



## **XIII Reunión Científica**

### **Innovación y estrategias en servicios: de lo físico a lo digital**

El objetivo de la XIII Reunión Científica, organizada por la Cátedra Fundación Ramón Areces de Distribución Comercial viene siendo desde sus inicios abordar temas de investigación relevantes en la disciplina del marketing. En esta ocasión se aborda el tema de los servicios como eje central, tanto en las ponencias de seis investigadores como en la conferencia de Dennis Herhausen. Así pues, se expondrán diversos temas de estudio relacionados con la prestación de servicios, bien sean físicos o digitales. Las presentaciones de las ponencias se estructuran en torno a dos temas centrales: MDD y consumidores online y RSC y experiencias de cliente. La participación del público es posible a través de audio y mensajes de texto.

La Reunión Científica resulta de interés para investigadores especializados en el campo del marketing y la investigación de mercados, para estudiantes de grado y postgrado, para empresarios y profesionales del marketing, los medios de comunicación y el consumo, para responsables políticos y técnicos en materia comercial y de nuevas tecnologías y para representantes de asociaciones empresariales a nivel de fabricante y detallista.



## Conferencia

### Addressing the Failure and the Flames: How to Succeed with Digital Service Recoveries

Dennis Herhausen  
*KEDGE Business School*



Dennis Herhausen es profesor asociado de marketing en la KEDGE Business School. Anteriormente, fue profesor visitante del St.Gallen Institute of Management en Singapur y profesor adjunto en la Universidad de St. Gallen, donde se doctoró en Administración de Empresas. Antes de incorporarse al mundo académico, trabajó como director y consultor de marketing. Sus principales intereses de investigación incluyen la gestión de las redes sociales, los viajes de los clientes y la experiencia del cliente, la gestión multicanal y la transformación digital. Su trabajo ha ganado varios premios y ha sido publicado en revistas científicas de primer nivel, como el Journal of Marketing, Journal of Academy of Marketing Science, British Journal of Management, Journal of Retailing y Journal of Service Research.

El profesor Dennis Herhausen ha compartido una de las investigaciones que tiene actualmente en curso sobre cómo recuperar el fallo del servicio en el entorno digital.

De acuerdo con los datos extraídos del último estudio llevado a cabo en EEUU sobre la atención y el cuidado que reciben los consumidores en este país ante



problemas en los procesos de compra y consumo (“2020 National Customer Rage Survey”), se estima que las grandes empresas están perdiendo en torno a 494 billones de dólares al año debido al malestar derivado de fallos en la prestación del servicio, el funcionamiento indebido de los productos y la escasa atención a los clientes ante estas situaciones.

De hecho, un 66% los encuestados de este estudio manifiestan que han experimentado un fallo de producto o servicio durante los últimos 12 meses, y menos de un tercio señalaron estar satisfechos con las estrategias de recuperación del servicio o de compensación puestas en marcha por las empresas.

Sin embargo, este malestar se ve acrecentado cuando el fallo se produce en un entorno online porque muchos consumidores aprovechan para quejarse en las redes sociales o en conversaciones online, amplificando de este modo el alcance de la situación negativa que han vivido con una empresa o marca determinadas.

En este contexto, es necesario tener presente que más de dos tercios de los consumidores que experimentan un fallo en el servicio o sufren una experiencia negativa con un determinado producto pasan a experimentar también sentimiento de ira o enfado.

Los consumidores enfadados o disgustados comparten sus emociones con amigos, vecinos, o en general cualquier individuo que quiera leer sus comentarios en redes sociales o entornos digitales.

Por tanto, tratar de ofrecer una compensación adecuada en el entorno online a los consumidores, asumiendo que el enfado es una de las emociones importantes que experimentan, es un aspecto muy importante para mantener la fidelidad de estos clientes y conservar los niveles de resultados de las empresas a largo plazo, dado que es mucho más complicado conseguir un nuevo cliente que recuperar a uno que ya ha comprado la marca. Por añadidura, el mismo estudio mencionado constata que cuando las estrategias de recuperación y atención al cliente son bien ejecutadas, se mantienen elevados los niveles de lealtad de los clientes, precisamente porque la



mayoría no obtiene respuesta al quejarse. Por tanto, la eficacia de una buena atención al cliente enfadado se ve de nuevo acrecentada para marcar una diferencia importante en los resultados de las empresas.

La novedad del enfoque de esta investigación es que se pretende demostrar que la mejor estrategia consiste en tratar en primer lugar con las emociones que experimenta el consumidor, para posteriormente tratar de resolver el problema concreto que ha ocasionado la queja o el enfado. Es decir, recurriendo a la literatura que analiza cómo resolver situaciones de conflicto, e incluso los últimos trabajos que analizan situaciones que llevan aparejada violencia e incluso la captura de rehenes, la postura de los investigadores es que, aunque tradicionalmente se ha tratado de escuchar primero las demandas de las personas afectadas para a continuación mostrarles empatía y tratar de generar una relación cercana, próxima y positiva, que permita influir seguidamente en la persona enfadada y cambiar su comportamiento, es preciso intentar, en primer lugar, calmar las emociones como paso previo para establecer la comunicación que permita identificar el problema y ofrecer una solución. Es decir, se trata de escuchar y demostrar empatía, pero con un enfoque prioritario hacia las emociones del consumidor, partiendo de que esta estrategia permitirá obtener mejores resultados en el proceso de recuperación de la relación con el cliente.

A su vez, los investigadores introducen la importancia de aportar pistas que humanicen la relación entre el cliente enfadado y la persona que está intentando recuperar la situación de conflicto; por ejemplo, mostrando el nombre del interlocutor (empleado encargado de la recuperación del cliente) o incluso su cara en el diálogo online. Las pistas humanas son importantes para que la desescalada de los sentimientos negativos se produzca con más facilidad y se obtengan mejores resultados como consecuencia de todo el proceso.

Para llevar a cabo la investigación se desarrollaron cuatro estudios consecutivos en los que se recogió información primero sobre los procesos de recuperación de servicio online de la propia página web de 30 empresas alemanas (codificación directa de las conversaciones por expertos) y después



de la página de Facebook de una empresa de servicios de la lista Fortune 500 (mediante *text mining*). Seguidamente, se llevaron a cabo otros dos estudios experimentales en los que se compararon diferentes modelos de desescalación del conflicto, así como la influencia de la presencia o ausencia de pistas humanas.

Los resultados permiten contrastar que la desescalada de las emociones negativas intensas se produce en mayor medida cuando en primer lugar hay escucha activa y empatía, es decir este tipo de estrategias son más eficaces cuando el cliente realmente está muy enfadado para alcanzar resultados más favorables después de la recuperación.

Así mismo, conseguir un buen entendimiento entre el cliente y el empleado encargado de desescalar el conflicto mediatiza la relación positiva entre las emociones negativas intensas y los resultados posteriores a la recuperación. En otras palabras, desescalar la ira permite en primer lugar establecer una buena relación con el empleado de recuperación, que actúa como mecanismo mediador entre la desescalada de las emociones y el resultado positivo de las estrategias de recuperación: los empleados son la clave del éxito del proceso.

Por añadidura, la presencia de señales humanas modera el impacto de la reducción de las emociones muy negativas después de un fallo del servicio, de manera que cuando las señales humanas están presentes en el diálogo online (frente a la ausencia), la reducción de las emociones permite establecer una mayor relación cliente/empleado así como mayores resultados después de la recuperación. Por tanto, aportar el nombre o la imagen del empleado es esencial para una estrategia de recuperación efectiva.

En cuanto a la posibilidad de que la desescalada con escucha reforzada de la situación que ha vivido el cliente (en comparación con la desescalada estándar) pueda ser interesante para mejorar en mayor medida los resultados de la recuperación, los resultados indican que no es así. Es decir, el cliente ante una escucha excesiva revive de nuevo todo el proceso de fallo con intensidad y puede no ver aminorado su enfado, es preciso escuchar, pero sin insistir para favorecer la recuperación del consumidor. Del mismo modo, la desescalada por parte del empleado de recuperación con un exceso



de afirmación de las creencias negativas del consumidor es menos eficaz para desarrollar la relación y mejorar los resultados después de la recuperación que cuando simplemente se aplica una desescalada estándar. Por tanto, en ningún caso conviene cuestionar la actuación de la empresa o hablar mal de la empresa, insistir mucho en el sentimiento negativo del cliente reafirmando afecta negativamente a la recuperación y a la satisfacción a largo plazo. En cuanto a la posibilidad de acrecentar la expresión de empatía para mejorar el proceso, se demuestra que este tipo de estrategia no produce efectos.

En resumen, las principales implicaciones para las recuperaciones de servicios digitales de este estudio se resumen en la necesidad de (1) identificación de las emociones negativas intensas; (2) aplicar inmediatamente la escucha activa y la empatía para tratar de calmar al consumidor; (3) ofrecer "pistas humanas"; y (4) construir la relación con el cliente como paso previo a los resultados con la estrategia de desescalada "correcta".

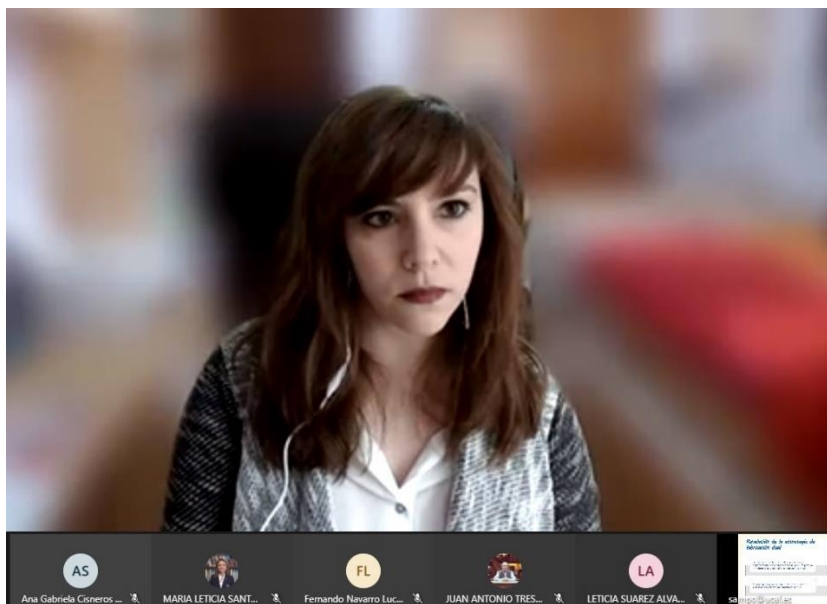


## Conclusiones de la Mesa MDD y consumidores online

Moderadora: Leticia Suárez  
Universidad de Oviedo

### ¿Y si descubren que fabrico marcas de distribuidor? La revelación del fabricante de la marca de distribuidor en la actualidad

Samanta Pérez Santamaría  
Universidad de Salamanca



La presentación realizada por la profesora Samanta comienza aludiendo a la evolución de las marcas de distribuidor, que en sus inicios eran productos básicos de baja calidad; posteriormente siguieron una estrategia de imitación de la marca líder; hoy en día, estas marcas de distribuidor tienen un enfoque más innovador, formando parte de campañas de marketing enfocadas en una categoría de producto. Actualmente, las marcas de distribuidor se pueden encontrar en prácticamente cualquier categoría de productos.

En España, Mercadona es el líder en el sector retail en este tipo de marcas, principalmente debido a su estrategia de indicar quién es el fabricante de sus marcas de distribuidor y porque apuesta por la calidad en sus productos. Le sigue Carrefour, que también tiene una larga tradición de marcas de distribuidor. El tercero es Lidl, que en 2019 es el que más ha crecido en cuota de marca de distribuidor y que también ha empezado a revelar el nombre del fabricante de sus marcas de distribuidor.



Con respecto al eje calidad-precio, en la parte más baja podemos encontrar las marcas de distribuidor que tienen baja calidad y bajo precio, enfocadas a los consumidores más sensibles al precio. Por otro lado, están las marcas de distribuidor generalizadas, con una buena relación calidad precio y márgenes razonables. Finalmente, en el punto más alto de la escala, están las marcas de distribuidor premium, marcas de alta calidad y alto precio que incluso pueden llegar a superar a las marcas de fabricantes líderes; reportan mayores beneficios al minorista y además permiten diferenciarlo de sus competidores.

En este contexto, es interesante tener en cuenta el papel del denominado fabricante dual, que produce sus propias marcas de fabricante y además elabora marcas de distribuidor para determinados minoristas. Los fabricantes utilizan la estrategia de fabricación dual con fines estratégicos: pueden lograr de esta forma economías de escala y alcance, mejorar la relación con los minoristas y obtener espacios más ventajosos en los lineales. Sin embargo, esta estrategia también tiene inconvenientes: las marcas de fabricante pueden verse perjudicadas al asociarse con las marcas de distribuidor, empeorando su imagen entre los consumidores; además, también puede suceder que sus ventas sean canibalizadas por la marca de distribuidor.

Hasta hace poco, la estrategia de fabricación dual era un secreto bien guardado. No se identificaba al fabricante de las marcas de distribuidor; con el acceso a la información digital y la estrategia que algunos minoristas están llevando a cabo, cada vez es más fácil conocer a esos fabricantes. En España sucede con Mercadona, que es el minorista que está liderando esta estrategia. Esta misma línea también la sigue Lidl.

La revelación de la estrategia de fabricación dual puede afectar negativamente a las percepciones de las marcas de fabricante. En cambio, el minorista puede mejorar las percepciones de su marca de distribuidor. Existen trabajos que evidencian que revelar el nombre del fabricante que está detrás de las marcas del distribuidor afecta negativamente a la percepción de sus marcas, porque las de distribuidores son consideradas por los consumidores como una subcategoría de menor calidad. Con todo, se propone:





*La revelación de un fabricante dual con una marca de fabricante de alta imagen como un proveedor de una marca de distribuidor afectará a la calidad percibida y a la imagen de la marca de fabricante más negativamente si la marca de distribuidor tiene una alta imagen en precio. Estos efectos serán menores si la marca de fabricante tiene una imagen más baja, porque será considerada generalmente por los consumidores como secundaria, será más parecida o con características más similares a la marca de distribuidor.*

En general, en la literatura previa hay un consenso bastante claro de que la revelación del nombre del fabricante tiene un efecto positivo en las percepciones de la marca del distribuidor; sin embargo no es lo mismo tener un fabricante con un alto posicionamiento en imagen y reputación que uno con una reputación o imagen más baja. Por tanto, se espera que la revelación de que una marca de distribuidor producida por un fabricante de alta imagen le reportará unas percepciones mejores. Esto tiene sentido en un contexto de marcas de distribuidor estándar y económicas. Sin embargo, con las marcas de distribuidor premium, que diferencian al minorista y tienen una buena valoración, el fabricante pasará a un segundo plano y no será tan relevante. En consonancia en el estudio llevado a cabo se propone:

*La revelación de un fabricante dual con una marca de fabricante de alta imagen como proveedor de una marca de distribuidor afectará más positivamente a la calidad percibida y a la imagen de una marca de distribuidor estándar que cuando la marca de fabricante tenga una imagen menor y, además, si la marca de distribuidor es premium sus percepciones no se verán afectadas.*

El último agente implicado es el minorista. Al igual que la relación de la fabricación dual tiene un efecto positivo sobre las marcas de distribuidor, es lógico pensar que ese mismo efecto positivo también se puede extrapolar a la imagen del propio minorista. Además, en la literatura de alianza de marcas, cuando dos marcas con distinto valor percibido llegan a un acuerdo de asociación, la marca con menor valor es la que obtiene más beneficios de la alianza. Si tenemos en cuenta que un minorista puede ser considerado como una marca, entonces en el caso de que hablemos de un minorista con un bajo



posicionamiento en imagen se beneficiará más que si ese minorista tiene un alto posicionamiento en imagen. Por tanto, se propone:

*La revelación del fabricante dual como proveedor de marca de distribuidor va a afectar positivamente a la imagen del minorista; además, si este último tiene un bajo posicionamiento en imagen, ese efecto positivo va a ser mayor que si el minorista tiene un alto posicionamiento en imagen.*

Para contrastar estas propuestas se han realizado tres experimentos con dos muestras distintas. En los experimentos 1 y 3 para los efectos de la marca del fabricante y el minorista se han realizado para la categoría de tabletas de chocolate. Como marcas de fabricante se han analizado Trapa como de baja imagen y Nestlé como de alta imagen y como marcas de distribuidor de baja imagen IFA y minorista Gadis, y de alta imagen Hacendado y el minorista Mercadona. Para estudiar los efectos sobre la cartera de marcas de distribuidor se ha utilizado una muestra de estudiantes, en este caso para la categoría de patatas fritas, con marca de fabricante de baja imagen Risi, marca de fabricante de alta imagen Lays y en este caso marca de distribuidor estándar Carrefour y marca de distribuidor premium Carrefour Selección.

En cuanto a los resultados, para los efectos sobre la calidad de imagen de la marca de fabricante, la revelación de una marca de fabricante de alta imagen como fabricante de una marca de distribuidor de alta imagen y posicionada en precio, lleva a que los consumidores perciban peor la calidad y la imagen de esa marca de fabricante, pero cuando la marca de distribuidor es de baja imagen esos efectos negativos desaparecen. En cambio, si la marca de fabricante es de baja imagen, no importa el posicionamiento en imagen de la marca distribuidor, mejoran esas percepciones de la marca de fabricante.

Sobre los efectos de la calidad e imagen en la marca distribuidor, si una marca de fabricante de alta imagen fabrica una marca de distribuidor estándar, mejora la calidad de esa marca de distribuidor estándar más que cuando la marca de fabricante es de baja imagen. En cambio, la marca de distribuidor premium no se ve afectada independientemente del posicionamiento de imagen del fabricante.



Por último, los efectos sobre la imagen del minorista indican que revelar a su fabricante, independientemente del posicionamiento de imagen del minorista, mejora sus percepciones de imagen y, además, si el minorista tiene un bajo posicionamiento en imagen esas percepciones de los consumidores sobre la imagen del minorista mejoran. En el caso del minorista de alta imagen no hay ningún efecto significativo.

Las conclusiones que se extraen de estos resultados son varias:

- La revelación del fabricante dual afecta a las percepciones de calidad de imagen de marca de fabricante, marca de distribuidor y minorista.
- Los efectos de esta revelación están moderados por los posicionamientos en imagen de los agentes implicados.
- La calidad y la imagen de una marca de fabricante de alta imagen se ven perjudicadas si fabrica la marca de distribuidor de alta imagen posicionada en precio, pero no si la marca de distribuidor o la marca de fabricante tienen un bajo posicionamiento en imagen.
- La marca de distribuidor estándar mejorará más sus percepciones si está fabricada por la marca de fabricante de alta imagen.
- La marca de distribuidor premium no se verá afectada por la revelación del fabricante.
- Los minoristas mejorarán su imagen con la revelación del fabricante y los minoristas de bajo posicionamiento en imagen mejorarán aún más sus percepciones de imagen.

Las implicaciones empresariales que se derivan de este estudio son las siguientes:

Para los fabricantes:

- Absorber exceso de capacidad.
- Sobrevivir en el mercado.
- Empeoramiento de las percepciones de marca.

Para los minoristas:

- Mejora de las percepciones de las marcas de distribuidor.
- Aprovechamiento de innovaciones para las marcas de distribuidor premium.



- Mejora de las percepciones del minorista.

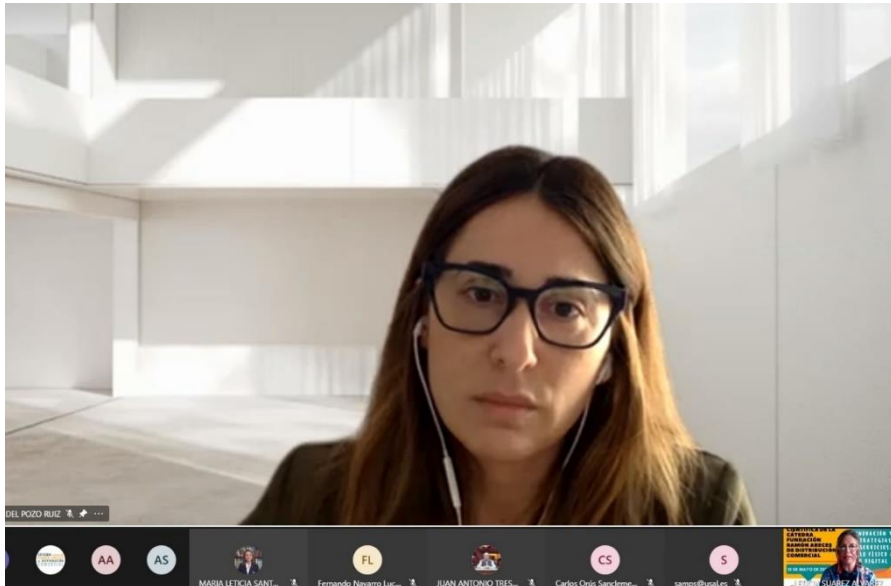
Para los consumidores:

- Reducción de la asimetría de información.
- Señales para comparar entre marcas y minoristas.

## Participación del usuario en contextos digitales de alojamientos turísticos

Leticia del Pozo Ruíz

Universidad de Castilla La Mancha



La presentación realizada por la profesora Leticia comienza destacando la relevancia de los conceptos de innovación, alojamiento turístico, experiencia en el alojamiento turístico y co-creación en este ámbito.

Se han considerado estos conceptos porque el sector turístico necesita utilizar herramientas y soportes de innovación para poder mejorar su oferta turística. Por un lado, la innovación permite compartir conocimiento, competencias o recursos entre la compañía y todos aquellos agentes implicados. Por otro lado, utilizar la innovación, dentro de aplicaciones de mejora turística y de servicio al cliente para una mejor experiencia, abre un marco de posibilidades muy importante. De hecho, en la situación pandémica actual, aporta seguridad y tecnología que facilita eliminar todos los procesos físicos, papel y otros trámites, que antes eran más frecuentes.



El planteamiento teórico de la investigación destaca una serie de aspectos:

- La gestión digital a través de las virtualidades de voz o de comandos de voz, frecuentes en el ámbito doméstico, por ejemplo, el dispositivo de Alexa u otro tipo de dispositivos que también Google plantea. Con ellos, y a través de la interacción del usuario con su voz, se podría personalizar de una forma mucho más integrada y óptima la relación de servicio al cliente. Así, se podrían evitar ciertos intermediarios, ciertos procesos, como por ejemplo contactar con la recepción de forma directa o tener que bajar incluso físicamente a la recepción. Además, se podrían integrar varios dispositivos tecnológicos dentro del alojamiento que permitirían diversas actividades: subir las persianas, encender la luz, el hilo musical. La idea es integrar cualquier escenario que se plantee dentro del alojamiento a nivel digital.
- Por otro lado, cadenas como Meliá Hoteles, pero sobre todo cadenas hoteleras asiáticas, emplean dispositivos para una personalización más directa del usuario con su propio alojamiento. En este caso son pulseras que identifican directamente, igual que las que se ponen físicamente en un resort cuando la estancia es de varios días, y que identifican de forma digital el número de la habitación, los datos del huésped, si en un momento dado ha pagado algún servicio dentro del alojamiento, entre otras cuestiones. Sería un registro digital del propio huésped, que llevaría una pulsera pero que podría ser también un dispositivo tipo tarjeta.
- También destaca un dispositivo para gestionar de una forma mucho más digital la entrada del huésped en el alojamiento. Este tipo de conexión puede hacerse a través del propio teléfono móvil del usuario y también permite otro tipo de gestiones en el alojamiento, como puede ser el pago en cafetería, la reserva del spa del hotel o cualquier otro servicio que estuviera conectado de forma directa con la plataforma digital o la página web. En esta línea, la ponente destaca que hay plataformas dentro de las cadenas hoteleras para la gestión directa del teléfono del usuario.



- Otra opción no tan habitual todavía en las cadenas hoteleras en España, pero sí en otros países, está relacionada con la gestión de la seguridad para que a través de un reconocimiento visual o facial se pueda integrar toda la ficha del cliente.
- Asimismo, es necesario destacar los chatbots. Son plataformas de mensajería instantánea del hotel o del proveedor turístico que de forma directa interactúan con el usuario para que éste, a través de cualquier duda, sugerencia o cualquier petición que considere, tenga una respuesta instantánea por parte de dicha plataforma.
- Por último, es interesante mencionar la realidad virtual. Es necesario considerar esta realidad virtual tanto en el propio alojamiento, ya que permite a los clientes hacer un tour sobre las instalaciones, como desde la perspectiva de la empresa en el momento de tener que realizar eventos como un desayuno, una comida de trabajo o una boda dentro de lo que es el espacio del alojamiento turístico.

En suma, no debemos olvidar que la innovación supone un factor clave dentro de la industria turística y que, en general, cada empresa optará por implementar este tipo de estrategias innovadoras adaptándolas de alguna forma a su negocio, siempre teniendo presentes los costes a los que puede hacer frente.

Además de las cuestiones comentadas vinculadas con la innovación, en el sector turístico y, en concreto, en los alojamientos turísticos, cobra mucha relevancia la experiencia de servicio que hay que aportar al cliente alojado. Por ello, en este trabajo se presta atención a todo el viaje del cliente.

En este sentido, el viaje consta de tres partes: la primera sería la información antes de la reserva, la herramienta de realidad virtual podría ser muy útil de cara a ofrecer ese contenido de forma digital, ya que así puede aportar al cliente una visión de lo que se va a encontrar desde su llegada al alojamiento; en segundo lugar estaría la parte central, la estancia, esa experiencia del cliente cuando está disfrutando del servicio; en tercer lugar estaría la expansión de la lealtad, es decir, la comunicación boca-oído electrónica que puede desarrollar el cliente y que puede aportar futuros clientes.



Esa experiencia del cliente conecta con el siguiente factor de estudio: la co-creación. Se entiende como un proceso colaborativo para crear valor por parte de los diversos agentes implicados con la organización. En un mercado actual, con consumidores altamente exigentes, las organizaciones deberían poder plantear acciones más participativas que permitan aportar experiencias de valor más innovadoras para el consumidor.

Atendiendo a esta cuestión, el grupo Barceló permitió a los huéspedes crear diferenciación dentro de la gestión de su hotel. Para ello, propuso una plataforma dentro de su página web donde la gente o los futuros clientes opinaban sobre cómo sería su hotel ideal. Así, se pueden conocer los diferentes gustos de los consumidores: personas que valoran más el diseño o personas que valoran más la amplitud de la habitación, por ejemplo. Otro ejemplo concreto es el caso del Hotel Carlos I de Benidorm, en la costa de Levante que permite a sus clientes participar a través de redes sociales utilizando un hashtag concreto y haciéndose una foto en el propio hotel. Posteriormente deben seguir la cuenta oficial del hotel y así entrarían en un sorteo de una estancia gratuita. Ambos ejemplos pueden verse como actividades de co-creación de los clientes con el alojamiento turístico.

Para finalizar, es preciso resaltar que todas las cuestiones de co-creación y de innovación en el sector del alojamiento hotelero están íntimamente relacionadas con la experiencia del cliente. En este sentido, la ponente distingue seis dimensiones sobre la experiencia de co-creación obtenida por el usuario tras su participación en acciones de este tipo:

- Experiencia hedónica: beneficios placenteros obtenidos.
- Experiencia cognitiva: beneficios de aprendizaje obtenidos.
- Experiencia social: beneficios sociales obtenidos.
- Experiencia personal: beneficios personales obtenidos.
- Experiencia pragmática: beneficios prácticos obtenidos.
- Experiencia económica: beneficios económicos obtenidos.

Lo ideal sería que cada proveedor turístico, cada alojamiento turístico, planteara estas acciones de co-creación en función de lo que considere que el cliente puede querer recibir. Quizás una compensación económica por su

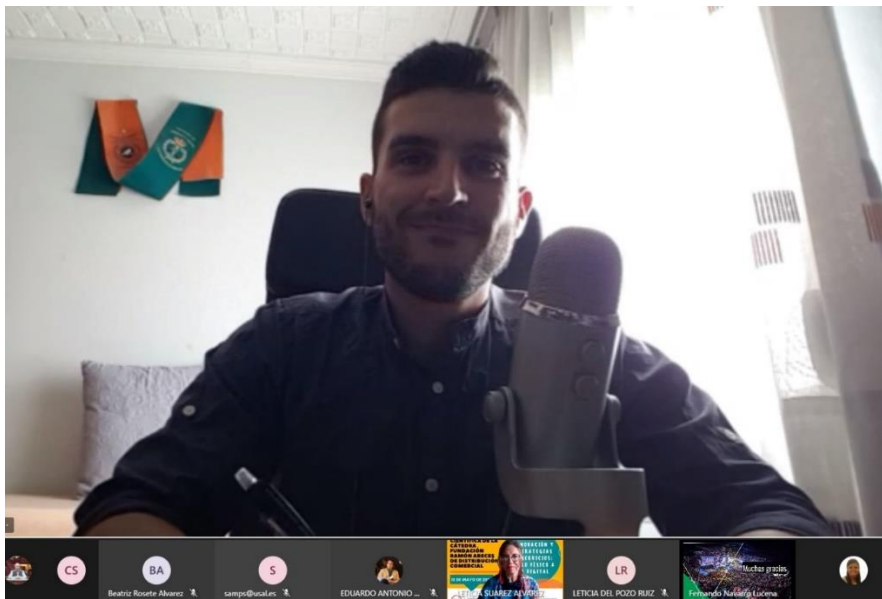


participación, o un descuento en el alojamiento o un aprendizaje con otros usuarios sobre ideas compartidas, pueden ser buenas opciones.

En definitiva, esta investigación se plantea para poder identificar de una forma teórica nuevas acciones de innovación hotelera, tanto para grandes cadenas como para pequeñas empresas.

### **eSports in marketing research: literature review and research agenda proposal**

Fernando Navarro Lucena  
*Universidad de Málaga*



La presentación realizada por Fernando comienza destacando el significado de los eSports. En este sentido sostiene que los deportes electrónicos, electronic sports o eSports, se dan cuando una persona o un equipo de personas, denominados atletas electrónicos o eAthletes, juegan a través de un videojuego de manera competitiva y organizada contra otra persona o equipo de personas con un objetivo claro (premio).

Es interesante diferenciar los eSports del gaming, que implica jugar a videojuegos. Así, en los eSports la motivación es el catalizador. De hecho, es especialmente relevante:





- La competitividad: afán de superación, deseo de ganar.
- La profesionalización: plan de carrera profesional.
- La organización y coordinación: equipos, torneos y ligas.
- La regulación o institucionalización: asociaciones.

Asimismo, en relación con el concepto de ecosistema en este entorno, destaca que los jugadores se identifican como el centro de atención, son ellos los que compran los juegos y son, por supuesto, los que juegan de manera competitiva o amateur. Además, resulta que son también los que pueden generar contenidos a través de plataformas como Twitter, Youtube o Facebook. Adicionalmente, existen una serie de agentes que interactúan, pudiendo ser jugadores profesionales, equipos, distribuidoras de los juegos y los organizadores de torneos. Esto, evidentemente, genera un ecosistema bastante interesante, ya que es un sector que está al alza y que puede proporcionar tanto oportunidades para la distribución de videojuegos como para el patrocinio de eventos.

Por lo que se refiere a las cifras del sector, los deportes electrónicos, que no el sector de los videojuegos, globalmente han movido 781 millones de euros. El patrocinio es la principal fuente de ingresos. La audiencia estimada es de unos 436 millones de personas, por lo que como medio de masas resulta bastante interesante, y todo esto sigue en aumento. En España, el sector ha movido 35 millones de euros y el patrocinio sigue siendo igualmente la mayor fuente de ingresos, contando con una audiencia de casi 3 millones de personas. Los ingresos en España suponen el 4% de la economía mundial de los eSports.

Con todo, la investigación está motivada por el interés despertado por los eSports en estos últimos años. No en vano han experimentado un seguimiento multitudinario. Se persigue llevar a cabo una revisión sistematizada de la literatura, al objeto de identificar las tendencias de investigación, y proponer líneas de investigación futuras.

Para ello el trabajo está dividido en tres partes, la primera de ellas se dedica a definir los modelos de partida. En la segunda, se muestran los resultados de la revisión de la bibliografía, desde los cuales se exponen las conclusiones



extraídas en la tercera parte. En una cuarta parte, se definen las limitaciones del trabajo, así como las sugerencias para investigaciones futuras.

La revisión de la literatura ha tenido en cuenta el marco SALSA (Booth *et al.*, 2012), el marco ReSiste-CHS (Codina, 2020) y la declaración PRISMA para mostrar de una manera muy gráfica los documentos que están y los que han salido del análisis. Estos modelos pretenden esclarecer todos y cada uno de los procesos que se utilizan: las fuentes, las ecuaciones de búsqueda, establecer las causas de exclusión y, para cada fase, qué documentos se han descartado y cuáles se tienen en cuenta.

El modelo propuesto toma como fuente de datos la Web of Science, acotando el periodo a 10 años a artículos de investigación que estén en inglés o en español y que pertenezcan al ranking de revistas indexadas de JCR. La importación se ha llevado a cabo en enero de 2021.

Las categorías seleccionadas han sido las siguientes: Business; Communication; Computer Sciences, Information Systems; Economics; Hospitality, Leisure, Sport & Tourism; Management; Psychology, Multidisciplinary; Psychology, Applied; y Sociology.

Las causas de exclusión se corresponden con alguna de estas cuestiones: no aparece la terminología en el título, resumen o las palabras clave; el documento no es un artículo de investigación; el documento no está en inglés o español; el documento no trata sobre deportes electrónicos; el documento completo no se encuentra disponible en internet o la revista del documento no está indexada en el JCR.

Finalmente, de los 85 artículos publicados en revistas indexadas en el JCR entre enero de 2011 y enero de 2021 en las categorías mencionadas en el modelo propuesto, se atisban cuatro vertientes:

- Una de las tendencias más representativas en este estudio es la que se centra en analizar la figura humana bajo un prisma psicológico: el comportamiento psicológico y cognitivo, las motivaciones, el rendimiento cognitivo y la fisiología.



- Otra de las áreas más investigadas es el comportamiento del consumidor (marketing) enfocado al consumo (práctica) de eSports, visionado de contenido en directo y diferido y eventos.
- Una tercera rama estudia el sector de los eSports como sector en auge, en ámbitos relativos a la profesionalización de los participantes, la institucionalización del sector y discusiones sobre la consideración de los eSports como deporte.
- Por último, una cuarta rama investiga la posible adicción a la práctica de eSports, apuestas especializadas en el sector, la compra de loot-boxes en videojuegos y su relación con otras adicciones como juegos de azar o apuestas en deportes tradicionales.

Las conclusiones que se desprenden del estudio son las siguientes:

- El comportamiento del consumidor (marketing) es el área en el que más artículos ponen su foco. Los primeros artículos que tratan sobre esta temática (Seo, 2016; Hamari y Sjöblom, 2017; Sjöblom y Hamari, 2017) intentan arrojar luz sobre los deportes electrónicos, el consumo de estos, el visionado de contenido y retransmisiones en directo (streaming) en particular, a través de la aproximación de la teoría de práctica social (SPT), usos y gratificación (UG) y la escala de motivaciones para el consumo (MSSC), muy usada en deportes tradicionales. Esta última escala, se desarrolló en otra obra con Joseph Macey (Sjöblom, Macey y Hamari, 2020). Estos tres autores son los más prolíficos en este estudio, junto con Petr Parshakov.
- Los deportes electrónicos parecen presentar una tendencia de crecimiento exponencial en el número de artículos JCR publicados. Sin embargo, por el momento se ha generado relativamente poca literatura al respecto, resultando más escasa en lo que se refiere al comportamiento del consumidor, con estudios y variables muy limitadas debido a la novedad de la industria.

Los gaps o sugerencias de investigación futura coinciden en la mayoría de los casos con los objetivos de investigación de los artículos analizados, encontrando varios elementos recogidos en los documentos revisados:



- En los documentos con una muestra proveniente de encuestas auto-reportadas se comenta la posibilidad de sesgo inherente a dicha técnica de obtención de datos.
- Baja representatividad del género femenino en las muestras obtenidas.
- Se sugieren estudios comparativos, a partir de ya realizados, teniendo en cuenta las diferencias culturales entre países y/o regiones.
- Ninguna de las revisiones de la literatura analizada usa una metodología sistematizada, clara y rigurosa.

El modelo usado en este trabajo tiene las siguientes limitaciones:

- Se han recolectado documentos en inglés y español, pudiendo quedar atrás textos relevantes en otros idiomas.
- Se han analizado artículos de investigación publicados en revistas indexadas en el Journal Citation Report, a través de la Web of Science. Futuros investigadores podrían ampliar a rangos como el SJR y a bases de datos como Scopus o Google Scholar.
- Las categorías seleccionadas pueden ser también ampliadas en futuras investigaciones.
- Se han incluido solo artículos porque se considera que recogen la investigación de mayor impacto sometida a procesos de revisión ciegos por pares, pero futuros trabajos podrían incluir otros tipos de documentos como conference papers, book chapters, entre otros.



Universidad de Oviedo  
*Universidá d'Uviéu*  
*University of Oviedo*

CÁTEDRA FUNDACIÓN  
RAMÓN ARECES  
DE DISTRIBUCIÓN  
COMERCIAL



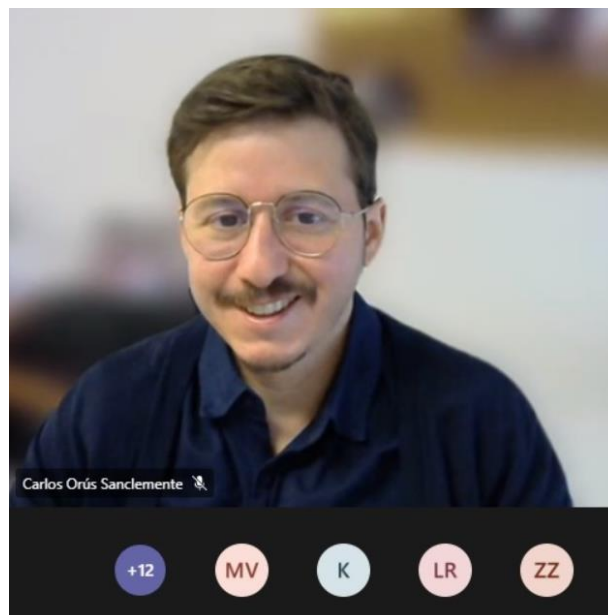
FUNDACIÓN  
RAMÓN ARECES

## Conclusiones de la Mesa Redonda RSC y experiencias de cliente

Moderadora: M<sup>a</sup> Begoña Álvarez  
Universidad de Oviedo

### La influencia de las experiencias subjetivas en el comportamiento de compra omnicanal

Carlos Orús Sanclemente  
*Universidad de Zaragoza*



La importancia de Internet como canal de búsqueda de información y de compra ha cambiado por completo el comportamiento del consumidor. Casi 9 de cada 10 internautas buscan información sobre los productos que van a adquirir. Si se incorpora el canal físico a este comportamiento de compra, se puede observar el auge de los comportamientos omnicanal: webrooming, que consiste en una búsqueda de información en Internet o canales digitales para posteriormente acabar comprando en canales o establecimientos físicos, y por otro lado el showrooming, su contrario, el consumidor se informa en tiendas físicas pero acude a realizar la compra al canal online. Estos comportamientos pueden suponer amenazas para los detallistas en forma de free-riding o comportamientos oportunistas (el consumidor cambia de canales y de empresas), también las experiencias negativas en un canal se trasladan al resto de canales de la compañía pudiendo tener un



comportamiento spillover. Pero por supuesto también tienen o presentan oportunidades, muchos estudios avalan al consumidor omnicanal como más valioso y rentable, una buena experiencia omnicanal mejora la calidad de servicio y permite obtener sensaciones más favorables. El reto es aprovechar las sinergias, integrar los canales de la mejor manera posible para que de este modo se otorgue más valor añadido a la experiencia de compra.

A través de la revisión de la bibliografía existente al respecto, se han observado tres lagunas en las investigaciones previas: faltan trabajos que analicen el comportamiento de compra a nivel micro, individual; que comparen de forma simultánea los comportamientos de un canal online, showrooming y webrooming; que analicen los determinantes de la decisión de compra una vez que la experiencia ya ha sido establecida.

El trabajo presentado analiza el comportamiento omnicanal centrándose en dos corrientes: el cross-channel y el research shopper que consideran que el consumidor lleva a cabo un proceso de decisión en dos etapas, en la primera de ellas busca información sobre las diferentes alternativas a través de un canal y posteriormente, una vez que la decisión está prácticamente tomada, cambia de canal para ejecutar la compra.

A partir de esa idea se puede identificar las variables clave que determinan el proceso de decisión de compra. En primer lugar, las características del contexto de compra: nivel de implicación como variable contextual clave, cuando el consumidor está implicado con una compra; cuando le importa, el riesgo asociado a la misma es mayor y busca información de manera más exhaustiva para poder tomar la mejor decisión posible al tiempo que minimiza las consecuencias negativas. En segundo término, las experiencias subjetivas, pensamientos secundarios o metacogniciones, están relacionados con los procesos de autorregulación, autocontrol... considerando tres: confianza (estado mental de certidumbre, sentirse convencido de la compra o de la alternativa que se está considerando), el confort (respuesta afectiva de baja intensidad relacionada con el bienestar que tenemos cuando se adopta una decisión); anticipación del consumo (la facilidad con la que el consumidor puede imaginarse el producto y su hipotético uso o consumo).



Para testar las hipótesis planteadas se llevaron a cabo dos estudios, uno exploratorio a partir de una encuesta online y otro confirmatorio mediante un diseño experimental.

Uno de los resultados más relevantes se refiere a la implicación, que conduce al consumidor a realizar webrooming; a menor implicación, cobra mayor protagonismo internet como canal de compra. Por su parte, las experiencias subjetivas se revelan también como variables determinantes de la decisión: confianza, confort y anticipación del consumo. Los gestores de las experiencias del cliente deben tenerlas en cuenta para diseñar los viajes de compra de una manera mucho más efectiva, facilitar la imaginación en contextos de compra online o la comodidad en compras de showrooming, reforzar al consumidor y aumentar el nivel de convencimiento en compras de webrooming... por citar algunas.

Futuros trabajos podrían encaminarse a ir más allá de la elección y considerar el resultado de la compra tanto en experiencias más satisfactorias como cuando por un fallo en el servicio el resultado de la compra no es satisfactorio. Y por supuesto se señala la necesidad de incorporar el canal móvil.

## **Consumer engagement in the hotel sector: The role of CSR, consumer trust and identification**

Alberto Badenes  
*Universidad de Valencia*





La principal motivación del estudio que Alberto Badanes presenta es su interés en la RSC en un sector concreto, el sector hotelero. La justificación de la elección del sector viene dada por tres factores: en primer lugar, la importancia de los empleados para operativizar las políticas de RCS que tienen que ver con el contacto con el cliente es fundamental en este sector; segundo, por el impacto económico del sector hotelero en la economía española; y en tercer lugar por la relevancia que tiene la manera en la que se forja el contacto con el cliente.

Partiendo de la importancia del sector, lo que se pretende es conocer cómo comunicar la realización de este tipo de actividades de RSC por las empresas que operan en el mismo. En ese sentido la tendencia es que las redes sociales se utilicen para acercar esa información a los consumidores, en concreto Twitter se ha convertido en un canal fundamental a este respecto. Permite una alta difusión de contenidos, generar mayor valor de marca, proporciona una serie de métricas para comprobar el logro de los objetivos y del compromiso del cliente y finalmente facilita la interacción de los usuarios dando *like*, comentando o compartiendo y pudiendo también generar su propio contenido.

Twitter se ha convertido en un canal de gran importancia en el sector turístico en general y en el hotelero en particular, sobre todo en momentos como los actuales en los que no se ha podido realizar actividad, la única manera de demostrar que se está activo, de mantener el contacto, de reforzar la marca, ... es a través de medios digitales, especialmente por medio de las redes sociales. En esta recuperación progresiva de la actividad, se apuesta por una concepción de turismo algo diferente, más sostenible, una renovación o actualización de la idea de servicio turístico que existía hasta ahora.

Tras una revisión de la bibliografía en relación con estos términos (RSC, turismo, comunicación a través de redes sociales en el sector hotelero), se determinó que no hay demasiados estudios que analicen el mecanismo que explica el comportamiento de engagement positivo que se deriva de la comunicación de RSC en el sector hotelero teniendo en cuenta la importancia de los empleados, el impacto económico y el hecho de que las redes sociales





se pueden convertir en una ventaja competitiva importante y mantenida en el largo plazo.

El objetivo de la investigación se centra en analizar el rol de la confianza del consumidor con el hotel y la identificación con sus valores corporativos y la intención de llevar a cabo una serie de comportamientos positivos hacia el hotel derivados del enganche. También, explicar el efecto que se genera a partir de la comunicación de RSC basado tanto en las experiencias individuales (consumer support of responsible business) como en las percepciones que se tienen de RSC dentro de la actividad hotelera.

Se propone un modelo teórico integrativo que tiene en cuenta valores, percepciones de RSC y actitudes (centradas en la confianza e identificación entre empresa y cliente) para explicar ciertos comportamientos de enganche del consumidor, en concreto: consumer lifetime value, muy relacionado con la lealtad con la continuación de una relación a nivel financiero, de la intención de volver a alojarse, de repetir el servicio hotelero; consumer influencer value, intención de recomendar, generar contenido positivo hacia el hotel sobre todo a través de redes sociales; y consumer knowledge value, vinculado con los procesos de co-creación, generación de un feedback, de una conversación que aporte un conocimiento a la empresa acerca de lo que el cliente piensa del servicio. También se estudian los antecedentes y los efectos de actitudes en la industria hotelera y qué supone el uso de Twitter como herramienta de comunicación de RSC.

Las contribuciones teóricas van encaminadas a la teoría del intercambio y de identidad social. Cómo la confianza y la identificación derivadas de RSC llevan a comportamientos de engagement (más interesante en la parte del consumer influencer value y el consumer knowledge value). Asimismo, relacionan la literatura de consumer engagement con el tema de RSC, ya que normalmente está más vinculada con la calidad del servicio propiamente dicho y ahondan en cuál es el papel de Twitter como herramienta de comunicación de RSC

A nivel gerencial, Twitter se muestra como una herramienta útil para comunicar la RSC y la estrategia siempre debe de estar basada en fomentar

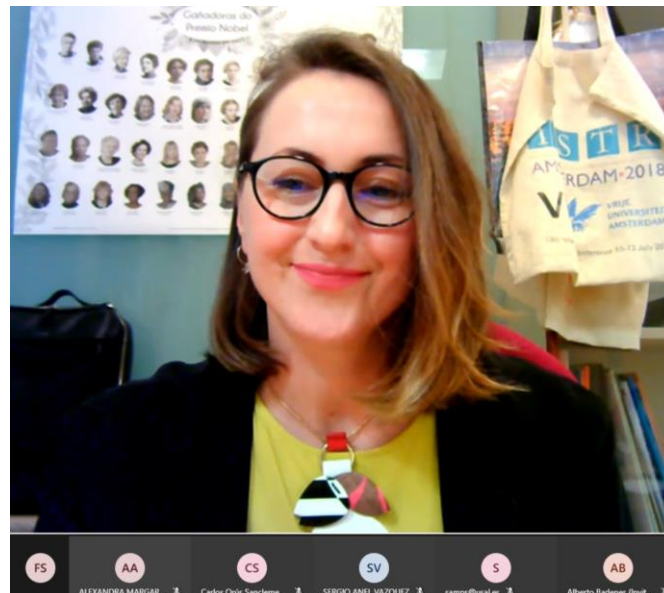


esa identificación entre el cliente y la empresa, el contenido que el Community Manager utilice (texto, contenido multimedia, imágenes vídeos,...) debe mostrar abiertamente cuáles son los valores y los principios que definen claramente la estrategia de la empresa para facilitar ese proceso de identificación y que conlleve a los procesos de engagement que se han señalado.

De cara a una mejora del estudio realizado se está avanzando en la integración de medidas neuropsicológicas; por ejemplo, saber la importancia que tienen la atención visual y las reacciones emocionales derivadas del reconocimiento facial.

### **Bibliometric map of literature on donation-based crowdfunding for charitable causes**

Noelia Salido Andrés  
*Universidade Da Coruña*



Noelia Salido, presenta un mapeo bibliométrico mediante un análisis de las fuentes de financiación específicamente de entidades no lucrativas que les permitiesen proveer productos y servicios a sus clientes (destinatarios, beneficiarios de sus campañas y también otros grupos de interés).



Esta investigación se desarrolla entre 2014 y 2019, años en los que aún se dejan ver los efectos de la crisis de 2008. Las entidades no lucrativas se encuentran en un momento de fuerte descenso de las fuentes de financiación tanto públicas como privadas y están comenzando a articular nuevas vías para la obtención de fondos que han dejado de captar.

Se identifica una fórmula de financiación que estaba siendo muy utilizada por entidades no lucrativas, el micromecenazgo, la participación colectiva o crowdfunding (no se trata de fenómeno nuevo, en el siglo XIX el pedestal de la Estatua de la Libertad se financia a través de aportaciones dinerarias de familias enriquecidas, o incluso en 1989 el grupo de música Extremoduro financia su maqueta pidiendo/convocando abiertamente la participación de sus fans). Lo que sí es nuevo es la parte digital del mismo, ya que hoy en día se organiza y se articula fundamentalmente a través de plataformas digitales.

Hay distintas tipologías de crowdfunding, el análisis que presenta la ponente se centra en el crowdfunding solidario en su variedad pura (son campañas de recaudación de fondos donde no hay ninguna expectativa de recompensa material o tangible, se trata de recompensa emocional), de recursos estrictamente monetarios para causas benéficas por el bien común, en un contexto de multicanalidad, pero fundamentalmente de campañas online.

La revisión de la literatura permitió identificar una serie de temas que concurren en los *papers*, al tiempo que aparecieron nichos, temas que no han sido aún objeto de profundas investigaciones. En relación con los primeros se señalan los siguientes:

1. El clúster más numeroso está formado por publicaciones o términos relativos a los factores que subyacen al apoyo del donante de este tipo de campañas. Factores que tienen que ver con las motivaciones, comportamiento basado en expectativas y experiencias y cómo estos factores se ven modulados, además de por creencias o variables sociodemográficas, por cuestiones tales como el diseño de la propia campaña, inclusión de elementos multimedia, de texto, de mensajes sobre el avance de la campaña que los promotores de las mismas emiten,... y también la actividad comunicativa de los promotores en



esa campaña y términos relativos al rol central que juegan los canales y dispositivos tecnológicos empleados.

2. El segundo clúster aglutina la microfinanciación de donación dentro de un marco de crowdfunding más genérico. Desarrollan el marco conceptual de la propia herramienta, los retos o desafíos éticos que plantea (como campañas fraudulentas para obtener fondos), y los efectos de crowdfunding en general sobre otro tipo de ámbitos como la innovación social, las finanzas o el propio emprendimiento.
3. El tercer clúster se relaciona con el rol central de los medios sociales, no solo son canales a través de los cuales los donantes efectivos y los potenciales donantes se acercan a las campañas, muestran su interés y en último lugar si les conmueve realizan la aportación dineraria, sino que también son canales que los donantes utilizan para comunicarse entre ellos, compartir información, interactuar, ... (saber cuál ha sido el comportamiento en el pasado de esos mismos promotores).
4. El cuarto clúster se relaciona con el crowdfunding solidario destinado a campañas médicas.

Asimismo, se han identificado temas de interés sobre los que las investigaciones previas no parecen haberse centrado hasta el momento. Así se observa el poco protagonismo de literatura que se detiene en la perspectiva del cliente, del destinatario, del beneficiario, mientras que hay un foco de interés grande sobre el que dona. Otro nicho lo constituye la dimensión institucional, poco desarrollo del marco regulatorio y jurídico. La escasez de literatura sobre los efectos en términos micro, en términos organizaciones y en términos macro o de la sociedad en general que resultan de las campañas constituye un tercer nicho. Finalmente, tampoco existen análisis multinivel susceptibles de ser probados de forma empírica.

Noelia Salido concluye su intervención presentando una propuesta de un marco conceptual de crowdfunding de donación puro multinivel y que pueda ser probado de forma empírica.