, el aumento de la contaminación, la pérdida de la biodiversidad o el cambio climático, entre otros, tratando de aportar soluciones a estos problemas. De este modo, se definió el desarrollo sostenible «como aquel que satisface las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras de satisfacer sus propias necesidades». Esta definición supuso una evolución del tradicional modelo económico centrado en la producción y consumo hacia un nuevo modelo basado en el concepto de desarrollo asentado sobre tres pilares o dimensiones esenciales: económico, social y medioambiental.

Años más tarde, en 1992, en la Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo (Río de Janeiro, 1992) se elaboró la Declaración de Río sobre Medio Ambiente y Desarrollo donde, por primera vez, se asume la importancia de integrar la protección del medio ambiente en el proceso de desarrollo a nivel global. En dicha cumbre se aprobó la conocida como Agenda 21, un programa de acción global para alcanzar el desarrollo sostenible en el siglo XXI desde diferentes niveles: mundial, nacional y local. A la preservación del medio ambiente se unen otros retos de índole social y económica como la lucha contra la pobreza, la salud o la igualdad de género y el empoderamiento de la mujer.

En el año 2000 se firma la Declaración del Milenio de las Naciones Unidas de la que se derivan los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM), 8 propósitos de desarrollo humano que los Estados Miembros de las Naciones Unidas se comprometieron a alcanzar para el año 2015, como la lucha contra la pobreza, el hambre, las enfermedades, el analfabetismo, la degradación medioambiental o la discriminación

de la mujer (Organización Mundial de la Salud, 2018). En 2015 la ONU aprobó la Agenda 2030 en la que se formularon 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), que incluyen, entre otros, la eliminación de la pobreza, el combate al cambio climático y la defensa del medio ambiente, la educación, la igualdad de la mujer o el diseño de las ciudades (Naciones Unidas, 2015).

En concreto, el Objetivo 12 persigue garantizar modalidades de producción y consumo sostenibles. Se trata de «hacer más y mejores cosas con menos recursos. Se trata de crear ganancias netas de las actividades económicas mediante la reducción de la utilización de los recursos, la degradación y la contaminación, logrando al mismo tiempo una mejor calidad de vida. Se necesita, además, adoptar un enfoque sistémico y lograr la cooperación entre los participantes de la cadena de suministro, desde el productor hasta el consumidor final. Consiste en sensibilizar a los consumidores mediante la educación sobre los modos de vida sostenibles, facilitándoles información adecuada a través del etiquetaje y las normas de uso, entre otros» (Naciones Unidas, 2015).

Este consumo y producción sostenibles se refieren al «uso de servicios y productos relacionados, que responden a las necesidades básicas y brindan una mejor calidad de vida al tiempo que minimizan el uso de recursos naturales y materiales tóxicos, así como las emisiones de desechos y contaminantes a lo largo del ciclo de vida del servicio o producto para no poner en peligro las necesidades de las generaciones futuras» (Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente).

El previsible aumento de la población en las próximas dos décadas aumentará la demanda de recursos naturales, que son limitados, generando daños irreparables al medio ambiente. Este hecho hace necesaria la implantación de modalidades de producción y consumo sostenibles, que pueden generar un impacto beneficioso en la sociedad. Desde el punto de vista de las empresas estas pueden llevar a cabo iniciativas tales como prácticas adecuadas de recolección y transporte de los alimentos que eviten que éstos se deterioren, la gestión adecuada de los residuos, la implementación de programas de concienciación ambiental para los empleados o la promoción de comportamientos responsables en los consumidores, entre otros.

En consonancia con estas ideas, se describe, a continuación, el caso de la sostenibilidad en El Corte Inglés. Conscientes de la necesidad de cambiar los modelos de producción y consumo para contribuir a un entorno más próspero y saludable el Grupo ha puesto en marcha un manifiesto de sostenibilidad que abarca diferentes iniciativas con implicaciones en todas sus áreas de negocio. Una de estas áreas es el Club del Gourmet. El siguiente apartado comienza con una breve introducción sobre el Grupo. Continúa con la descripción general de su compromiso con la sostenibilidad para terminar analizando con más concreción el caso del Club del Gourmet.

## 2. Desarrollo del caso

El Corte Inglés es un grupo de distribución con sede en España que aúna diferentes formatos siendo el principal el de Gran Almacén. Su origen se remonta a junio de 1940, fecha en la que Ramón Areces Rodríguez constituye la sociedad El Corte Inglés, con su tío César Rodríguez como socio y presidente de la compañía. El nombre de la compañía lo tomó de una pequeña sastrería situada entre las calles Preciados, Carmen y Rompelanzas, de Madrid fundada en 1890 y que fue adquirida por Ramón Areces, avalado por su tío, en 1935. La década de los 70 resultó ser clave para El Corte Inglés comenzando su expansión por el territorio nacional con la inauguración de centros en Barcelona, Bilbao y Sevilla y con la diversificación de su actividad comercial. En 1989, con la muerte de Ramón Areces, se hace cargo de la presidencia Isidoro Álvarez estando marcado este periodo por un fuerte crecimiento, expansión del negocio e importantes hitos como la adquisición de Galerías Preciados y Marks&Spencer, el desembarco de los grandes almacenes en Portugal o la diversificación. Actualmente, desde julio de 2019 la presidencia del grupo corre a cargo de Marta Álvarez.

Desde sus inicios, el Grupo El Corte Inglés ha basado su modelo en una amplia y variada propuesta comercial, una política de servicio al cliente y una apuesta continuada por la innovación que le ha convertido en el líder europeo de grandes almacenes y en un referente en la distribución española. Su objetivo de marcar tendencia e impulsar cambios le ha llevado a desarrollar una política de diversificación mediante la creación de nuevos formatos comerciales como *Supercor*, *Sfera*, *Bricor*, *Viajes El Corte Inglés*, *Seguros e Informática El Corte Inglés*, entre otros.

En la actualidad el grupo es un referente empresarial alcanzando su cifra de negocios los 15.783 millones de euros, contando con 90.000 empleados y una afluencia de clientes traducida en más de 700 millones de visitas al año (Figura 1). Se encuentra en el puesto 62 en el ranking mundial del retail según el estudio *Global Powers of Retailing 2019* elaborado por *Deloitte*, que recoge las 250 compañías de distribución minoristas más importantes del mundo por facturación. Además, El Corte Inglés se sitúa entre las 500 marcas más valiosas del mundo según el ranking *Branz Finance 2019* y dentro de las 50 marcas de distribución con mayor valor a nivel mundial según el *Informe retail 2019* elaborado por *Brand Finance*.

A día de hoy, el modelo empresarial de El Corte Inglés se construye sobre cuatro principios (<https://www.elcorteingles.es/informacioncorporativa/es/quienes-somos/nuestros-principios/>):



- *Ética y responsabilidad*: comportamiento ético y responsable en todos los ámbitos de actuación.
- *Garantía y servicio al cliente*: calidad, servicio y garantía con una oferta comercial amplia, diferenciada e innovadora.
- *Relación y vinculación con el entorno*: Relación constante y fluida con todos los grupos de interés: clientes, empleados, proveedores, accionistas, competidores, organizaciones sociales, instituciones públicas y privadas, y sociedad en general.
- *Compromiso medioambiental*: Compromiso de respeto al medio ambiente que repercute en los diferentes ámbitos de su actividad empresarial.

Figura 1. Pantalla de inicio de la página web corporativa de EL CORTE INGLÉS®



Fuente: [<https://www.elcorteingles.es/informacioncorporativa/es/>], a fecha 10/11/2019.

## 2.1. La Sostenibilidad en El Corte Inglés

El Corte Inglés puso en marcha en 2019 el *Movimiento por la Sostenibilidad* con el objetivo de construir un entorno más saludable, sostenible y próspero para el Planeta (Figura 2). La necesaria transformación de la forma en la que se produce y consume no es posible realizarla en solitario siendo necesaria la colaboración de sus empleados, proveedores y clientes y de alianzas con otras organizaciones. Este Movimiento por la Sostenibilidad se centra en tres ejes de acción: *producto*, *planeta* y *progreso*, que se corresponden estrechamente con los Objetivos de Desarrollo Sostenible centrados en la Producción y Consumo responsables (ODS12); la Acción contra el Clima (ODS13); y Trabajo Decente y Crecimiento Económico (ODS 8).

El objetivo en materia de *producto* (ODS12) reside en avanzar en innovación sostenible; economía circular y residuo cero; aprovisionamiento responsable; y empoderamiento del consumidor.

En lo relacionado con el *planeta* (ODS13), la compañía trabaja por un modelo de negocio bajo en carbono, poniendo el foco en la eficiencia energética de los edificios, en las energías y materias renovables, así como en la movilidad sostenible y la realización de eventos y actividades neutras en carbono.

En materia de *progreso* (ODS 8) los esfuerzos van dirigidos a lograr una sociedad más justa, inclusiva e igualitaria, y por una actividad comercial que respete los derechos de las personas y apoye el desarrollo socio económico.

Figura 2. Movimiento por la sostenibilidad de EL CORTE INGLÉS®



Fuente: [<https://www.elcorteingles.es/sostenibilidad/manifiesto/#>], a fecha 10/11/2019.

Para ello El Corte Inglés ha desarrollado una guía de producto con atributos de sostenibilidad para diferentes categorías, como gran consumo o moda (Guía de producto sostenible para compradores, El Corte Inglés, 2019), a través de la cual pone de manifiesto la relevancia que le otorga al *modelo de valor compartido*; esto es, un *modelo de sostenibilidad integral* que se caracterice por la búsqueda de la sostenibi-

lidad en todas las áreas de negocio en tres dimensiones principales: (1) *económica* (sea rentable); (2) *social* (produzca un impacto positivo en las comunidades locales que participan en la producción de las materias primas y/o en los trabajadores a lo largo de la cadena de valor) y (3) *ambiental* (minimice el impacto en el medioambiente o incluso produzca un impacto positivo en el mismo). Este modelo permite la comercialización de productos con valor desde una doble perspectiva, *interna* (de rentabilidad para la empresa) y *externa* (de impacto positivo para la sociedad y el medioambiente). Así, un producto sostenible es aquel que incorpora un mayor valor añadido, produciendo una mejora socioeconómica y/o ambiental.

Sin embargo, la compañía considera que conjugar completamente ambas perspectivas y hablar de un producto 100% sostenible no es realista, ya que la incorporación de todos los atributos posibles desde un punto de vista externo probablemente comprometería su rentabilidad. En este sentido, consideran un producto sostenible si incorpora uno o varios atributos de sostenibilidad de, al menos, una de las dimensiones consideradas (económica, social y medioambiental) en alguna etapa de su ciclo de vida. En consecuencia, el valor añadido en sostenibilidad de un producto aumentará a medida que aumente el número de atributos que incorpore.

De modo general, El Corte Inglés agrupa las características o atributos de sostenibilidad de un producto en cuatro categorías:

La primera de ellas es el **origen sostenible**. Se consideran sostenibles aquellos productos cuyas materias primas proceden de una fuente sostenible. Para ello, este conjunto de materias primas debe poseer algún *certificado* (por ejemplo, FSC, MSC, ASC, Producción ecológica, etc.) o *programa* (por ejemplo, PLS (lácteos), BCI (Better Cotton Initiative), etc.). Para aquellos productos formados por diferentes componentes se adoptarán dos criterios a la hora de considerarlos sostenibles: el primero, el criterio de *composición*; es decir, como mínimo más del 50% de sus componentes deberán ser sostenibles; el segundo, el de *coherencia o precaución*, esto es, el resto de componentes no deber ser perjudiciales para el medioambiente.

La segunda está relacionada con la **Economía Circular**. Los productos son sostenibles porque se componen de materiales reciclados y/o regenerados a partir de subproductos procedentes de la misma actividad u otra diferenciada.

En tercer lugar, destaca el **diseño y fabricación sostenible**. Los productos sostenibles incorporan en sus fases de diseño, fabricación o uso altos estándares de sostenibilidad, por ejemplo, el certificado Calificación energética A+ o sup., Ecoetiqueta europea, o Economía solidaria, entre otros.

La última categoría se refiere a los **productos locales**. También se consideran sostenibles aquellos productos que se han producido y transformado localmente,

reduciendo, en consecuencia, el recorrido logístico y fomentando el desarrollo de la economía local (por ejemplo, certificado de DOP o IGP u otras iniciativas regionales como Tierra de Sabor o Galicia Calidade, entre otras).

Fruto de este compromiso con la sostenibilidad, El Corte Inglés ha puesto en marcha diversas iniciativas: como el objetivo de alcanzar la certificación *Residuo Cero* en todos sus centros en 2022; el Grupo consume ya el 100% de la energía eléctrica de origen renovable; trabaja sólo con proveedores que demuestran un compromiso con el medio ambiente y los derechos humanos; apuesta por materias primas más sostenibles; promueve la economía circular; reduce paso a paso su huella plástica; cuenta con puntos para recargar el vehículo eléctrico; y da una segunda vida a la ropa, aparatos eléctricos, juguetes y libros.

En los últimos años, se ha producido una evolución en las tendencias de consumo en la sociedad de modo que el consumidor considera nuevas variables en su decisión de compra como la salud a largo plazo, la sostenibilidad ambiental, el bienestar animal o los valores éticos en la producción de alimentos. La respuesta por parte de las empresas a esta nueva demanda ha consistido en nuevas ofertas y por un esfuerzo en la diferenciación de base a los atributos de los productos, tanto en la publicidad como en el etiquetado (AECOC, 2019). En consecuencia, la filosofía empresarial de desarrollo sostenible de El Corte Inglés en el ámbito de la alimentación responsable se concreta en tres ámbitos de actuación:

Figura 3. Apuesta por la Alimentación Responsable en EL CORTE INGLÉS®

**SOSTENIBILIDAD**

**APOSTAMOS POR UNA ALIMENTACIÓN RESPONSABLE**

**producción ecológica**  
La producción ecológica y el comercio justo son dos de los grandes protagonistas de nuestro catálogo comercial...  
[Leer más](#)

**pesca sostenible**  
Desde 2011, en El Corte Inglés disponemos de una política de pesca sostenible. Tenemos a la venta...  
[Leer más](#)

**productos de cercanía**  
Los productos de cercanía son los provenientes de la compra local y del kilómetro cero. Esta última política...  
[Leer más](#)

Fuente: [<https://www.elcorteingles.es/sostenibilidad/>], a fecha 10/11/2019.

El primero está relacionado con **la producción ecológica y el comercio justo**. Estos aspectos se erigen como los principales protagonistas de su catálogo comercial en el que más de 2000 artículos de sus supermercados reciben esta calificación. Dentro de los espacios La Biosfera se encuentran productos biológicos y orgánicos; productos de agricultura ecológica, cultivados sin ningún tipo de producto químico. Adicionalmente, la apuesta por la sostenibilidad social y el respeto por la naturaleza se materializa con el sello de comercio justo que certifica que el productor ha obtenido una remuneración adecuada a su trabajo, teniendo en cuenta las condiciones laborales de los agricultores y ayudándoles a implantar las mejores prácticas agrícolas. En Hipercor y en los Supermercados de El Corte Inglés disponen de un gran surtido de productos ecológicos en todas las categorías desde alimentación general, frescos, lácteos, dulces y pan, congelados, dietéticos, bebidas o alimentación para bebés.

El segundo hace referencia a la **pesca sostenible**. En este ámbito las iniciativas de la compañía ponen su foco al cuidado de los océanos y la preservación de las especies. Así, desde 2011 El Corte Inglés dispone de una política de pesca sostenible con productos que poseen el certificado de pesca sostenible MSC (**Marine Stewardship Council**) y el de acuicultura sostenible ASC (**Aquaculture Stewardship Council**). Adicionalmente, en 2018 la compañía firmó un convenio marco con World Wildlife Fund (WWF) por el que se comprometieron a seguir poniendo en marcha proyectos de sostenibilidad que favorezcan la biodiversidad en los mares y en otros sectores productivos. En El Corte Inglés se guían por los compromisos de conservación marina de Malta y en los supermercados —también de Hipercor y Supercor— ofrecen una gran diversidad de productos para intentar reducir la presión sobre las especies más demandadas. En paralelo, han eliminado algunas de las especies que están en mayor riesgo de sobreexplotación.

El tercer ámbito reside en los denominados **productos de cercanía**. Estos son los provenientes de la compra local y de kilómetro cero. El productor del artículo debe encontrarse, como mucho, a 100 kilómetros del centro que lo vende. Así, se garantiza el disfrute de alimentos frescos, dependiendo de la estación del año correspondiente, y se potencia el comercio provincial apostando por materias primas de máxima calidad. Además contribuimos a reducir sensiblemente nuestra huella de carbono, al ser los trayectos de entrega de la mercancía mucho más cortos. Además, potenciamos el desarrollo de la zona, de su producción agrícola y ganadera, con productos más frescos y de calidad, con las mejores materias primas para conseguir tu total satisfacción.

Esta filosofía empresarial de desarrollo sostenible late en todas las unidades de negocio del Grupo El Corte Inglés; entre otras, en su aclamado «Club del Gourmet» con

el que se posicionan en un segmento de alimentación de gama alta con una oferta de productos exclusiva o selecta difícilmente disponible, no sólo en su hipermercado de alimentación (el antiguo Hipercor) y su cadena de supermercados (Supercor), sino en muchas de las tiendas especializadas con las que compite en esta categoría de productos. No obstante, la pregunta de investigación que se plantea en este punto es, ¿en qué medida la sostenibilidad irrumpe en el Club del Gourmet de El Corte Inglés como consecuencia del compromiso del Grupo con su entorno o por el contrario se recurre a la alimentación sostenible como una línea de productos adicional sumamente valiosa para fortalecer la estrategia comercial en esta enseña de referencia? A continuación, trataremos de dar respuesta a esta cuestión con un enfoque eminentemente práctico.

## 2.2. El «Club del Gourmet»: ¿compromiso o estrategia comercial en el ámbito de la alimentación saludable?

El «Club del Gourmet» se define como «un espacio dedicado a aquellos que saben llevar el arte de la buena mesa hasta sus últimas consecuencias, con una selección de los productos más exquisitos del mercado, nacional e internacional, elaborados según la tradición, utilizando las recetas antiguas y las más puras materias primas» (<https://www.elcorteingles.es/centroscomerciales/es/eci/servicios/restaurante-c35f4c2a-39b4-435b-bca4-a080234a63e2>). Un espacio, anexo a sus hipermercados, supermercados o grandes almacenes de sus centros comerciales, que apuesta por la excelencia a la hora de proporcionar una oferta selecta o exclusiva de productos gourmet y *delicatessen* de «todas las esquinas del planeta», a un cliente que busca la experiencia en sus procesos de compra y consumo (Figura 4).

Figura 4. Gourmet Experience EL CORTE INGLÉS®



Fuente: [<https://www.elcorteingles.es/aptc/gourmet-experience/goya/>], a fecha 10/11/2019.

Estructura su oferta en 5 líneas de productos principales, dulce, salado, bebidas, bodega y accesorios de vino y cóctel, que dan cabida a un catálogo amplio y profundo

de marcas nacionales e internacionales de referencia en el sector. Dispone, igualmente, de una marca propia «Club del Gourmet» con unas 300 referencias que complementa este surtido y que contribuyen a la configuración de ofertas personalizadas «ideales para regalar». De hecho, la marca propia fue la seleccionada por El Corte Inglés para iniciar la comercialización online de sus productos gastronómicos de alta calidad en el pujante mercado chino. El catálogo de productos se presenta en espacios diáfanos, abiertos y sostenibles (Ver Figura 4) que favorecen la circulación y una experiencia de compra y consumo sumamente placentera en un ambiente relajado y que estimula la prueba y la interacción in-situ con la oferta comercial disponible.

Esta concepción de «El Club del Gourmet» como experiencia excelente se vio reforzada con la inauguración en 2010 en Madrid del primer *Gourmet Experience*, un espacio gastronómico que aunaba firmas y cocineros de prestigio con la venta de productos gourmet. Actualmente este espacio, en constante renovación y ampliación, está presente en nueve centros de El Corte Inglés en los que conviven cocineros con el máximo reconocimiento con una clientela que busca la interacción en el disfrute de una oferta culinaria de máxima exigencia e innovación que satisfaga sus expectativas y experiencias gastronómicas. Quizás el caso más paradigmático fue el del reputado cocinero Dabiz Muñoz, quién trasladó su propuesta culinaria de StreetXo, con distinción de tres Estrellas Michelin, a una inteligente fusión entre la cocina española y los sabores orientales. Su emplazamiento tuvo lugar inicialmente en el Gourmet Experience de Callao en Madrid, para posteriormente ubicarse en la Calle Serrano de la misma ciudad (Figura 5).

Figura 5. Street Xo en el EL CORTE INGLÉS®



Fuente: [<https://www.elcorteingles.es/hosteleria/cocinas-de-autor/street-xo/>], a fecha 10/11/2019.

En este sentido, cabe concluir que el posicionamiento objetivo de la enseña El Club del Gourmet se fundamenta en características y valores comunes a la gestión de una oferta de alimentación bajo parámetros de sostenibilidad. En cierto modo, se identifican en esta estrategia de posicionamiento puntos concordantes con lo que entiende como el movimiento del «Slow Food» entendida como una forma de comer y un modo de vida en el que la comida es un placer; una toma de conciencia y responsabilidad sostenible que se convierte en una realidad alternativa para una alimentación sostenible ([www.espanaslow.es](http://www.espanaslow.es)).

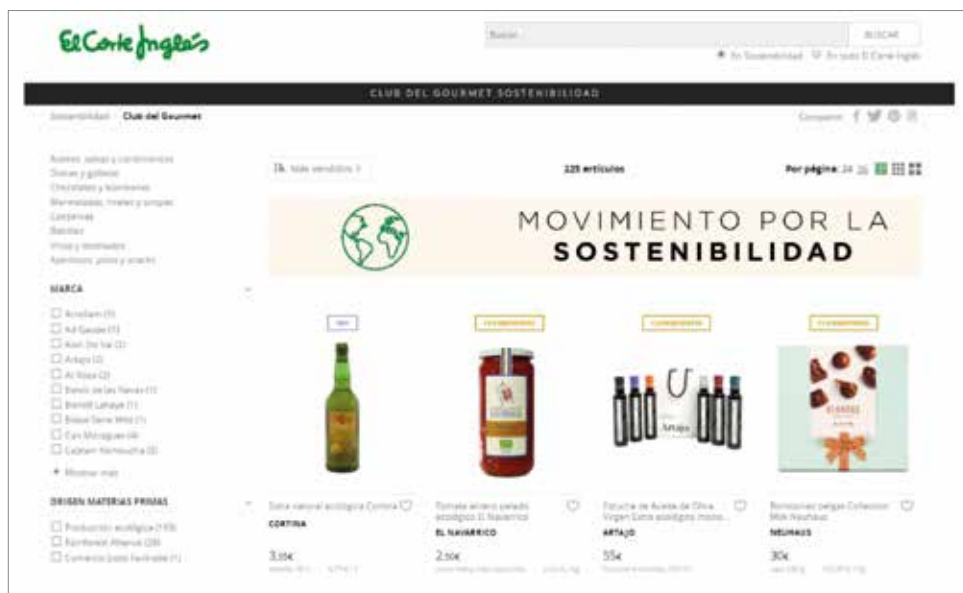
Este planteamiento estratégico de incorporar principios de sostenibilidad a la gestión de El Club del Gourmet, se ve acompañado por la consideración de estos principios en el diseño de las variables o políticas de marketing-mix de la enseña. Así, son múltiples los ejemplos en los que se puede observar esta aplicabilidad: (1) la gestión de la cartera de productos, (2) el origen o procedencia de los productos, (3) las políticas de packaging y etiquetado, (4) la introducción de innovaciones o nuevos productos, o (5) la disponibilidad de marcas sostenibles en el catálogo de productos de la enseña comercial. A continuación, se describen brevemente algunos de estos ejemplos al objeto de constatar cómo la sostenibilidad ha pasado a formar parte, para quedarse, de la oferta de alimentación de El Club del Gourmet de El Corte Inglés, tratando, no obstante en cada caso, de poner de manifiesto distintas debilidades cuya subsanación podría contribuir a fortalecer el posicionamiento objetivo de la enseña en materia de sostenibilidad.

#### **(1) *Gestión de la cartera de productos***

La cartera de productos sostenibles de El Club del Gourmet consta de 225 referentes clasificados en 8 sub-líneas de productos principales (Figura 6). Predominan, más del 60% de referentes las categorías de dulces (dulces y galletas; chocolates y bombones; y mermeladas, mieles y siropes) y salados (aceites, salsas y condimentos; conservas; y aperitivos, picos y snacks), con una menor presencia de bebidas y productos de bodega, principalmente vinos. Se trata pues de una cartera todavía incipiente y relativamente desequilibrada en las que predominan productos de consumo muy frecuente, que no requieren grandes volúmenes de inversión publicitaria si bien su tasa de crecimiento es relativamente limitada, sin que se identifiquen otros que puedan ser catalogados de estrella o referente clave para la atracción y retención de un volumen significativo de clientes. Por el contrario, sí que se identifican algunos productos relativamente innovadores, de los que se hablará expresamente en un apartado específico a continuación, y que pueden contribuir al crecimiento y consolidación competitiva de esta cartera de productos.



Figura 6. Cartera de productos sostenibles en EL CLUB DEL GOURMET®



Fuente: [https://www.elcorteingles.es/sostenibilidad/club-del-gourmet/?level=6], a fecha 28/11/2019.

## (2) Origen o procedencia de los productos

El origen del 100% de productos sostenibles del catálogo está debidamente certificado (Figura 7). Sin embargo, la descripción del origen del conjunto de productos muestra de nuevo un significativo desequilibrio. En concreto, el 86% de los mismos son de producción ecológica, entendiendo como tal «sistema de cultivo de una explotación agrícola autónoma basada en la utilización óptima de los recursos naturales, sin emplear productos químicos sintéticos u organismos genéticamente modificados» (<https://www.mapa.gob.es/es/alimentacion/temas/produccion-ecologica/>). Inversamente, son escasísimos los productos que acreditan cualquier otra forma de certificación sostenible, con la excepción de los chocolates y bombones certificados bajo la enseña Rainforest Alliance, según la cual el lugar de procedencia de la materia prima «ha sido auditada para comprobar que cumple las normas de sostenibilidad ambiental, social y económica» (<https://www.rainforest-alliance.org>). Esta debilidad es especialmente patente en lo que se refiere a los productos certificados como de Comercio Justo (tan sólo 1 referente tiene esta condición), cuando esta tipología de productos está ya muy presente en la cartera generalista de El Corte Inglés (casi un centenar de referencias), su cifra de ventas en España se ha más que duplicado en los últimos años (ha pasado de 32,2 millones de euros en 2014 a 77,8 millones en

2018), estando aún muy lejos el consumo medio por habitante en nuestro país en relación con la media europea (1,67 euros por persona en España frente los 15,1 euro por persona de media en Europa) (Coordinadora Estatal de Comercio Justo, 2019).

Figura 7. Certificaciones de productos sostenibles en EL CLUB DEL GOURMET®



Fuente: [<https://www.mapa.gob.es/es/alimentacion/temas/produccion-ecologica/>; <https://www.rainforest-alliance.org/>; <https://www.fairtrade.org.uk/>], a fecha 28/11/2019

### (3) Políticas de packaging y etiquetado

En materia de packaging y etiquetado el compromiso con la sostenibilidad y el desarrollo sostenible no se limita en El Club del Gourmet exclusivamente a la cartera de 225 productos que hemos catalogado como sostenibles, sino que irradia al conjunto de referentes de la enseña comercial. Como era previsible, en materia de packaging predominan los materiales susceptibles de reciclado o reutilización (papel y cartón; vidrio, metales ferrosos y no ferrosos, como el aluminio; las telas y textiles; y las maderas), siendo escasísima la presencia de plásticos u cualquier otro material de difícil recuperación y gran impacto medioambiental (Figura 8). Por su parte, los etiquetados de estos productos son sumamente exhaustivos a la hora de detallar la procedencia, consejos de servicio, ingredientes y alergénicos.

Figura 8. Packaging y etiquetado de productos sostenibles en EL CLUB DEL GOURMET®



Fuente: [<https://www.elcorteingles.es/sostenibilidad/club-del-gourmet/>], a fecha 28/11/2019

#### (4) *Introducción de innovaciones o nuevos productos*

El Club del Gourmet se caracteriza por una constante innovación e introducción de nuevos productos. En el momento de elaboración del presente caso, un total de 36 artículos de su cartera eran catalogados como tales. Principalmente, de las líneas de: dulces y galletas; mermeladas, mieles y siropes; conservas; y vinos y destilados. En definitiva, en aquellas líneas a las que se adscriben los artículos catalogados como sostenibles en su cartera. Algunos de estas novedades son muy poco conocidas en el mercado español, pero presentan una caracterización muy cercana a la del producto sostenible. Por ejemplo, los «Mochis» de la empresa Niji (Figura 9), definidos como «un postre japonés [hecho a mono de modo artesanal] elaborado con una envoltura de harina de arroz y rellena de mousses de diferentes sabores, colores y texturas [té verde, cheesecake, chocolate, chocolate blanco, yuzu, ...]». El grado de aceptación de estas novedades hace pensar en las posibilidades de éxito real de nuevos productos de alimentación sostenibles que contribuyan a fortalecer en el presente, y generar dinámicas de crecimiento en el futuro, de la cartera de productos sostenibles de El Club del Gourmet, de modo específico, y de El Corte Inglés en su conjunto.

Figura 9. Introducción de innovaciones o nuevos productos EL CLUB DEL GOURMET®



Fuente: [<https://www.madridiario.es/468160/el-corte-ingles-incorpora-en-el-gourmet-experience-de-callao-los-famosos-mochis-artesanales-japoneses>], a fecha 28/11/2019

#### (4) Disponibilidad de marcas sostenibles

Se observa una amplia variedad de marcas sostenibles en el catálogo de El Club del Gourmet. En la actualidad, casi 100 marcas diferentes, lo que teniendo en cuenta que la cartera de estos productos alcanzaba los 200 referentes, lleva a una media de 2 productos por marca. Sin duda la variedad de marca es importante; el comprador lo agradece. Sin embargo, la escasa profundidad de catálogo de cada una de ellas (lo normal es 1 o 2 referentes por marca) puede condicionar significativamente la fidelización de aquella tipología de clientes que quieran ahondar en su relación con una marca sostenible en concreto y busque la continuidad de su relación con la misma en otros competidores o canales especializados.

Figura 10. Marcas sostenibles en EL CLUB DEL GOURMET®



Fuente: [<https://www.elcorteingles.es/sostenibilidad/club-del-gourmet/>], a fecha 28/11/2019

Una de las escasas excepciones a esta regla de 1 o 2 referentes disponibles por marca sostenible la encontramos en los productos sostenibles de la marca propia El Club del Gourmet. En este caso, se identifican 9 referentes vinculados principalmente a las categorías de «mermeladas, mieles y siropes», y en menor medida «chocolates y bombones». En estos casos, es especialmente llamativo su packaging y etiquetado, que denota en todo momento el origen y caracterización sostenible de cada uno de estos productos (Figura 11). Aun así, se continúa hablando de un número muy limitado de referentes (9 en total), que, sin embargo, a nuestro modo de entender deberían convertirse en ejemplo a seguir en la configuración de una oferta de productos sostenibles más amplia y profunda que contribuya a reforzar el posicionamiento objetivo de El Club del Gourmet.

Figura 11. Productos sostenibles de la marca EL CLUB DEL GOURMET®



Fuente: [<https://www.elcorteingles.es/sostenibilidad/club-del-gourmet/>], a fecha 28/11/2019

### 3. Preguntas/cuestiones para la discusión

**Cuestión 1.** *Describe brevemente los principales rasgos de la estrategia de marketing de «El Club del Gourmet» en lo que a su producto, mercado y posicionamiento/diferenciación objetivo sostenible se refiere.*

*Producto.* El producto sostenible de El Club del Gourmet es (1) un producto de alimentación de compra principal, aunque no exclusivamente, frecuente, (2) que se podría catalogar de alta calidad en cuanto su origen y forma de producción y (3) que dispone de las debidas certificaciones en todos sus formatos de presentación e imagen que garanticen su procedencia y transformación de acuerdo a los principios que definen una oferta comercial sostenible. Así, se pueden encontrar en el catálogo (1) productos de producción ecológica y comercio justo que aúnan bajo un mismo sello sostenibilidad social y respeto por la naturaleza, (2) productos con el certificado de pesca MSC (Marine Stewardship Council) y acuicultura (Aquaculture Stewardship Council) sostenible y (3) productos de cercanía procedentes de la compra local y de kilómetro cero que contribuyen a reducir sensiblemente nuestra huella de carbono.

*Mercado.* La caracterización efectuada del producto sostenible de El Club del Gourmet lo convierten en especialmente atractivo para un comprador y consumidor especialmente responsable, entendiéndose por tal a aquella persona que busca la excelencia en materia de alimentación pero que a la vez se encuentre muy sensibilizada con las siguientes motivaciones básicas: (1) conservación a largo plazo del medio ambiente, (2) impacto social, en diversos colectivos, de los productos que consumimos ordinariamente y (3) contribución al desarrollo sostenible del entorno socio-económico en el que originan dichos productos.

*Posicionamiento/diferenciación.* Probablemente, el principal rasgo de posicionamiento/diferenciación de esta oferta sostenible deban ser «las propias características del producto», en cuanto a producto de calidad en lo que se refiere a su origen y forma de producción, debidamente certificado en todos sus formatos de presentación e imagen. Pero debe ponerse en valor un segundo rasgo diferenciador que lo convierta en especialmente atractivo: los valores y compromisos socio-culturales con el desarrollo sostenible del planeta a través de la construcción y mantenimiento de un entorno saludable, sostenible y próspero para la colectividad.

**Cuestión 2.** *Defina qué es el producto de cercanía y diseñe una cartera de productos de cercanía para las tiendas de «El Club del Gourmet» de su entorno más cercano.*

El Corte Inglés define los productos de cercanía como «los provenientes de la compra local y de kilómetro cero ... [en los que] el productor del artículo debe encontrarse, como mucho, a 100 kilómetros del centro que lo vende».

En el caso de Asturias, entorno geográfico de referencia de los autores del presente caso, se puede construir una cartera de productos de cercanía estructurada en 4 de las líneas que habitualmente configuran las secciones de productos frescos de cualquier establecimiento de alimentación: (1) frutas, legumbres y hortalizas, (2) quesos y embutidos, (3) carnicería y (4) pescadería. Tan sólo quedaría por incluir la sección de panadería y pastelería.

(1) *Frutas, legumbres y hortalizas.* Entre las frutas, la tradicional manzana asturiana a la que añadir otras frutas de más reciente implantación como los kiwis. Entre las legumbres, lógicamente la alubia de granja especialmente recomendada para la elaboración de la tradicional fabada. Por último, entre las hortalizas es posible identificar productos disponibles prácticamente durante todo el año en Asturias (como las acelgas, los puerros, las berzas, la coliflor, la lechuga o el repollo) y otras de carácter más estacional (alcachofas, berenjenas, brócoli, calabacín o fréjoles).

(2) *Quesos y embutidos.* Asturias es una de las principales manchas queseras de Europa, con más de 40 variedades de queso de las cuales 5 disponen de denominación de origen protegida (DOP) o indicación geográfica protegida (IGP): Cabrales, Casín, Gamoneu o Gamonedo del Valle, Afuega'l Pitu y Los Vellos. Por su parte, dispone igualmente de una amplia variedad de embutidos. Desde el tradicional chorizo, morcilla, tocino y lacón de la fabada, hasta el reconocido chosco de Tineo o la longaniza de Avilés.

(3) *Carnicería.* Sin duda en esta sección la reina es la Carne de Ternera Asturiana, con indicación geográfica protegida (IGP), en sus distintos cortes. Pero no es el único tipo de carne con origen asturiano. También se comercializa en distintos

formatos la carne de cerdo autóctona, con especial mención al «gochu asturcelta» (una variedad de cerdo recuperada en Asturias en las últimas dos décadas), así como otro tipo de carnes menos frecuentes (jabalí, corzo...).

(4) *Pescadería*. Asturias dispone de 18 puertos pesqueros tradicionales que abastecen de pescado no sólo a la región sino también al resto de España. Entre las especies de mayor interés de la flota asturiana se identifican pescados azules (bonito del norte, caballa, jurel...), blancos (rape, merluza, rey...), mariscos y cefalópodos (centollos, percebes, pulpo, calamar...) e incluso algas, cada vez con mayor presencia en la alta cocina.

**Cuestión 3.** *En diciembre de 2019 El Corte Inglés abrió el mayor espacio gourmet de España: el Gourmet Experience de Goya. Describe sus principales características a partir de la información contenida en <https://www.expansion.com/empresas/distribucion/2019/12/12/5df28afce5fdeab45e8b46a5.html> y realiza alguna propuesta que refuerce este espacio desde el punto de vista de la sostenibilidad.*

Según se puede leer en esta fuente, El Gourmet Experience de Goya ocupa la planta inferior del centro comercial de El Corte Inglés, es decir, 1.400 metros cuadrados. El espacio incluye bodega, cava de quesos, secadero de jamón o barra degustación. Se trata de un local en el que se mezcla los espacios de alimentación y restauración para generar sinergias entre ellos, además de incluir córneres de siete operadores externos como Cárnico o Niji. En concreto, el grupo lo define como «el mayor espacio de alimentación y restauración gourmet de España» tanto por la variedad de su oferta como por su tamaño, que suma un total de 1.400 metros cuadrados, el doble que el concepto original.

Si los alumnos profundizan en la lectura pueden obtener otros datos relevantes, entre otros, sobre: (1) la distribución de los espacios en la tienda, (2) la caracterización de la oferta de alimentación, (3) las particularidades de la sección de restauración, (4) las políticas de imagen y marca, tanto de marcas líder como de marca propia y (5) la caracterización del espacio como una experiencia en sí misma.

La propuesta del estudiante para reforzar el *Gourmet Experience de Goya* puede ir en la línea de crear un espacio sostenible en el que se fusionen actividades divulgativas o de transferencia de conocimiento de los principios de la alimentación y consumo sostenible con intervenciones de restauración en las que los auténticos protagonistas sean los productos sostenibles: la producción ecológica y el comercio justo, la pesca sostenible y los productos de cercanía. En lo que respecta a las actividades divulgativas, podrían organizarse charlas, conferencias, seminarios impartidos por personas de referencia en este ámbito que pudieran, por ejemplo, (1)

definir y caracterizar las distintas tipologías de productos, (2) establecer su origen y procesos de producción y transformación y (3) pusieran en valor su impacto social en el entorno en el que se originan y entre los consumidores. Estas actividades podrían combinarse con iniciativas de restauración en las que chefs u otros protagonistas clave del mundo culinario incorporaran la oferta de productos sostenibles a sus elaboraciones promoviendo un concepto de cocina que encaje a la perfección en la corriente denominada «Slow Food».

#### 4. Conclusiones

Aunque la preocupación por la degradación del medio ambiente y sus consecuencias o impacto sobre la sociedad se encuentran en plena actualidad, el concepto de desarrollo sostenible no es ni mucho menos novedoso. En concreto, el primer informe (*Informe Brundtland: Our Common Future*) en el que se menciona por primera vez términos como *Sostenibilidad* o *Sustentabilidad* data ya de finales de la década de los 80 del pasado siglo xx. Desde entonces, han sido varios los esfuerzos realizados para atajar problemas acuciantes a nivel global como la pobreza, las desigualdades o la degradación del medioambiente. Precisamente, la Agenda 2030 de la ONU (2015), de suma actualidad en cualquier ámbito de intervención pública y privada, formula los denominados 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) que persiguen, entre otros, la eliminación de la pobreza, la lucha contra el cambio climático o la igualdad de la mujer.

Concretamente el ODS12 se centra en la producción y el consumo responsable. En este sentido, cabe destacar la existencia de una mayor sensibilidad en los individuos por aquellos productos que satisfacen sus necesidades básicas y mejoran su calidad de vida, pero al mismo tiempo, contribuyen activamente a un mundo más sostenible (Janßen y Langen, 2017). Esto ha provocado una evolución definitiva en las tendencias de consumo de modo que, ahora, muchos consumidores consideran nuevas variables en su toma de decisiones como la sostenibilidad ambiental o los valores éticos en la producción de alimentos. En el caso de España, esta tendencia de consumo empieza a ser igualmente una realidad. Así, según el II Estudio de Marcas con Valores, centrado en el poder del Consumidor-Ciudadano (marcasconvalores.com, 2018), tan sólo 2 de cada 10 españoles tienen en cuenta sólo la calidad y el precio en las compras que realizan. Por el contrario, «parece constatarse un cambio en los comportamientos de compra de los españoles, en los que los aspectos reputacionales y sostenibles cobran gran importancia frente a los funcionales». En este sentido, y según este estudio, aspectos como la coherencia, la transparencia, la con-



fianza y la honestidad son los principales valores que los ciudadanos aprecian en las marcas y que condicionan sus hábitos de compra y consumo.

En consecuencia, en este contexto, las empresas se ven «obligadas» o «incentivadas» a modificar sus estrategias y proporcionar una oferta comercial que satisfaga estas nuevas demandas de consumo y contribuya a la diferenciación de sus productos. En línea con estas ideas, el presente caso pone su foco de atención, en primer lugar, en el Grupo El Corte Inglés y en cómo la compañía en su conjunto ha apostado por un *modelo de valor compartido* a través del cual trata de garantizar la sostenibilidad en todas sus áreas de negocio en tres dimensiones *económica, social y ambiental*, proporcionando valor desde una doble perspectiva de gestión interna y externa. Por un lado, la interna, para la empresa como un ente organizativo en el que sus accionistas, inversores, empleados y restantes públicos internos se convierten en punto de partida de su estrategia de sostenibilidad. Por otro, la externa en la que la sociedad, en entorno medioambiental y las relaciones con sus distintos stakeholders externos clave (empezando por los clientes, continuando con los proveedores y finalizando con cualquier otro grupo de interés que condiciones su acción comercial) se convierten en destinatarios de las acciones comerciales en que se integra decididamente el compromiso Grupo El Corte Inglés con el desarrollo sostenible del entorno en el que interactúa.

Esta filosofía de gestión se observa perfectamente en una de sus unidades de negocio más emblemáticas: *El Club del Gourmet* de El Corte Inglés. En el mismo se ofrecen productos gourmet o *delicatesen* selectos o exclusivos a una clientela que aspira a disfrutar de una experiencia de compra excelente en la que la sostenibilidad debe tener un papel preponderante. O de otra forma, esta búsqueda de la excelencia por parte de esta unidad de negocio debe, y puede, ir más allá de la incorporación en algunos centros de los denominados espacios *Gourmet Experience*, espacios gastronómicos que conjugan firmas y cocineros de prestigio con la venta de los productos, para articularse en mayor medida a partir de una oferta de productos realmente sostenible en la que se tangibilice el compromiso global del Grupo con la sostenibilidad y el desarrollo sostenible.

Del análisis del caso se constata cómo esta tendencia es ya una realidad en *El Club del Gourmet* en la medida en que dispone en la actualidad de una cartera de productos sostenibles de más de 200 referentes de alimentación, agrupados en 8 líneas bajo la enseña de cerca de 100 marcas catalogadas como sostenibles, que encajan a la perfección con el posicionamiento estratégico de *El Club* y con su estrategia comercial: un producto selecto y de calidad dirigido a clientes dispuestos a pagar un precio relativamente más alto por un producto con elevado valor añadido.

Sin embargo, el caso también nos muestra como esta estrategia es aún muy incipiente y parece necesario profundizar en cada una de las líneas de productos y marcas, por lo general muy poco profundas, en aras a que la alineación entre el compromiso con la sostenibilidad y la estrategia comercial alcance un mayor grado de desarrollo que favorezca el posicionamiento de la enseña sobre pilares sólidos de responsabilidad social.

## Bibliografía

- AECOC (2019). Libro Blanco para compradores.
- EL CORTE INGLÉS (2019). Guía de producto sostenible para compradores.
- EL CORTE INGLÉS. El Club del Gourmet. [www.elcorteingles.es/sostenibilidad/club-del-gourmet](http://www.elcorteingles.es/sostenibilidad/club-del-gourmet)
- EL CORTE INGLÉS. Información Corporativa. [www.elcorteingles.es/informacioncorporativa/es/](http://www.elcorteingles.es/informacioncorporativa/es/)
- EL CORTE INGLÉS. Sostenibilidad. [www.elcorteingles.es/sostenibilidad/](http://www.elcorteingles.es/sostenibilidad/)
- ESPAÑASLOW. [www.espanaslow.es](http://www.espanaslow.es)
- FAIRTRADE FOUNDATION. [www.fairtrade.org.uk/](http://www.fairtrade.org.uk/)
- JANSSEN, D. Y LANGEN, N. (2017). The brunch of sustainability labels—Do consumers differentiate? *Journal of Cleaner Production*, 143, 1233-1245.
- MADRIDIARIO. [www.madridiario.es](http://www.madridiario.es)
- MARCASCONVALORES.COM (2018). II Estudio de Marcas con Valores®: «El poder del Consumidor-Ciudadano». Disponible en <http://marcasconvalores.com/20-estudio/>
- MINISTERIO DE AGRICULTURA, PESCA Y ALIMENTACIÓN. Producción Ecológica. [www.mapa.gob.es/es/alimentacion/temas/produccion-ecologica/](http://www.mapa.gob.es/es/alimentacion/temas/produccion-ecologica/)
- NACIONES UNIDAS (2015). Objetivos de Desarrollo Sostenible. [www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/](http://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/)
- ORGANIZACIÓN MUNDIAL DE LA SALUD (2018). [www.who.int/es](http://www.who.int/es)
- PROGRAMA DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL MEDIOAMBIENTE. [www.unenvironment.org/es](http://www.unenvironment.org/es)
- RAINFOREST ALLIANCE. [www.rainforest-alliance.org/](http://www.rainforest-alliance.org/)

# El comprador de ropa de segunda mano de «latido verde»

• ANA GRILLÓ MÉNDEZ  
*Universidad de Zaragoza*

---

**RESUMEN:** El caso práctico presentando se corresponde con la elaboración de un estudio de la tipología de clientes de una tienda de segunda mano perteneciente a un proyecto de inserción sociolaboral de Cáritas. El objetivo de dicho estudio era servir de base para la preparación de un plan de fidelización por parte de la organización. Los alumnos de la asignatura Marketing Público y No Lucrativo desarrollaron el trabajo de forma autónoma, con la supervisión del profesor, fijando la planificación de las tareas a lo largo del semestre.

**PALABRAS CLAVE:** *Marketing Público y No Lucrativo, plan de fidelización, trabajo autónomo de los estudiantes, tiendas de ropa de segunda mano.*

---

**ABSTRACT:** The practical case presented corresponds to the elaboration of a study of the typology of clients of a second-hand shop belonging to a socio-labour insertion project of Cáritas. The aim of this study was to serve as a basis for the preparation of a loyalty plan by the organization. The students of the subject Public and Nonprofit Marketing developed the work autonomously, with the supervision of the teacher, setting the planning of tasks through out the semester.

**KEYWORDS:** *Public and Nonprofit Marketing, loyalty plan, student's autonomous work, second-hand shops.*

---

## 1. Introducción

La asignatura *Marketing Público y No Lucrativo* se imparte en el último curso del Grado en Marketing e Investigación de Mercados de la Universidad de Zaragoza. Es una asignatura de carácter optativo con una carga de 5 ECTS. Entre los resultados de aprendizaje establecidos en la guía docente de la asignatura se encuentran los siguientes: i) Trasladar y adaptar los conocimientos del marketing comercial o empresarial, a las organizaciones públicas y no lucrativas; ii) Aplicar las herramientas del marketing mix en el sector público y no lucrativo; y iii) Desarrollar, de manera individual y/o en equipo, actividades y trabajos relacionados con los contenidos

de la asignatura y planificar los mismos para la mejor consecución de los objetivos fijados y la optimización del tiempo. Para poder alcanzar estos resultados, dentro de las actividades a desarrollar por los alumnos se encuentra la realización de un trabajo sobre la Aplicación del Marketing Público y/o Marketing No Lucrativo. En esta actividad, los alumnos, organizados en grupo, deben seleccionar un organismo público y/o una organización no lucrativa y efectuar un análisis y/o acción de marketing orientada a dicha entidad.

En el curso 2018-19, tras mantener una serie de contacto con los responsables de la tienda de ropa de segunda mano «Latido Verde», dependiente de la Fundación por la Inclusión Social de Cáritas Zaragoza, se planteó una colaboración entre dicha entidad y los alumnos de la asignatura.

Esta colaboración resultaba adecuada ya que permitía aplicar distintos conocimientos adquiridos tanto a lo largo del Grado como en la asignatura. Así, atendiendo al comportamiento del consumidor, el estudio realizado por la OCU y NESI (2018) muestran que el 73% de los españoles ya toma decisiones de consumo por motivos éticos o sostenibilidad. Concretamente, en el sector de la moda, aunque sólo el 26% utiliza ropa de segunda mano, destaca que el 89% dona la ropa y el 84% admite que empieza a evitar la compra innecesaria. Así, la reutilización de las prendas y un buen ecodiseño favorecen la moderación en el consumo de prendas y la mejora de su recirculación. Los esfuerzos de corrientes como la moda *slow*, la economía circular, las empresas con impacto positivo o la economía social y solidaria se centran en garantizar unas condiciones dignas y adecuadas de confección, el empleo de materiales más sostenibles y de procedimientos industriales menos contaminantes y la reducción de los residuos textiles

En este contexto, se consideró adecuada la puesta en práctica de la colaboración entre los alumnos y la entidad. El objetivo perseguido se centraba en conseguir un mayor grado de conocimiento del público objetivo de la tienda que ayudase a sus responsables en la planificación estratégica de este negocio. Concretamente, se pretendía que dicho conocimiento fuese la base para establecer un plan de fidelización de sus clientes. Así, la realización de este trabajo por parte de los alumnos de la asignatura les permitiría alcanzar algunos de los objetivos de aprendizaje establecidos al tener que realizar una investigación del mercado para, posteriormente, determinar las acciones que se iban a incluir en el plan de fidelización.

Tras esta introducción se procede a explicar, brevemente, la actividad de Latido Verde, la metodología empleada y los principales resultados obtenidos.

## LATIDO VERDE

La Fundación por la Inclusión Social de Cáritas Zaragoza fomenta la inclusión activa a través del empleo de inserción y de la intermediación laboral. Uno de los proyectos de esta Fundación se denomina *A Todo Trapo* y está orientado a la inserción socio-laboral de mujeres en situación social desfavorecida, a través de la formación integral y la generación de alternativas laborales. Para ello, aborda tanto aspectos personales como sociales y laborales; buscando favorecer el proceso de transición al mercado de trabajo, a la autonomía personal y al acceso a los derechos sociales en condiciones de igualdad. Este Proyecto se centra, fundamentalmente, en la realización de actividades vinculadas al cuidado, la recuperación y la comercialización de ropa de segunda mano: confección, lavandería, plancha, reutilización, etc. A Todo Trapo apuesta por la implicación de toda la comunidad en la respuesta a las situaciones sociales desfavorecidas. Por ello, el programa invita a la participación y la colaboración de todas las personas y se plantea informar, sensibilizar y fomentar actitudes responsables social y medioambientalmente. Asimismo, A Todo Trapo busca ofrecer una respuesta digna a las necesidades básicas de ropa a través de la oferta en sus puntos de venta, con una cuidada atención y a precios asequibles y en perfectas condiciones. Por otra parte, intenta sensibilizar a la sociedad en el respeto al medio ambiente y al consumo responsable.

En el año 2015 se constituyó la empresa de inserción A TODO TRAPO ZARAGOZA, S. L. U., la cual recoge la ropa a través de una red de contenedores destinados a tal fin. Estos contenedores se encuentran ubicados en diferentes lugares de la ciudad de Zaragoza y en varias localidades de la diócesis como Villanueva de Gállego, Calanda, Alcañiz, María de Huerva, Cuarte, Cadrete, La Cartuja Baja y la Puebla de Alfindén. El destino de esta ropa, zapatos u otro tipo de prendas textiles es la nave ubicada en Cuarte de Huerva, donde se clasifica y se higieniza. En abril de 2016, como finalización del proceso de recogida, recuperación y reciclaje de la ropa, se inauguró la tienda *Latido Verde*, situada en la zona centro de la ciudad de Zaragoza. En esta tienda se vende ropa de segunda mano, de gran calidad a precios muy interesantes. La ropa o textil que no se puede vender en la tienda se vende a recicladores autorizados y/o se entrega a personas en situación de necesidad acompañadas por Cáritas.

Todo esto se desarrolla dentro de un proyecto generador de empleo de Economía Social. Así, gracias a este Proyecto, llevado a cabo a través de la empresa a *Todo Trapo*, se generaron nueve puestos de trabajo inclusivo, dos de coordinación y, tres en la tienda. Además, este proyecto tiene una dimensión importante medioambiental, ya que promueve la reutilización de ropa, evitando la emisión de CO<sub>2</sub> a la

atmósfera y reduciendo el consumo de materias primas y energía para la producción de nuevas prendas textiles.

El ciclo de reciclaje se resume en la infografía mostrada en la Figura 1, en la cual se representan las fases de recogida, selección y procesado, transporte y comercialización.

Figura 1: Ciclo de recuperación y reciclaje de la ropa



En el momento de realización del caso práctico, septiembre de 2017, la tienda *Latido Verde* llevaba más de un año abierta al público. Sus responsables contaban con datos de ventas y productos vendidos, pero precisaban de un mayor grado de conocimiento de su público objetivo para tomar decisiones sobre las siguientes acciones a seguir. Así, por ejemplo, si bien se trataba de una sensación intuitiva, el hecho de ser un establecimiento donde se comercializa ropa de segunda mano, cuidada y de buena calidad, a un precio muy asequible, planteaba a los responsables dudas sobre los motivos de compra. Deseaban descubrir si esos motivos se debían a la vertiente social del proyecto o a ser una tienda donde se encontraban «chollos». Además, deseaban conocer aspectos relacionados con el perfil del cliente, frecuencia de compra, fuentes de información, valoración del servicio ofertado, etc. A todo esto, se le unía que, en ese momento, se estaban valorando opciones sobre el diseño de la aplicación informática de gestión, por lo que resultaba necesario un mayor grado de conocimiento de las características de los clientes para establecer los parámetros del programa y plantear la posibilidad de implantar un plan de fidelización.

## 2. Desarrollo del caso

El estudio a realizar tenía como *objetivo genérico* realizar un estudio sobre los clientes actuales que permitiese diseñar un plan de fidelización. Para ello, los alumnos analizaron fuentes secundarias sobre planes de fidelización, no solo en proyectos de naturaleza social, sino en cualquier organización, con el objetivo de conocer las fases de un proceso de diseño de un plan de fidelización y los incentivos utilizados. Entre las referencias utilizadas se pueden destacar las siguientes:

- Los mejores incentivos para un club de fidelización (14/07/16).
- Claves para la fidelización de donantes (1/12/2012).
- 8 ejemplos creativos de planes de fidelización (7/7/2015).
- ¡La fidelización de clientes (16/05/17).
- El análisis de la información recopilada permitió plantear los siguientes *objetivos específicos*.
- **Dimensionar los perfiles de conciencia y conveniencia** (acuden a la tienda principalmente por motivos sociales/medioambientales o por precio).
- Dimensionar la **frecuencia de visita a la tienda** para adaptar las conclusiones a política de rotación de producto y escapatismo.
- Conocer la **satisfacción** hacia atributos de la tienda **para plantear posibles acciones de mejora** (variedad de productos y organización de la tienda, trato y atención del personal, ambiente del establecimiento, precios).
- Conocer cómo les han conocido, cómo prefieren que contacten con ellos, para establecer **acciones de comunicación**.
- Conocer **qué acciones de fidelización** serían más eficaces para el segmento de los que van a la tienda por 'conciencia'. Para el planteamiento de acciones de fidelización se apoyaron en las publicaciones trabajadas en el análisis de fuentes secundarias.

Una vez concretados los objetivos, la siguiente fase consistió en determinar la metodología de recogida de información. Tras analizar las distintas opciones estudiadas en las asignaturas Investigación de Mercados I y II, se optó por realizar una encuesta. Se valoró la posibilidad de realizar un estudio cualitativo, si bien dado que los responsables de la tienda querían dimensionar los resultados para valorar la manera de diseñar la aplicación informática, los alumnos optaron por la encuesta personal como método de recogida de datos.

Por ello, el primer paso se centró en el diseño del cuestionario a emplear. El desarrollo de este cuestionario se trabajó en 4 grupos de cuatro personas. Cada grupo diseñó un cuestionario atendiendo a los objetivos de investigación planteados y, posteriormente, se pusieron todos ellos en común para consensuar el finalmente empleado. El cuestionario final constaba de 17 preguntas referentes a los objetivos planteados y 6 preguntas para la clasificación de los encuestados. La estructura del cuestionario fue la siguiente.

En primer lugar, se incluyó una breve presentación de los objetivos de la encuesta: «Buenos días/tardes. Somos alumnos de la Facultad de Economía y Empresa y estamos realizando un trabajo de investigación sobre esta tienda. Es un cuestionario anónimo ¿podría contestarme unas breves preguntas? Muchas gracias por su colaboración.»

El cuestionario comenzaba con preguntas relativas al comportamiento de compra de los clientes respecto a la tienda, esto es, frecuencia de compra, motivos de acudir a esta tienda, compra en otras tiendas de ropa de segunda mano, valoración de *Latido Verde* respecto a otras tiendas de segunda mano, tipología de los productos comprados, valoración de atributos de la tienda y propuestas de mejora para el establecimiento.

Posteriormente, se incluyeron preguntas relativas a la comunicación y nivel de prescripción, así como sobre la preferencia sobre distintas opciones de ventajas con la compra, sin incluir la palabra fidelización para que el concepto fuera comprendido por cualquier persona. Asimismo, y para terminar con el bloque de preguntas relativas a los objetivos del trabajo, se preguntó directamente por el interés que despertaba al encuestado poseer una tarjeta gratuita que le otorgase ventajas con las compras realizadas en la tienda.

En cuanto al tipo de escalas utilizadas, se utilizaron escalas de tipo nominal, ordinal e intervalo. Asimismo, se utilizaron las respuestas únicas o múltiples, cerradas o semiabiertas, en función de las necesidades de información. A continuación, se incluyen algunos ejemplos de las preguntas planteadas:

- Nominal y respuesta múltiple
  - ¿Nos puede indicar cómo conoció nuestra tienda?
  - Internet/prensa
  - Amigos/familia
  - Charla/conferencia
  - Por Cáritas
  - Verla en la calle
  - Otros → (especificar) .....



- Ordinal y respuesta única
  - ¿Con qué frecuencia visita nuestra tienda? (leer)
  - Es la primera vez que viene
  - Varias veces al año
  - Un par de veces al mes.
  - Casi todas las semanas

- Intervalo (escala de Likert)

*Por favor, puntúa de 1 (valoración negativa) a 10 (valoración positiva), tu grado de satisfacción con cada uno de los siguientes atributos referidos a esta tienda:*

Puedo elegir entre muchos productos que me gustan	
Encuentro las tallas que quiero	
La tienda está ordenada	
Cada vez que vengo encuentro muchas cosas nuevas	
El personal es amable	
El personal me ayuda a encontrar lo que quiero <i>(NP si no procede porque nunca ha preguntado)</i>	
La iluminación es agradable	
El olor es agradable	
La música es adecuada	
Los precios son buenos	
El horario me resulta cómodo y adecuado	

Para conocer las opiniones sobre posibles incentivos al plan de fidelización, los alumnos trabajaron en grupo con la información obtenida tras el análisis de fuentes secundarias, y propusieron diversas posibilidades, pensando en el público del establecimiento. La forma de plantearlo en el cuestionario fue dando a elegir entre regalo y descuento. También se incluyó una pregunta abierta para recopilar posibles opiniones que no se vieran reflejadas en las propuestas incluidas en el cuestionario. La pregunta fue formulada de la siguiente manera:

*Imagínesse que en la tienda ofrecen ventajas por comprar. ¿Qué preferiría, descuento en precio al pagar o un regalo con la imagen de la tienda por un valor similar al descuento? Le voy a decir varias propuestas:*

	Prefiere descuento	Prefiere regalo
Pegatinas		
Bolígrafo, llavero		
Broche, pin		
Camiseta		
Bolsa de tela		
Cargador móvil USB		
Productos gratis de lo que se vende en la tienda		
Entradas para un concierto o un espectáculo benéfico		
Descuentos o promociones en otras tiendas solidarias		

*¿Se le ocurre algún otro regalo que le podría gustar a usted preferible a un descuento en precio? .....*

Por último, para finalizar la encuesta, se incluyeron las preguntas correspondientes a los datos de clasificación, con la introducción *A continuación, y para terminar le voy a hacer unas breves preguntas para clasificar los datos, la encuesta es anónima.*

Las preguntas de clasificación incluyeron escalas de tipo nominal (sexo, situación laboral actual, código postal), ordinal (renta familiar mensual) y razón (edad, número de miembros de la unidad familiar).

En la maquetación del cuestionario se prestó especial atención a que pudiera realizarse en una única hoja, ya que se iba a realizar mediante la técnica de encuesta personal en tienda. Los alumnos consideraron que un cuestionario de varias páginas podía resultar disuasorio.

La siguiente fase fue la preparación y organización del trabajo de campo, estableciendo los horarios de realización de encuestas en función de las horas de mayor afluencia de público a la tienda. De esta manera establecieron los turnos, 8 equipos de dos personas (ver Figura 2), planteándose un objetivo de 100 encuestas, cantidad considerada por los responsables de la tienda como suficiente para tener una pri-

mera información sobre el perfil de sus clientes. El trabajo de campo se realizó en noviembre de 2017.

Figura 2: Turnos de desarrollo del trabajo de campo

DÍA	HORARIO
Miércoles 15 de noviembre de 2017	18:00 a 20:00
Jueves 16 de noviembre de 2017	18:00 a 20:00
Viernes 17 de noviembre de 2017	18:00 a 20:00
Sábado 18 de noviembre de 2017	11:00 a 13:00
Martes 21 de noviembre de 2017	11:00 a 13:00 y 18:00 a 20:00
Miércoles 22 de noviembre de 2017	17:00 a 19:00
Jueves 23 de noviembre de 2017	18:00 a 20:00

Finalmente se obtuvieron 91 encuestas válidas. Dado que la organización no deseaba ampliar la fase de realización del trabajo de campo se consideraron suficientes para realizar el análisis de datos.

Así, se procedió a su codificación en el programa SPSSv13, para su posterior análisis. Todos los alumnos participaron en la codificación, repartiéndose los cuestionarios. Los análisis para dar respuesta a los objetivos específicos fueron trabajados en grupos de dos personas, repartiéndose las preguntas en función de los objetivos. Tras poner todos los resultados en común, se procedió a la elaboración del informe final.

En el informe final que se remitió a la organización se detallaban los resultados sobre:

1. Perfil del Consumidor
2. Frecuencia de Visita a la Tienda
3. Tipo de Compra
4. Valoración de la Tienda
5. Cómo Conocieron la Tienda
6. Acciones de Fidelización Mejor Valoradas
7. Conclusiones

La forma de presentación de resultados fue, fundamentalmente, en forma de gráficos. En la Figura 3 se muestra un ejemplo del tipo de gráfico empleado.

Figura 3: Ejemplo de la forma de presentar los resultados



Los resultados obtenidos alcanzaban los objetivos de investigación planteados, los cuales permitieron conocer mejor a los clientes y establecer las bases para poder diseñar un plan de fidelización concreto y específico.

Los responsables del establecimiento *Latido Verde* valoraron de forma muy positiva la información obtenida sobre sus clientes, que, si bien conocían de forma intuitiva, a través de este trabajo pudieron dimensionar para poder tomar decisiones relacionadas con su estrategia de marketing. Destacar que, entre los resultados obtenidos, fue muy positivamente valorado el relativo al origen de sus clientes en cuanto a la zona de residencia, ya que se observó que la mayoría de ellos procedían del mismo código postal de la tienda, lo que puso de manifiesto la posibilidad de realizar acciones de comunicación para atraer a público de otros códigos postales.

### 3. Preguntas/Cuestiones para la discusión

**Cuestión 1.** ¿Qué aporta la realización de este trabajo a un alumno de último curso del Grado de Marketing e Investigación de Mercados?

La participación en un estudio de mercado real abarcando todas sus fases, desde el planteamiento de objetivos con la situación de partida hasta el diseño del informe de conclusiones, permite a los alumnos implementar los conocimientos adquiridos

en distintas asignaturas del Grado e interrelacionarlos. Además, el hecho de que tuvieran total autonomía en las decisiones sobre la forma de realizarlo, les llevó a identificarse más con el trabajo realizado y con la situación real a la que se enfrentaban. La coordinación y planificación del trabajo fue realizada por los alumnos con la supervisión de la profesora.

**Cuestión 2.** *¿Qué utilidad tiene en este trabajo combinar análisis de fuentes secundarias y primarias?*

Mediante el análisis de fuentes secundarias los alumnos en primer lugar analizaron los incentivos utilizados en planes de fidelización de todo tipo de empresas, para después, mediante el debate en grupo, seleccionar aquellos que consideraron más adecuados para el público del establecimiento, de una entidad sin ánimo de lucro. También les facilitó la realización del cuestionario, planteando una pregunta semiabierta, ya que, aunque dejaron una pregunta abierta para posibilitar la sugerencia de ideas de regalo o incentivo por parte de los clientes de la tienda, la tabla con los posibles regalos e incentivos era una pregunta cerrada.

**Cuestión 3.** *¿Qué valoración tiene este trabajo en el que no se han llegado a cumplir los objetivos? (proponer plan de fidelización)*

El hecho de que los alumnos decidieran abordar el análisis de los datos por separado imposibilitó el poder diseñar y proponer a la empresa un plan específico de fidelización de clientes. Al dejar autonomía de decisión a los estudiantes hizo que no se pudiesen alcanzar todos los objetivos. El aprendizaje resultante fue la importancia que hay que otorgar a unas competencias transversales como la gestión del tiempo y el trabajo en equipo. Así, si bien en el resto de las fases se trabajó en equipo, la decisión de repartir las preguntas para trabajar en grupos el análisis de los datos y establecimiento de conclusiones por bloques limitó el resultado finalmente obtenido.

#### **4. Conclusiones**

El caso práctico está planteado bajo el prisma de que los alumnos puedan poner en práctica sus conocimientos sobre marketing en un entorno específico, como son las organizaciones no lucrativas. Además, el hecho de trabajar en equipo todos los alumnos bajo un único proyecto hace necesario que se pongan en práctica habilidades de organización y toma de decisiones con un mismo objetivo. Al estar habituados a trabajar en objetivos diferentes en grupos más pequeños, la construcción de un equipo amplio con objetivos comunes, puede resultar una dificultad, si bien

la motivación de realizar un trabajo real para una organización que lo valora y lo va a tener en cuenta en sus decisiones, les anima a esforzarse por realizar ese trabajo de forma conjunta.

Desde un punto de vista didáctico, el objetivo del caso práctico fue que los alumnos, de forma autónoma, abordaran la realización de un estudio de mercado real, en todas sus fases y marcando ellos la planificación y organización de las tareas, a lo largo del semestre. El resultado fue satisfactorio, si bien ellos consideraron que hubiera sido preferible acelerar las fases iniciales de análisis de fuentes secundarias y diseño del cuestionario, para abordar con más tiempo la etapa de análisis de resultados, que prácticamente coincidió con las vacaciones de Navidad.

Así, a través de esta actividad, los alumnos comprenden e interrelacionan los conceptos clave de la asignatura con los adquiridos a lo largo de su formación en el grado, tanto los conceptos teóricos como los de carácter más técnico, desarrollan la capacidad de aplicar a su práctica profesional futura los conocimientos adquiridos. Además, ayuda a mejorar de manera eficaz sus estrategias de trabajo en equipo y de interacción comunicativa, ya que ayudan a desarrollar habilidades tanto para resolver problemas, como para tomar decisiones en situaciones de incertidumbre, propias de la vida real. En definitiva, el alumno es el responsable de su propio aprendizaje.

---

## Bibliografía

A TODO TRAPO: Contenedores, disponible en [https://www.fundacioncaritaszgz.es/pdf/150703\\_ubicacion\\_contenedores.pdf](https://www.fundacioncaritaszgz.es/pdf/150703_ubicacion_contenedores.pdf)

GUÍA DOCENTE DE MARKETING PÚBLICO Y NO LUCRATIVO (2017), disponible en [https://estudios.unizar.es/estudio/asignatura?anyo\\_academico=2017&asignatura\\_id=27637&estudio\\_id=20170137&centro\\_id=109&plan\\_id\\_nk=450](https://estudios.unizar.es/estudio/asignatura?anyo_academico=2017&asignatura_id=27637&estudio_id=20170137&centro_id=109&plan_id_nk=450)

INFORMACIÓN SOBRE CÁRITAS ZARAGOZA: (<https://www.fundacioncaritaszgz.es/>, <http://historico.aragondigital.es/movil/noticia.asp?notid=143910&secid=9>)

INFORMACIÓN SOBRE EL PROYECTO A TODO TRAPO. (<https://www.fundacioncaritaszgz.es/>, <http://historico.aragondigital.es/movil/noticia.asp?notid=143910&secid=9>).

OCU Y NESI (2018): Otro consumo para un futuro mejor, disponible en <https://www.ocu.org/otro-consumo-futuro-mejor>.

## Referencias planes de fidelización:

LOS MEJORES INCENTIVOS PARA UN CLUB DE FIDELIZACIÓN (14/07/16). <https://blog.gestazion.com/los-mejores-incentivos-de-un-club-de-fidelizaci%C3%B3n>.

CLAVES PARA LA FIDELIZACIÓN DE DONANTES (1/12/2012). <http://www.semanticasocial.es/2012/12/01/claves-para-fidelizacion-donantes-en-las-ongs/>.

8 EJEMPLOS CREATIVOS DE PLANES DE FIDELIZACIÓN (7/7/2015). <http://bienpensado.com/8-ejemplos-creativos-de-planes-de-fidelizacion/>

LA FIDELIZACIÓN DE CLIENTES (16/05/17). <http://www.puomarketing.com/14/28784/fidelizacion-clientes.html>

# Proyecto autoestima de Dove

- CARMEN HIDALGO-ALCÁZAR
- PABLO GUTIÉRREZ RODRÍGUEZ
- ALEJANDRA PATRICIA DÍAZ MIRELES
- CINTIA RODRÍGUEZ HERNANDO
- MARTA CATALINA GARCÍA BRAVO
- NIDIA CAROLINA GIMÉNEZ VIÑARRO

*Universidad de León*

---

**RESUMEN:** Dove es una línea de productos lanzada por primera vez en 1955 perteneciente a la empresa Unilever. Está dedicada a la venta de productos para el cuidado de la piel y el cabello. En este caso se muestra la estrategia de marketing social y no lucrativo que realiza Dove con su «Proyecto para la autoestima», en la que plantea difundir una idea que intente superar un problema social, como la falta de confianza, valoración personal y la aceptación de todos los cuerpos. Este tipo de marketing pretende educar y visibilizar estas dificultades y darles solución. El proyecto fue dirigido a niños pequeños y padres de familia, proporcionándoles todas las herramientas posibles, consejos y estrategias para alentarlos a pensar positivamente acerca de sus apariencias físicas, facilitando así que alcance su máximo potencial en la vida.

**PALABRAS CLAVE:** *Dove, marketing social, belleza, autoestima, estereotipos.*

---

**ABSTRACT:** Dove is a product line launched for the first time in 1955 belonging to the Unilever company. It is dedicated to the sale of skin and hair care products. In this case, the social and non-profit marketing strategy that Dove carries out with his «Project for self-esteem» is shown, in which he proposes to disseminate an idea that tries to overcome a social problem, such as lack of trust, personal assessment and acceptance of all bodies. This type of marketing aims to educate and make visible these difficulties and give them a solution. The project was aimed at young children and parents, providing all possible tools, advice and strategies to encourage them to think positively about their physical appearances, thus facilitating their maximum potential in life.

**KEYWORDS:** *Dove, social marketing, beauty, self-esteem, stereotypes.*

---

## 1. Introducción

Dove está dedicada a la venta de productos para el cuidado de la piel, como por ejemplo, variedad de geles, crema para el cuerpo, desodorantes, jabones, aceites para el cuerpo y lociones entre otros. Comenzó su venta en Estados Unidos en el año 1957 y lleva alrededor de 62 años en el mercado, y hoy se comercializa en más de 80 países en todo el mundo. A partir del 2004 la marca decidió no utilizar modelos clásicos para dirigir su comunicación a modelos femeninas de una belleza más real, dejando de lado a aquellas de cuerpos muy delgados y estilizados. En el mismo año, realizó un estudio sobre «la verdad acerca de la belleza» donde analizó de manera global la percepción que tienen las mujeres acerca de la belleza, y dado que solo el 2% se consideraba bella, Dove comenzó a implicarse en la lucha por eliminar los estereotipos.

Debido al estudio mencionado anteriormente, la marca a lo largo de nueve años conecta a las mujeres de todo el mundo en torno a su nuevo *Beauty Branding*. Así mismo, es reconocida por el tipo de campañas que desarrolla, donde presenta a las mujeres sin estereotipos y mostrando la belleza de manera natural y real, esto se ha convertido en un símbolo de la marca, que ha creado diversas acciones para ayudar a elevar la autoestima de las mujeres, las cuales se muestran en toda la comunicación que llevan a cabo en su página web (ver Figura 1), donde dan a conocer su mensaje y productos, y a través de sus redes sociales, como Twitter, Facebook e Instagram.

Una de sus campañas más famosas, fue la de *Beauty Branding*, que consistió en lo siguiente:

- En el año 2004, la campaña de la Belleza Real, contó con la participación de mujeres que no estaban dentro de los estereotipos comunes de la belleza. En dicha campaña se establecía un diálogo entre la audiencia, a través de cuestiones que se hacían replantear cuál era la belleza real.
- En el año 2005, se comenzó la segunda fase de la campaña, que consistió en un spot donde se mostraban seis mujeres con un físico cotidiano.
- En el año 2006, con la polémica acerca de la prohibición de los modelos muy delgadas en los desfiles en España, Dove como respuesta, expuso un cortometraje llamado *Evolution*, que representaba la transformación de una mujer en un modelo y mostraba cómo se crean las percepciones de la belleza, mediante programas de edición y retoque.
- En el año 2007, Dove lanzó la tercera fase de la campaña, con base a un estudio global de la marca, demostró que el 91% de las mujeres entre los 50 y 64 años,



opinan que la sociedad debería cambiar la percepción de las mujeres sobre el envejecimiento. En la campaña se presenta la esencia de la mujer mayor de 50 años.

Figura 1. Página web de Dove



Fuente: <https://www.dove.com/mx/dove-self-esteem-project.html> , a 18/10/2019

La filosofía que Dove utiliza se ve reflejada en el tipo de estrategias de comunicación que presentan, como, por ejemplo:

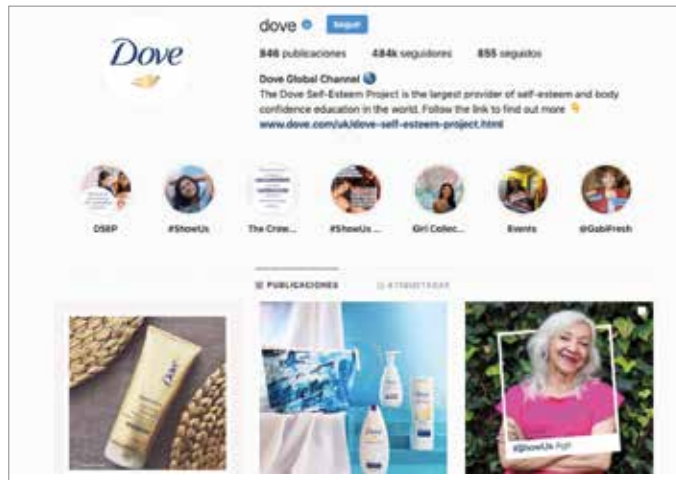
- *Proyecto #Muéstranos*. Consiste en romper los estereotipos de cómo los medios de comunicación y la publicidad representa a la mujer, a través de una galería de más de 5000 fotografías de mujeres de diferentes partes del mundo.
- *Redes Sociales*. A través de sus redes sociales, Dove comparte publicaciones, frases inspiradoras y crea hashtags en las cuales se dedica a defender su mensaje principal (Figura 2 y 3).
- *Anuncios publicitarios*. Sus anuncios se caracterizan por difundir el mensaje que se ha mencionado anteriormente.

## 2. Desarrollo del caso

La estrategia que Dove lleva a cabo es un marketing social y no lucrativo, en la que plantea difundir una idea que intente superar un problema social, como es en este caso la falta de autoestima y la aceptación de todos los cuerpos. Este tipo de marketing pretende convencer para dar solución a estos problemas, y así se muestra como la marca tiene responsabilidad social.

Bajo la premisa que maneja Dove de apoyar a la mujer y su belleza real, la marca realizó una investigación global que inició en Argentina llamada, «expandiendo la huella de Dove proyecto para la autoestima», que se enfoca en la percepción que tie-

Figura 2. Cuenta de Instagram de Dove



Fuente: <https://www.instagram.com/dove/?hl=es>, 18/10/2019

Figura 3. Cuenta de Twitter de Dove



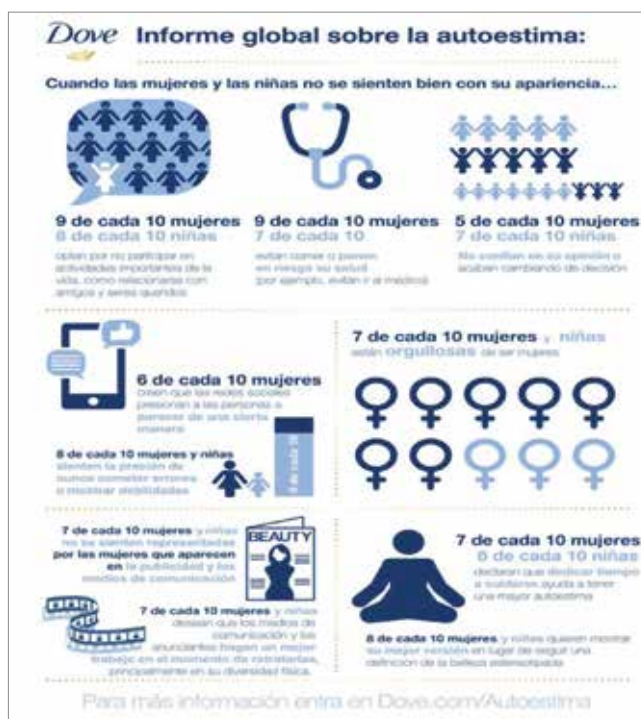
Fuente: <https://controlpublicidad.com/campanas-publicitarias/las-mujeres-reales-de-dove/>, consultado el 18/10/2019

nen las niñas de 9 a 17 años de la belleza y su autoestima. Los resultados obtenidos fueron que solo el 3% de las niñas entrevistadas se describieron como «hermosa» y una de cada cinco expresó que si fuera más bonita sería más feliz. El 80% de niñas se preocupa tanto por su imagen que deciden abandonar ciertas actividades deportivas, como la natación e incluso evitan asistir al médico o a la escuela, o sencillamente no cuentan con la libertad de expresar su opinión.

El psicólogo Miguel Espeche, que apoya el proyecto, mencionó en la presentación de la campaña que el fortalecer los vínculos en las niñas es de suma importancia en el momento de actuar a favor de buscar una buena autoestima en ellas. Así mismo, comentó que muchas veces cuando los chicos se miran en un espejo se perciben de una manera distorsionada, debido a que la imagen de ellos mismos no es suficiente para satisfacer a terceros.

En base a las conclusiones obtenidas, en 2004 se creó «el proyecto para la autoestima de Dove» que sigue desarrollándose actualmente (Figura 4).

Figura 4. Informe global sobre la autoestima.



Fuente: <https://www.enpuzuelo.es/noticia/10908/lifestyle/dove-continua-ayudando-a-fortalecer-la-autoestima-de-las-ninas.html>, consultado el 20/10/2019

Dicho proyecto consiste en brindarle herramientas a las niñas para la construcción de una autoestima sana y que fortalezcan la confianza en ellas mismas, con el objetivo de que se sientan seguras y logren realizar sus metas y proyectos que son importantes para sus vidas.

La marca Dove realizó un acuerdo con expertos en el campo de psicología, salud e imagen corporal, para llevar a cabo programas y guías de buena calidad aprobadas científicamente para apoyar a las niñas.

En la página web del proyecto (Figura 5) se puede encontrar una variedad de guías de diversos temas, como el acoso, la influencia de los medios de comunicación y la imagen corporal, dirigido especialmente a los padres de familia.

Figura 5. Pantalla de inicio de la página web de «proyecto para la autoestima de Dove»



Fuente: <https://www.dove.com/us/es/stories/about-dove/dove-self-esteem-project.html>, consultado el 25/10/2019

La guía para padres llamada «Excepcionalmente YO» (Figura 6) también ofrece varias herramientas para ayudar a las niñas/adolescentes a desarrollar la confianza en su cuerpo donde se incluyen videos, actividades, estudios de casos y consejos de profesionales, para que puedan entender cómo se siente su hija o hijo. La marca Dove mencionó que el dedicarles 30 minutos a los recursos del sitio web ayuda a aumentar el ánimo de los jóvenes.

Esta guía funciona mejor para niñas, sin embargo, no deja de marcar una diferencia con los niños, ya que el que se involucren en las búsquedas de las herramientas brindadas por la marca, repercute en el aprendizaje de los ideales de bellezas y otros conceptos a través de su propia experiencia.

Figura 6. Guías para padres de familia en la página oficial del proyecto para la autoestima



Fuente: <https://www.dove.com/us/es/dove-self-esteem-project/self-esteem-resources-for-youth-groups.html#>, consultado el 25/10/2019

Así mismo, la página cuenta con guías dirigidas a educadores, donde pueden implementar los consejos y estrategias en el aula de clase, a través del programa «segura de mí misma» destinado a jóvenes de 11 a 14 años de edad, con el objetivo de promover la confianza en la adolescencia. Los talleres que presenta la campaña permiten a los profesores y alumnos que exploren y conozcan cómo la imagen que perciben en los medios puede impactar en su autoestima. De igual forma, existe un apartado que va dirigido a los líderes de jóvenes, donde pueden conocer los recursos que la campaña les ofrece y lo pongan en práctica con los adolescentes que tengan a su alcance.

En el año 2016, la marca fiel a su proyecto por una autoestima mejor, organizó con motivo internacional de la niña, talleres en más de 25 colegios de Barcelona y Madrid con el objetivo de que los jóvenes aprendan a quererse y a valorarse, en dichos talleres participaron más de 2000 niños y niñas entre los 11 y 15 años de edad, y fueron impartidos por voluntarios del equipo de Unilever.

Desde que se lanzó la campaña a la actualidad, más de 625.000 maestros han realizado talleres de autoestima de Dove y más de 1.5 millones de padres se han involucrado en el contenido que maneja la página del proyecto. Han brindado su ayuda a 19.4 millones de jóvenes en 138 países, y su misión a nivel mundial es llegar a los 20 millones para el próximo año.

El proyecto para la autoestima de Dove ha realizado recientemente colaboraciones con medios de comunicación y líderes de opinión, a continuación, se explican dos de ellas:

- *Girl collective*: Shonda Rhimes, guionista y directora estadounidense, se ha unido en el 2018 para fundar el Colectivo de niñas y mujeres, respaldado por el proyecto de autoestima de Dove. Dicho colectivo fue creado para fortalecer la confianza y eliminar los estereotipos de belleza, a través de conversaciones auténticas y sinceras entre mujeres y niñas, todos los diálogos se fundamentaron en un currículum acreditado del proyecto de Dove. Otros participantes de esta colaboración, fueron, la activista Jazz Jennings, la marca Aerie de ropa interior y el grupo de baile Syncopated.
- *Steven Universe*: En el 2018 Dove, a través de su proyecto para la autoestima, utilizó por primera vez el campo del entretenimiento. El concepto de un niño/a con respecto a cómo es la «imagen ideal» se ve influenciado por lo que ve en la pantalla. Las investigaciones muestran que los medios infantiles, como los dibujos animados, pueden ser una potente fuente de influencia sobre la inteligencia emocional de los adolescentes/jóvenes espectadores, generando actitudes más positivas hacia su propia salud y la de otros. Para niños que pasan un promedio de 2 horas diarias ante una pantalla, puede producir un impacto negativo con bajos niveles de autoestima y de confianza corporal.

Por lo anterior, se estableció una alianza con *Cartoon Network* para generar un impacto en los niños que forman parte de la audiencia de la serie de *Steven Universe*. Dicha alianza se dividió en seis cortometrajes animados, dirigidos por la creadora de la serie, Rebecca Sugar; un ejemplo de estos, es el segundo corto titulado «Compitiendo y comparando imágenes» en el cual se muestra el mensaje de recordar que cada cuerpo es diferente, pero igualmente atractivo y que todos son únicos. La colaboración se basó bajo la premisa de cómo los medios de comunicación, pueden llegar a convertirse en una poderosa fuente de influencia en los niños sobre su imagen corporal.

### 3. Preguntas/Cuestiones para la discusión

#### **Cuestión 1.** ¿Cuál es el éxito del proyecto para la autoestima de Dove?

Podríamos decir que, en vista a los resultados obtenidos, el proyecto llevado a cabo por la empresa sí ha sido exitoso, ya que, como se ha mencionado anteriormente, han sido más de 625.000 maestros los que han decidido llevar a cabo las prácticas ofrecidas por este proyecto. También han conseguido que lo realicen 19.4 millones de jóvenes en 138 países diferentes.

Pero, por otra parte, podría haber tenido más impacto en los consumidores, ya que esta propuesta no ha sido tan conocida por ellos como otras realizadas por la

marca, por lo que en cuanto a los resultados que podría haber en relación a la imagen de marca, consideramos que, si hubiese tenido más impacto y visibilidad en la población, podrían haber elevado los resultados.

**Cuestión 2.** *¿Podría mejorar el proyecto de Dove sus estrategias de marketing para llegar a más público?*

Sí, debido a que la campaña carece de difusión, aunque la marca utilizó las redes sociales y distintos canales de difusión, no fue tan popular como sus otras campañas, por lo que pensamos que podría haber llevado esa comunicación de una forma diferente para así tener un mayor alcance.

Una posible estrategia es publicar alguna de las entrevistas realizadas a las niñas acerca de la belleza en sus redes sociales, para llegar al público y conozcan la problemática que Dove está apoyando mediante su proyecto.

Así mismo, el establecer un número telefónico o un apartado en la página web del proyecto, donde los padres de familia o los mismos niños pueden escribir sus preocupaciones y logren tener una atención y relación directa con ellos.

**Cuestión 3.** *¿En realidad el proyecto de Dove para la autoestima tiene una finalidad no lucrativa?*

El proyecto de Dove en principio es una acción no lucrativa, ya que no obtienen ningún beneficio económico a cambio de los recursos y servicios que presta el proyecto.

No obstante, este proyecto le aporta una imagen de marca muy positiva y potente en el mercado, lo que posiciona a la compañía como una de las líderes en aceptación social, y esto le repercute en beneficios intangibles, como es una mejora y aumento de valor de marca, y tangible, con el aumento de las ventas a partir de esta visibilidad. Por lo tanto, Dove realiza una acción social que no es lucrativa, pero con el conocimiento del aumento de su posición y aceptación como marca

#### **4. Conclusiones**

El marketing social como estrategia es un factor positivo, casi determinante para el fomento de la participación, estableciendo las bases de su utilización en las entidades del denominado tercer sector o sector de la solidaridad. Se puede entender como el proceso de intercambio de una institución y determinados grupos de la población de una idea, valor, actitud o conducta, por un determinado coste que se considera beneficioso para la sociedad en general. Este intercambio lleva implícito para una de las partes un cambio cognitivo o conductual y una mejora del bienestar social.

Con esta estrategia, podemos determinar que Dove, con su «proyecto para la autoestima», pretende conseguir un bien social y una llamada al cambio mediante una acción no lucrativa, la marca ha desarrollado su premisa de seguridad y aceptación en la belleza de las mujeres a través de los años, por lo anterior, le ayuda a tener una mayor credibilidad ante el público objetivo.

Dove consigue realizar este cambio y transmitir un mensaje de carácter emotivo que, a su vez, mejora su imagen de marca de una manera coherente ya que cuenta con la experiencia y antecedentes necesarios, de campañas anteriores que han sido conocida. Así mismo, con los canales de distribución, como son las redes sociales y la página web, logra tener un mayor alcance, dado que son herramientas que actualmente son utilizadas diariamente por las personas.

Por otro lado, el proyecto comenzó desde el año 2004 y sin embargo ha conseguido mantener una buena continuidad, como se mencionó en el desarrollo del caso, las colaboraciones que tuvo con una cadena televisiva y líderes de opinión apoyaron a la difusión y nuevas estrategias para el proyecto y a través de los talleres, también consiguen penetrar en la mente de los consumidores de una manera positiva.

En cuanto a los objetivos, creemos que Dove los ha alcanzado, y continua en un camino muy positivo, debido a que ha conseguido influir en niños, jóvenes, padres y educadores de todo el mundo generando un impacto a gran escala, lo que nos deja entrever que es un proyecto con una buena planificación estratégica observando los resultados obtenidos.

Por último, aunque la empresa realiza una acción sin ánimo de lucro, el trasfondo de la estrategia de realizar dicho proyecto, tiene un objetivo, que es mantener la imagen de la marca para seguir vendiendo sus productos, sin embargo se debe reconocer los puntos fuertes del proyecto Dove, dado a que ha conseguido diferenciarse y reconocerse por lograr llegar a los sentimientos de muchas personas, con un mensaje que conecta, escucha, entiende y se acerca al consumidor, tratando una problemática en la sociedad enfocándose en su público objetivo, las mujeres.

---

## Bibliografía

BLANQUERNA (2019). El nuevo proyecto de Dove para ayudar a mejorar la autoestima de las niñas. Recuperado 28 de octubre, 2019, de <http://www.blanquernaferri.com/grau/publicitat/el-nuevo-proyecto-de-dove-para-ayudar-a-mejorar-la-autoestima-de-las-ninas/>

CISIÓN (2018). El Proyecto de Autoestima de Dove y Shonda Rhimes se unen para fundar el Girl Collective. Recuperado 30 octubre, 2019, de <https://www.prnewswire.com/news-releases/el-proyecto-de-autoestima-de-dove-y-shonda-rhimes-se-unen-para-fundar-el-girl-collective-una-hermandad-sin-igual-de-mujeres-y-ni%C3%B1as->



- con-la-misi%C3%B3n-de-elevar-la-autoestima-de-la-pr%C3%B3xima-generaci%C3%B3n-816084208.html
- CISIÓN (2018). El Proyecto para la Autoestima de Dove presenta nuevo corto y canción sobre la autoestima como parte de una asociación «Fuera de este mundo» con Steven Universe de Cartoon Network. Recuperado 30 octubre, 2019, de <https://www.prnewswire.com/news-releases/el-proyecto-para-la-autoestima-de-dove-presenta-nuevo-corto-y-canci%C3%B3n-sobre-la-autoestima-como-parte-de-una-asociaci%C3%B3n-fuera-de-este-mundo-con-steven-universe-de-cartoon-network-825636236.html>
- DOVE (2016). Proyecto Autoestima. Recuperado 30 octubre, 2019, de <https://www.dove.com/es/autoestima.html>
- LATIN SPOTS (2015). Proyecto Dove para una autoestima sana. (s.f.). Recuperado 30 octubre, 2019, de <http://www.latinspots.com/sp/tendencias/detalle/35860/proyecto-dove-para-una-autoestima-sana>
- MARKETING NEWS (2019). Nueva iniciativa de Dove para fortalecer la autoestima de las niñas. Recuperado 28 octubre, 2019, de <https://www.marketingnews.es/marcas/noticia/1154903054305/nueva-iniciativa-de-dove-fortalecer-autoestima-de-ninas.1.html>
- PRNOTICIAS (2016). Más de 2.000 niños y niñas participan en los talleres de autoestima de Dove. Recuperado 29 octubre, 2019, de <https://prnoticias.com/television/la-sexta/20156796-talleres-de-autoestima-de-dove>



# Playmobil: una RSC comprometida

- JOSÉ LUIS VÁZQUEZ BURGUETE
- RAFAEL NIETO LEONE
- ISMAEL RODRÍGUEZ MIRANDA
- JOSÉ LUIS VÁZQUEZ GARCÍA
- ANA LANERO CARRIZO

*Universidad de León*

---

**RESUMEN:** Playmobil, la archiconocida multinacional del juguete, siempre se ha caracterizado por dar respuesta a las necesidades y deseos de millones de niños alrededor del mundo. En lo que ahora nos ocupa, nos centraremos en analizar la actitud de Playmobil ante propuestas reales de sus clientes, el halo sexista que rodea sus productos... En definitiva, la autenticidad de la Responsabilidad Social Corporativa de la que presume la compañía. Después, daremos respuesta a algunas de las cuestiones que hemos considerado merecedoras de mayor atención. Todo ello para, finalmente, extraer las conclusiones más relevantes al respecto. Así que no dilatemos más el tiempo y demos comienzo a esta pequeña gran aventura.

**PALABRAS CLAVE:** *Playmobil, RSC, sexismo, juguetes, discriminación.*

---

**ABSTRACT:** Playmobil, one of the best-known toy companies in the world, has always been recognized for answering the necessities of millions of children and wishes all around the world. In this case, we're going to analyze Playmobil's attitude towards real proposals from their clients, the sexist environment in their products... Definitely, the authenticity of their Corporate Social Responsibility, of which they boast. After that, we'll answer some questions that we have considered to be the best ones, and, finally, we're going to extract the most important conclusions about this article. Don't waste any more time and let us start this small big adventure...

**KEYWORDS:** *Playmobil, CSR, sexism, toys, discrimination.*

---

## 1. Introducción

Todo empezó con una pequeña empresa familiar de fabricación de cerraduras y cierres metálicos fundada en el interior de Alemania, allá por 1876. La gran iniciativa emprendedora del heredero, Georg Brandstätter, le llevó a ampliar la producción a teléfonos, cajas registradoras, huchas y otros artículos de metal para abastecer a

la pujante industria del juguete. Es en esta época —tercera década del siglo xx— cuando la empresa pasó a llamarse *Geobra Brandstätter Stiftung & Co.KG*, denominación que aún a día de hoy mantiene.

En 1954, la continua búsqueda de mercados y nuevas oportunidades de Horst Brandstätter, propietario de la compañía hasta su muerte hace apenas cuatro años, le llevo a fabricar los primeros prototipos de los juguetes *PLAYMOBIL*<sup>®</sup>. Todo ello acompañado de una fuerte apuesta en maquinaria y nuevos procesos tecnológicos.

La crisis del petróleo de 1973 trajo consigo el encarecimiento de todas las materias primas —esencialmente el plástico— que hasta el momento venía utilizando en sus procesos de fabricación. Además, la deslocalización ya era una realidad amenazante con sus costes mínimos. Era el momento de renovarse o morir.

Horst Brandstätter y Hans Beck, director del Departamento de Investigación y Desarrollo de Geobra, decidieron apostar por la innovación y crearon un nuevo muñeco completamente distinto a lo que podía encontrarse en el mercado: figuras individuales de pequeño tamaño, con brazos y piernas articulados, dotados para asir objetos y con una apariencia agradable (aspecto, éste último, merecedor de una especial preocupación y cuidado para su creador).

El nuevo invento fue presentado en la Feria Internacional del Juguete de 1974 y, aunque la acogida inicial no parecía ser el mejor de los augurios, una innovadora estrategia de marketing reportó una impresionante cifra de ingresos para *PLAYMOBIL*<sup>®</sup>: tres millones de los antiguos marcos.

La conjunción de talento creativo y dirección organizativa, en combinación con un público receptivo, llevó a la marca a convertirse en líder mundial de un sector que aun a día de hoy continúa sorprendiéndonos con sus productos, siempre fundamentados en la perfecta satisfacción de las necesidades y deseos de sus consumidores.

Desde su introducción al mercado, las figuras de *PLAYMOBIL*<sup>®</sup> (*clicks*) han evolucionado tanto en su figura básica como en sus complementos. El objetivo no es otro que tratar de mejorar en función de lo que demanda el público, con una línea de productos relativamente baja, pero dotada de una tremenda amplitud y profundidad.

En la página web de la empresa<sup>1</sup>, ordenadas por idiomas o nacionalidades, pueden encontrarse todas las gamas de productos *PLAYMOBIL*<sup>®</sup>, por lo general variantes de las categorías clásicas. Las novedades suelen ser lanzadas primeramente al mercado alemán para, en función de las cifras obtenidas, decidir su expansión a otros países. Además, algunos de sus productos pueden encontrarse exclusivamente en el portal web de la compañía y otros tienen un concreto ámbito o sector de distribución territorial.

---

<sup>1</sup> <http://www.playmobil.com>

Desde hace ya algún tiempo los muñecos tradicionales comparten catálogo con figuras animales, pero lo más llamativo, quizá, es que la gama de productos *PLAYMOBIL*® se complementa con toda una serie de servicios —de ocio y educativos— de enfoque familiar. Así, podemos hacer una visita a sus parques en París (Francia), Zindorf (Alemania), Atenas (Grecia), Malta, Orlando (EE. UU.) o West Palm Beach (EE. UU.), saciar el hambre —o las ganas de comer— en sus servicios de restauración o quedarnos algún tiempo en sus nuevos alojamientos. De hecho, una de las actividades a realizar en estos centros, y que tenía por objeto la educación en valores medioambientales, ha desembocado en la aparición de una nueva línea de productos de jardinería: *Lechuza*<sup>2</sup>.

Asimismo, *PLAYMOBIL*® ha potenciado el desarrollo de otros productos como pueden ser juegos de ordenador, camisetas, bolsas, pegatinas, llaveros, banderines y adornos para fiestas... y, copando prácticamente la línea estratégica contemporánea, ha intentado dar traslado a algunas de las películas con más éxito entre el público infantil: *Spirit riding free*, *Ghostbusters*<sup>TM</sup>, *Dragons*... Incluso han ido un paso más allá dando forma a su propia creación cinematográfica: *Playmobil: The Movie* (2019)<sup>3</sup>. De igual modo, comercializan productos ligados al mercado literario: *Playmobil: tu revista* o series que rememoran momentos y acontecimientos históricos<sup>4</sup>.

La empresa también se ha dado cuenta de la existencia de un consumidor distinto al perfil típico de sus productos, un público que creció con sus muñecos y que, ya abandonada la edad infantil, ha expresado el deseo de coleccionarlas. Ello ha propiciado el desarrollo de segundos mercados y catálogos o series especiales, incluso retrospectivos con algunas figuras ya descatalogadas.

Sea como fuere, lo cierto es que el éxito de *PLAYMOBIL*® está fuera de toda duda: las cifras de ventas resultan envidiables y millones de niños alrededor del mundo escriben cartas, envían sugerencias, visitan los parques de la compañía y disfrutan de sus productos y servicios.

---

<sup>2</sup> Comercializada con el nombre en español dada su ausencia de significado en alemán.

<sup>3</sup> Está por ver el éxito del lanzamiento, pero, a día de hoy, ha sido más objeto de críticas negativas que de halagos.

<sup>4</sup> Y que, como veremos más adelante, no han estado exentos de duras críticas.

Tabla 1: Tabla informativa del desarrollo de Brandstätter Stiftung &amp; Co.KG

Empresas del grupo Geobra Brandstätter Stiftung & Co.KG:	Brandform Brandstätter Mold Construction Zindorf, Brand Int, Ltd. Malta, Inmold Ltd., 1.2.3. Ltd., HOB Electronics Ltd. Y HOB Components Ltd.
Plantas de producción operativas:	Geobra Brandstätter (Dietenhofen, Alemania), PLAYMOBIL® Ibérica (Onil, España), y PLAYMOBIL® CZ spol. s.r.o. (Asch, República Checa).
Países con empresas subsidiarias de distribución:	Alemania, Austria, Benelux (BE, NL, LU), Canadá, España, Estados Unidos, Francia, Grecia, Italia, México, Países Nórdicos (SE, FI, DK, NO), Polonia, Portugal, Reino Unido, Suiza, UK (GB, IR).
Datos básicos sobre el grupo (producción/empleo):	Volumen total de negocio: 331M€ (2003), 370M€ (2004), 377M€ (2005), 748M€ (2018). Volumen de negocio Playmobil®: 324M€ (2003), 359M€ (2004), 361M€ (2005), 686Mv (2018). Tasa de exportación de productos Playmobil®: ≈ 59% (2005), ≈ 70% (2018). Cifra media de empleo: 2.428 (2003), 2.492 (2004), 2.591 (2005), 4.635 en todo el mundo (2018), 2.572 en Alemania (2018).

Fuente: *Estrategias de marketing. De la teoría a la práctica*. Datos actualizados (2018).

Además, Geobra Brandstätter Stiftung & Co. KG, cuenta con certificaciones que respaldan la política medioambiental y energética de la compañía. El certificado **DIN EN ISO 140001:2009** para la gestión ambiental de las marcas PLAYMOBIL y LECHUZA, con el fin de gestionar de una forma más eficiente la responsabilidad de la empresa para con la conservación de los recursos y el uso de la energía. Complementando el sistema anteriormente mencionado, también cuentan con un sistema de gestión energético respaldado por la norma **DIN EN ISO 50001**.

Nuestra intención, a continuación, es ahondar un poco en el porqué de semejante triunfo y popularidad, especialmente desde la perspectiva del marketing y la dirección comercial.

## 2. Desarrollo del caso

### 2.1. ¿Qué entendemos nosotros por RSC?

La Responsabilidad Social Corporativa es la herramienta más directa que tienen las empresas para demostrar que su objetivo va más allá del meramente económico, que su compromiso es para y con la sociedad. Ahora bien, la frontera entre una RSC sincera y una estrategia de mercado es muy difusa.

La cuestión que siempre suele plantearse es si la iniciativa debe elaborarse en el seno de la empresa o ésta puede también tener una motivación externa. Si la actitud de la empresa debe ser proactiva o es válida la vía reactiva.

Otra cuestión objeto de debate es la referente a si las empresas deben de dar visibilidad continua a sus acciones socialmente comprometidas, publicitándolas como si de un producto se tratara, o proceder con la discreción propia de quien no busca solamente mejorar su imagen pública.

Estas y otras cuestiones se unen al debate de qué RSC tiene más valor: una preocupada por los grupos de interés externos a la empresa u otra dirigida y orientada al ámbito interno que, aun no visible, constituye, probablemente, la piedra angular del compromiso social adquirido. No es más responsable socialmente la empresa que organiza carreras contra el cáncer de mama, que aquélla que proporciona a sus trabajadores unas condiciones de seguridad, higiene y salarios acordes al ámbito legal, o que trata a sus trabajadores de forma respetuosa y digna, sin menospreciar o discriminar por razón de género o religión.

## 2.2. Caso #ToyLikeMe

Influenciados por una campaña impulsada en *Change.org* por #ToyLikeMe, la empresa de juguetes *Playmobil* inició un proceso de adaptación en la fabricación de nuevos productos que demandaban los integrantes de este colectivo.

Fue en Reino Unido donde un grupo de madres y padres se dieron cuenta de que ciertos colectivos no tenían representación en la industria del juguete, es decir, que a una parte de los consumidores se les estaba privando de una total satisfacción de sus necesidades.

La iniciativa llegó a la plataforma *Change.org*, voz habitual de las demandas y sugerencias de los consumidores, encontrando la respuesta de *Playmobil*. Más de 50.000 personas firmaron esa petición conocida con el nombre de #ToyLikeMe, iniciado por personas con discapacidades o con hijos discapacitados, con el objetivo de que la industria dedicada al entretenimiento de los niños represente también a aquellos con discapacidad.

La idea era incluir los distintos tipos de discapacidades que sufren millones de niños alrededor del mundo en la gama de productos de la empresa, ofrecer una nueva oportunidad de juego y concienciar al conjunto de consumidores de que no es un motivo de exclusión. *Playmobil* no ha sido pionera, pero sí la responsable del mayor impulso, sobre todo a nivel social.

Así surge la respuesta de *Playmobil*, fabricando algunas figuras con discapacidad y donando parte de los beneficios a fines solidarios.

Frente a la respuesta de *Playmobil* en las redes sociales<sup>5</sup>, los promotores de la campaña reaccionaron positivamente en nombre de los 150 millones de niños con discapacidad de todo el mundo, y en el de sus más allegados.

Figura 1: Foto insignia de #ToyLikeMe en su protesta hacia *Playmobil* en *Change.org*



Fuente: <https://www.change.org/p/playmobil-please-make-disability-toys-and-help-generations-of-kids-grow-up-with-a-positive-attitude-to-human-difference>, hecha en el año 2015.

### 2.3. Caso «Sexismo»

Hoy en día, hablar de sexismo es abrir de par en par las puertas de la polémica. El contexto es de extrema sensibilidad y resulta evidente que las empresas no han podido permanecer mucho tiempo al margen de la misma.

La representación femenina en el mundo *Playmobil* ha estado presente desde los primeros pasos de la compañía, pero lo cierto es que su papel ha sido mucho más secundario y solo recientemente ha cobrado mayor protagonismo. La polémica es la misma que nos ocupaba con la inclusión de la discapacidad en la gama de productos.

Que *Playmobil* se haya decidido a dar este paso... ¿a qué razón última atiende? De las empresas se ha dicho siempre que guardan grandes paralelismos con la vida de las personas —quizá porque nosotros mismos somos los artífices de su creación, más que nada—. Esta inclusión puede responder a un cambio en la ideología de la empresa. Siempre se ha dicho que los tiempos evolucionan y nosotros con ellos, luego ¿qué hay de malo si esto fuera así? *Playmobil* se ha dado cuenta de que ha cometido un error estratégico y decide corregirlo. Rectificar es de sabios, dicen. Ahora

<sup>5</sup> *Playmobil* dio publicidad a su iniciativa en la plataforma Facebook.



bien, siempre habrá quienes piensen que, lejos de ser una actualización de sus valores, se trata de una actualización de sus estrategias de marketing.

La hoja de ruta ha sido introducir nuevas líneas de producto, de suerte que actualmente no es difícil la asociación de *Playmobil Princesas*, *Playmobil City Life*, *Playmobil Fashion Girl*... Todas ellas, por lo general, incluyen el matiz especificativo directo con el público femenino. Ya hemos advertido del contexto en el que nos encontramos, por lo que a nadie sorprenda que, desde ciertos colectivos de consumidores y asociaciones de defensa de los mismos, haya quien vea en ello un motivo de crítica.

Una de las críticas que ha suscitado cierta atención en España es la del Gobierno valenciano, concretamente de la Conselleria de Igualdad y Políticas Inclusivas, por medio de la dirección general del Instituto Valenciano de las Mujeres. La campaña acusa a Playmobil de fomentar estereotipos sexistas, pidiendo la inclusión de personajes históricos femeninos en la colección publicada por la compañía. En esta caja no aparece representada ninguna mujer, y por tano supone «un freno a la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres»<sup>6</sup>.

Figura 2: Lote de productos a la venta en MercadoLibre.com



Fuente: [[https://http2.mlstatic.com/playmobil-la-aventura-de-la-historia-n26-D\\_NQ\\_NP\\_791910-MLA28971219688\\_122018-F.webp](https://http2.mlstatic.com/playmobil-la-aventura-de-la-historia-n26-D_NQ_NP_791910-MLA28971219688_122018-F.webp)] año 2019.

<sup>6</sup> Extraído textualmente de la noticia: «El Gobierno valenciano acusa a Playmobil de fomentar ‘estereotipos sexistas’».

#### 2.4. *Nuestro análisis*

Sea como fuere, resulta indiscutible que la idea que subyace tiene unas intenciones más que acertadas. Ahora bien, su traslado por parte de Playmobil puede ser cuestionado desde varios puntos de vista:

- Aquél que tilda la iniciativa de oportunista estrategia de mercado: Desde esta perspectiva, observamos cómo *Playmobil* ha encontrado un segmento dentro de su mercado potencial gracias a la aparición del movimiento *#ToyLikeMe*. *Playmobil* no sabía hasta entonces que su público buscaba una representación directa de los niños con discapacidades, bien sea por una excesiva confianza en su mercado real, bien porque no llevaron a cabo la investigación de mercado pertinente. Desde esta perspectiva está clara la intención de *Playmobil* ante la repercusión a nivel mundial de esta campaña: ampliar la cartera de clientes con propósitos meramente contables, desvirtuando así la esencia de una adecuada RSC. Analizando un poco esto, podríamos encajar la respuesta de *Playmobil* ante las peticiones de *Change.org* como «defensiva», admitiendo su responsabilidad para con el sector de las personas con discapacidades, pero luchando contra ella haciendo lo mínimo requerido —esto es, agregar una nueva gama de juguetes a sus catálogos donde se cumplan las expectativas éticas que tiene la población con *Playmobil*—.

Por tanto, podemos definir este tipo de RSC como una estrategia «tradicional», siendo elementos impulsores de esto el mejorar la marca, la imagen o la aceptación pública, persiguiendo un objetivo meramente particular y pasando a ser la RSC como un «extra» de la organización.

En definitiva, la conclusión a la que queremos llegar es la misma a la que llegaría Friedman: «Si lo que motiva a la empresa son los intereses propios, no es RSC, sino maximización de beneficios disfrazado de RSC.»

- Aquél que reconoce la respuesta de *Playmobil* como socialmente responsable: Esta perspectiva es más interesante de abordar, puesto que estaríamos dando por hecho que la campaña provocó la concientización de *Playmobil* en un aspecto social que, hasta entonces, permanecía invisible a los ojos de la industria del juguete. Así, *Playmobil* desagrupó uno de los segmentos de su mercado potencial en varios mercados-meta (niños con y sin discapacidad) atendiendo así las necesidades de ambos grupos, pero con la única intención de que estos niños encuentren su representación en sus juguetes de toda la vida. Desde esta forma de ver, entendemos que esta respuesta, acompañada de las donaciones

con fines solidarios, nació de la intención real de querer dar una solución a un problema social latente e indiscutible en el mundo entero, sin ninguna otra intención que la de generar un valor social. Analizando la capacidad de respuesta y sensibilidad ante estos temas sociales, podemos encajar la postura como «acomodaticia», mediante la cual *Playmobil* acepta la responsabilidad que le toca y hace todo lo requerido por la sociedad, los medios y sus valores y principios para poder solventarlo.

Es por ello que la RSC llevada a cabo por *Playmobil*, en este sentido, se trataría de una estrategia «contemporánea», en donde la organización entiende sus actividades de RSC como fuentes de «creación de valor». Algo «intrínseco» a la empresa.

Como conclusión, este punto de vista es más filantrópico y ético que el anterior, dejando a *Playmobil* como una empresa que se preocupa por aquel sector de la población que no sólo compra sus productos, sino que además padecen de discapacidades.

El debate está servido, la opinión unánime es una búsqueda utópica.

Nosotros coincidimos con algunas de estas voces críticas, más aún desde la perspectiva que nos ofrece el estudio de las razones de la compañía en que nos encontramos ante el desarrollo de una estrategia de mercado. Pero esto ha de ser matizado en no pocos aspectos. Estas críticas asocian una innegable connotación negativa a esta opción, y es ahí donde no estamos plenamente de acuerdo. Que una empresa se preocupe de su objeto esencial no puede ser motivo de crítica en el caso que nos ocupa, habida cuenta de que sus repercusiones en la sociedad son eminentemente positivas.

Profundicemos en este aspecto con alguna comparativa analógica. Consideremos la empresa como un agente individualizado, como una persona como tú, querido lector. Si esta persona decide mostrarse siempre amable y educada con otra, ¿forma parte de su personalidad, de una forma completamente altruista, o en el fondo siempre estará el futurible de que se necesite de ella? ¿O quizá ambas dos son compatibles?

Lo cierto es que todo es cuestión de perspectivas y que todas ellas han enriquecido este caso. Limitarnos estrictamente a una u otra resultaría, cuando menos, imprudente.

De ahí lo abierto, que esperemos no sea considerado evasivo, de nuestra respuesta final.

Por otra parte, ¿a quién no se le viene a la cabeza la tan discutida cuestión de la segregación en nuestra sociedad? Incluir los productos asociados a este cambio de

ideología, principios y valores en líneas autónomas e independientes puede dar a entender que son distintos al resto. Nada más lejos de la realidad, desde aquí queremos decir que son más bien divagaciones sensacionalistas, alimento de críticas que llenan titulares. Además, siempre nos encontraremos la otra cara del problema, más de una vez ignorada sin motivo aparente de justificación.

Circunscribir ciertos ámbitos de realidad a determinados colectivos priva al resto de considerarlos como propios. Una niña puede alejarse de los estereotipos que rodean su género de la misma forma que un niño puede manifestar gustos alejados de lo convencional, una consideración que no deja de ser fruto de la experiencia. Porque tampoco vamos a negar que si los estereotipos existen es por algo.

Lo sentimos por todos aquellos a los que puede haberseles hecho largo avanzar hasta aquí, pero todo era necesario para llegar a la conclusión que ahora presentamos. La más importante, quizá, de nuestro estudio práctico.

*Playmobil* ha querido ser siempre un reflejo. Fue así como surgieron las líneas representativas de nuestra historia, el mundo medieval, las historias de indios y vaqueros, la actualidad de las grandes ciudades... O así también como surgieron los productos más fantasiosos de la compañía, todos ellos traducción de imágenes que habitan en la imaginación colectiva de todos nosotros o que han ido llevados a la gran pantalla, más recientemente.

Desde este punto de vista nada que objetar, más aún, podríamos hasta llegar a justificar ciertos valores que tenían sentido en otro tiempo. Siempre se ha tratado de representar la realidad. Pues bien, desde el concepto que a día de hoy debemos guardar y defender de la RSC, proponemos a *Playmobil* (o les pedimos, si al final decidimos hacerlo efectivo en alguna plataforma, como *Change.org*, por ejemplo) que dé un paso más, que avance, que eduque. Éste es el aspecto que creemos podría disipar cualquier duda acerca de las intenciones de la compañía.

El camino emprendido es muy aprovechable, pero ahora *Playmobil* debe adelantarse. Debe dejar de ir por detrás y dar respuesta a una realidad social. Su alcance es suficiente, y el mercado real el ideal, para ser capaces de generar ellos una realidad social. *Playmobil* puede tener en sus manos el futuro de una parte muy importante de nuestra sociedad, la llave de una realidad efectiva que deje de ser puramente teórica.

Y ahí poca gente se atrevería a poner en entredicho la veracidad de sus valores.

### 3. Preguntas y cuestiones para la discusión:

1. *¿De verdad Playmobil puede presumir de una adecuada política medioambiental y energética?*

Efectivamente, como consecuencia de la fabricación de juguetes, la compañía *Geobra Brandstätter Dtiftung & Co. KG* está totalmente concienciada con la optimización de los recursos, ya que su público objetivo son los niños, y éstos son el futuro de nuestra sociedad. La entidad, además de introducir un sistema de Gestión Ambiental en la producción, se ha encargado de complementarlo con un Sistema de Gestión energético. Ambos sistemas se basan en los siguientes principios:

- Cumplimiento y superación de las obligaciones legales y marcos jurídicos.
- Mejora del impacto medioambiental reduciendo a largo plazo el consumo de energía y mejorando la eficiencia energética.
- Considerar la eficiencia energética en la compra de nuevas instalaciones, productos y servicios.
- Concienciación laboral sobre el gasto energético y la repercusión de sus actividades.
- Involucrar tanto a proveedores y subcontratistas en el Sistema de Gestión Ambiental.

2. *¿La modificación/personalización obligada de sus productos es algo que preocupe a Playmobil?*

*Geobra Brandstätter Dtiftung & Co. KG* procederá contra cualquier modificación o personalización siempre que sea pública y contenga los siguientes puntos:

- Contenido discriminatorio.
- Fines políticos.
- Contenido no adecuado o extremista para niños/as.
- Temática relacionada con la guerra o violenta.
- Contenidos y formas que resulten dañinos para los niños/as.

En cuanto a la customización, la empresa extrapola dos tipos, la de uso **público** y **privado**: por una parte, la customización de uso privado recibe una gran tolerancia por parte de la entidad, ya que normalmente se trata de *fans* de Playmobil que poseen una amplia colección. No obstante, siempre y cuando no se vean comprometidos los intereses económicos de la empresa. Por ejemplo: que estos *fans* vendan sus productos customizados. Por otra parte, el uso público se diferencia entre adultos y niños.

La empresa consiente el uso de juguetes *Playmobil* modificados para ciertos contenidos dirigidos a adultos, tales como programas de *late night*, espectáculos satíricos, etc. Ésta asume que no va dirigida a niños o niñas.

Cuando la modificación de juguetes *Playmobil* está dirigida hacia niños, la empresa se reserva el derecho de cesar esas modificaciones, ya que ésta quiere garantizar la seguridad de los niños y cumplir la responsabilidad para con sus productos.

Con el objetivo de preservar la seguridad de los niños, *Playmobil* alerta de las modificaciones que conllevan un gran riesgo para los más pequeños:

- Deformación de las figuras y/o accesorios mediante el calentamiento con dispositivos eléctricos o fuego sin protección.
- Decorar las figuras con objetos puntiagudos.
- Manipulación de las figuras con martillos y clavos.
- Decorarlas con pintura y barniz no adecuado para los juguetes.

Las siguientes disposiciones legales en cuanto a la impresión en 3D o a las plantillas 3D no autorizadas son: es ilegal la descarga, impresión y uso de plantillas 3D protegidas con derechos de autor, así como subirlos a sitios web personales o de terceros, y tampoco se podrán utilizar con fines comerciales. Así mismo, *Geobra* tomará las medidas oportunas contra los hechos mencionados.

### 3. *¿Playmobil fomenta «estereotipos sexistas» con sus productos?*

A día de hoy, *Playmobil* ha recibido críticas en este sentido por parte del Gobierno Valenciano. De hecho, el Instituto Valenciano de las Mujeres, ha centrado el foco de atención sobre la serie de personajes históricos que ha lanzado la compañía. En dicha serie, los personajes femeninos no tienen cabida, circunstancia sobre la que han llamado la atención varios consumidores.

La crítica se centra en el hecho de que se traslada al consumidor más joven, en pleno desarrollo de su personalidad, la idea de que todo el progreso alcanzado hasta ahora es obra de manos masculinas. Que las mujeres no han participado en grado alguno en ese progreso. En definitiva, que la historia es «patrimonio de los hombres» y que la relevancia social de las mujeres es apenas perceptible.

De todas formas, también habría que tener en cuenta que la intención de esta serie es reflejar el avance de la humanidad, un avance en el que la mujer siempre ha ocupado una posición de subordinación. De ahí la evidente ausencia de personajes femeninos. Por lo que no se trataría tanto de un fallo de la empresa, como de una deficiencia histórica.

#### 4. Conclusiones

Tras el estudio efectuado acerca de *Playmobil*, que no por somero deja de ser relevante para el ámbito de Dirección Comercial que ahora nos ocupa, podemos extraer toda una serie de conclusiones importantes...

La compañía puede presumir, objetivamente hablando, además, de que presta atención a las demandas actuales del mercado. Así lo atestigua el desarrollo de nuevos productos orientados especialmente a discapacitados, la lucha contra la sempiterna discriminación del género femenino o su grado de contacto con los clientes. De todas formas, también hemos visto que nunca podrá dejar de ser blanco de críticas por parte de los consumidores.

Asimismo, *Playmobil* sabe cómo conjugar el compromiso social con el beneficio económico, básicamente a través de una pretendida y eficaz Responsabilidad Social Corporativa. Todo ello a pesar de la polémica que este aspecto puede suscitar y de la difusa frontera que limita entre el mero beneficio y el objetivo económico.

Fruto de este compromiso social, canalizado también en forma de decisión estratégica, la compañía ha apostado por valores concretos, siendo la igualdad de género una de las más fuertes. Obviamente, estos «riesgos» tomados por *Playmobil* no podrían estar exentos de crítica. Lo cierto es que tendrá que escuchar todo tipo de críticas, con mayor o menor fundamento de las mismas.

De igual modo, *Playmobil* puede presumir de una adecuada política medioambiental y energética. En este sentido, debemos recordar y tener siempre presente que su público tiene un fuerte componente futuro. Se dirige principalmente a los niños, a la sociedad que viene, por lo que resulta de capital importancia que se desarrollen en el contexto y entorno más adecuados posibles. No todo ello dependerá de ella, por supuesto, pero su contribución ha alcanzado el nivel de «exigencia social».

Finalmente, *Playmobil* presta especial atención a la modificación y personalización de sus productos. Cada vez abre más la vía de participación de sus clientes, cada vez está más dispuesto a escucharlos, cada vez mantiene más vías de comunicación con los mismo y, poco a poco, incluso irremediamente, su grado de adaptación para con los mismos será capaz de potenciar e incrementar su éxito tanto en el mercado como en la sociedad que la ha visto nacer.

## Bibliografía

- #TOYLIKEME. (2019). Retrieved from The Rest Everything Else We Ever Found, Ever: <https://www.toylikeme.org/toys/the-rest/>
- ALEMÁN, J. L. (2006). Estrategias de marketing. De la teoría a la práctica. ESIC.
- AMBIT, M. (2015, Noviembre 9). Esencialblog. Retrieved from Business environment Noticias: <https://www.esencialblog.es/es/responsabilidad-social-corporativa-o-simple-maquillaje/>
- ATKINSON, R. (2015). Change.org. Retrieved from Playmobil: Please make disability toys and help generations of kids, grow up with a positive attitude to human difference!: <https://www.change.org/p/playmobil-please-make-disability-toys-and-help-generations-of-kids-grow-up-with-a-positive-attitude-to-human-difference>
- C., A. (2016, 09 01). El Gobierno valenciano acusa a Playmobil de fomentar los «estereotipos sexistas». Retrieved from [www.abc.es](http://www.abc.es): [https://www.abc.es/espana/comunidad-valenciana/abci-gobierno-valenciano-acusa-playmobil-fomentar-estereotipos-sexistas-201608311330\\_noticia.html](https://www.abc.es/espana/comunidad-valenciana/abci-gobierno-valenciano-acusa-playmobil-fomentar-estereotipos-sexistas-201608311330_noticia.html)
- ESPINA, S. M. (2016, Enero 15). Los Replicantes. Retrieved from 8 juguetes sexistas para que tus hijas sean princesas y, tus hijos, héroes: <https://www.losreplicantes.com/articulos/juguetes-sexistas-hijas-princesas-hijos-heroes/>
- HÖPFNER, S. (2018, Enero 30). Playmobil. Retrieved from Política medioambiental y energética: <https://company.playmobil.com/company/web/es-ES/quality-safety-and-environment>
- PLAYMOBIL. (2019). Retrieved from Playmobil: <http://www.playmobil.es/>
- PLAYMOBIL. (2019). Retrieved from Playmobil: <https://playmobil.de/>
- PLAYMOBIL. (2019). Retrieved from Pautas geobra sobre la modificación de figuras y/o accesorios PLAYMOBIL: <https://company.playmobil.com/Company/es-ES/interesting/geobra-guidelines-modification-playmobil-figures-and-playmobil-accessories>
- SANTOS, E. (2015, Junio 5). Huffington Post. Retrieved from Toy Like Me: la campaña que ha conseguido que Playmobil fabrique figuras con discapacidad: [https://www.huffingtonpost.es/2015/06/03/playmobil-discapacitados\\_n\\_7499526.html](https://www.huffingtonpost.es/2015/06/03/playmobil-discapacitados_n_7499526.html)



La Cátedra Fundación Ramón Areces de Distribución Comercial es el resultado de un convenio de colaboración, firmado en julio de 2008, entre la Universidad de Oviedo y la Fundación Ramón Areces, que tiene por objeto «el análisis, la investigación, la docencia y formación de los jóvenes profesionales en estas áreas de la realidad, problemática y perspectivas de la Distribución Comercial desde todos los puntos de vista que se estimen relevantes». El programa de la Cátedra Fundación Ramón Areces de Distribución Comercial pretende: desarrollar actividades de formación de postgrado; organizar seminarios, conferencias y reuniones científicas; realizar proyectos de investigación y elaboración de informes; publicar y difundir documentos de trabajo, artículos y libros.

***En el mes de mayo de 2020 tuvo lugar la edición número doce de la Reunión Científica. En este libro se exponen las conclusiones de diferentes expertos que investigan sobre cómo las empresas deben adaptarse a las nuevas circunstancias que se suceden en los mercados actualmente, adoptando nuevos enfoques que les permitan conectar con ellos.***

El objetivo general de esta publicación es tratar desde un punto de vista académico temas de investigación relevantes en la disciplina del marketing y en especial aspectos relacionados con los retos que plantean actualmente los mercados. En particular se analizan tres bloques de aportaciones. El primero se titula *Nuevos Canales*, el segundo *Nuevos Mercados* y el tercero *Casos Prácticos*.



Universidad de Oviedo  
Universidá d'Uviéu  
University of Oviedo

CÁTEDRA FUNDACIÓN  
RAMÓN ARECES  
DE DISTRIBUCIÓN  
COMERCIAL

FUNDACIÓN  
RAMÓN ARECES